

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

080200.62 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере  
ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»)»

Студент(ка)

И. Репина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

Е. А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Ирина Репина

1. Тема «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы сбытовой политики промышленного предприятия

1.1. Понятие и сущность сбытовой политики предприятия

1.2. Основные направления совершенствования сбытовой политики предприятия

2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ТЗПТ»

2.2 Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

3 Совершенствование сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

3.1 Создание распределительного центра на новом целевом сегменте ООО «ТЗПТ»

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий, предлагаемых в рамках новой совершенствованию сбытовой политики на ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;  
2. Актуальность, цель и задачи исследования;  
3. Основные экономические показатели деятельности организации;  
4. Табличные данные по результатам анализа сбытовой политики предприятия;

5. Графические данные по результатам анализа сбытовой политики;  
6. Предложения по совершенствованию сбытовой политики;  
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель бакалаврской  
работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Репина И.  
по теме «Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере ООО  
«Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	18.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	25.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	08.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	28.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы сбытовой политики промышленного предприятия .....	9
1.1. Понятие и сущность сбытовой политики предприятия .....	9
1.2. Основные направления совершенствования сбытовой политики предприятия .....	13
2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».....	20
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ТЗПТ» ..	20
2.2 Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».....	26
3 Совершенствование сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».....	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия.....	45
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	65
Заключение .....	68
Библиографический список .....	71
Приложения .....	75

## Введение

Актуальность исследуемой темы обусловлена тем, что в условиях повышенной конкуренции на рынках предприятия вынуждены смещать управленческие усилия с проблем производственно-технического характера на проблемы рациональной организации сбыта.

На сегодняшний день низкий уровень концентрации внимания на проблемах сбытовой политики может привести к снижению эффективности деятельности качественно организованного производства, и наоборот, грамотная сбытовая политика способна компенсировать проблемы производственного характера, увеличивая объемы продаж товаров с низкой конкурентоспособностью.

Проблемы организации эффективной сбытовой политики промышленных предприятий в своих работах раскрывают такие отечественные и зарубежные авторы, как Ф. Котлер, Х. Хершген, Л.А. Данченкой, Г.Л. Багиев, О.С. Виханский, Е.П. Голубкова, М. Н. Эрихман и другие.

Однако теоретическая база управления сбытов на предприятии в условиях постоянно изменяющейся внешней среды для современных руководителей остается неизученной, что говорит о необходимости детального рассмотрения данного вопроса.

Практическая апробация сбытовой политики в качестве закрепленного документа со сводом правил и методов ведения сбытовой деятельности в настоящее время рассмотрена не в полном объеме, что также является барьером для эффективного осуществления реализации продукции.

Предприятие – заказчик ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» уделяет особое внимание повышению эффективности деятельности по реализации продукции путем совершенствования бытовой политики, что обуславливает актуальность выбранной темы бакалаврской работы и определяет ее цель.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия на примере ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».

Для достижения цели были поставлены основные задачи:

- анализ понятия и сущности сбытовой политики организации;
- анализ основных направлений совершенствования сбытовой политики предприятия;
- анализ организационно-экономической деятельности ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».
- оценка эффективности сбытовой политики предприятия;
- разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».
- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является крупное промышленное предприятие г. Тольятти – открытое акционерное общество «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары».

Теоретической и методологической основой исследования являются фундаментальные и прикладные исследования российских и зарубежных ученых в области стратегического управления и сбытовой политики промышленных предприятий. В процессе исследования применялись методы оценки хозяйственной деятельности, методы системного, логического, сравнительного анализа, анализа иерархий, экспертного опроса, методы статистики, методы теории управления организационно–экономическими системами.

Информационной базой исследования являются материалы Федеральной службы государственной статистики, статистические данные субъектов РФ, сведения государственных и региональных органов управления, публикации в научных журналах и Интернете за 2001–2016 гг., бухгалтерская отчетность предприятия за 2013–2015 гг.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выводы и предложения, содержащиеся в нем, позволяют усовершенствовать сбытовую политику предприятия для достижения устойчивого и эффективного развития.

Структура и объем работы.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, анализируется степень разработанности проблемы, определяются цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты сбытовой политики предприятия, а также основные направления повышения эффективности сбытовой политики..

Во второй главе дан анализ отрасли упаковки, проведен организационно-экономический анализ ООО «ТЗПТ», выявлены его сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды, проведена оценка эффективности сбытовой политики ООО «ТЗПТ».

В заключительной главе проводится процедура совершенствования сбытовой политики организации путем совершенствования Положения о сбытовой политике и реорганизации службы сбыта, а также дальнейший выбор нового целевого рынка и размещение на нем распределительного центра продукции.

В заключении излагаются основные выводы и результаты дипломного исследования. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка литературы из 50 источников. Общий объем работы 79 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 29.

# 1 Теоретические основы сбытовой политики промышленного предприятия

## 1.1. Понятие и сущность сбытовой политики предприятия

На сегодняшний день в большинстве случаев производственные возможности предприятий по выпуску продукции и существующий спрос на данный товар не совпадают. В связи с этим, несмотря на соответствие товара всем критериям спроса, рассчитывать на реальный экономический успех предприятие может только при условии ведения эффективной сбытовой политики [2,17].

Задачи реализации продукции необходимо решать рациональными способами. Это позволит обеспечить товар конкурентными преимуществами на рынке.

Существует ряд альтернатив в сфере распределения продукции.

При этом основой сбытовой политики становится ориентация на удовлетворение потребностей конечного потребителя и осуществление данных действий, рассматриваемых как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы). Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потребителей и составляет суть политики фирмы в области сбыта.

Сбытовую политику следует рассматривать как целенаправленную деятельность, принципы и методы [3], осуществление которых призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Основная задача – обеспечения условий, в которых потребность превращается в реальный спрос на продукцию. К таким условиям следует отнести элементы сбытовой политики, каналы распределения и их функции.

Сбытовая политика производственного предприятия предусматривает, определенные систему, формы и методы, направления, подходы и средства, организацию, которые обеспечивают реализацию стратегических планов и

максимальную эффективность адресного сбыта (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Составляющие стратегии сбытовой политики предприятия

Товарная политика предприятия основана на разработке эффективной программы производства и реализации товара, «направленной на преодоление и перераспределение сил конкурентного давления рынка в пользу предприятия» [32].

Основополагающее понятие товарной политики – новизна, так как в условиях изменчивой конкурентной среды предприятию необходимо сформировать адекватную, мобильную и эффективную товарную политику, способную обеспечивать баланс между новыми и существующими товарами.

Из этого следует, что проводимые мероприятия направлены на производство и реализацию как выпускаемого товара, так и нового (улучшенного).

Ключевые факторы, определяющими результативность эффективность

товарной политики, представлены на рисунке 1.2 [1,10].

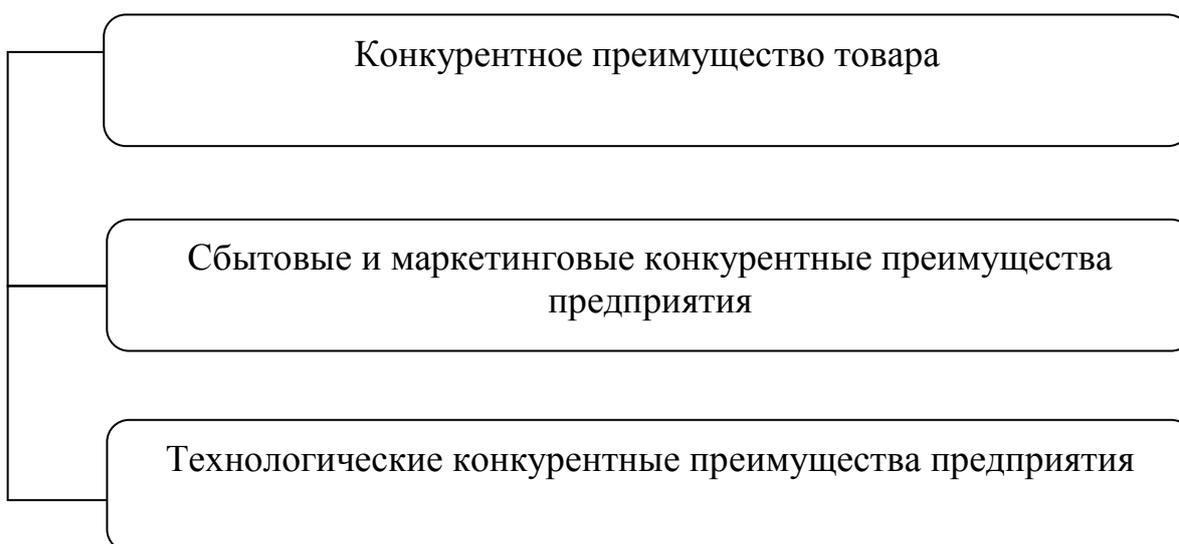


Рисунок 1.2 – Ключевые факторы эффективности товарной политики

Принятая концепция определяет необходимость планирования и организации деятельности по выведению товара на рынок:

- оценка объемов сбыта нового товара;
- разработка «маркетинг – микс» нового товара;
- отбор приоритетных проектов.

Ассортиментная политика базируется на проектировании эффективной производственной программы и программы сбыта всех видов товара. Разнообразие ассортимента определяется функциями и полнотой их товарного представления [12,27].

Эффективность ассортиментной политики можно определить на основании эффектов разнообразия, опыта и масштаба.

Ценовая политика промышленного предприятия – это разработка эффективной структуры цен на товары.

Однако, полные затраты потребителя определяются не только ценой товара, но и условиями пост продажного обслуживания и включают такие пункты, как затраты на осуществление транзакций и затраты, зависимые от условий их реализации. Полные затраты включают в себя и издержки

перехода, связанные со сменой поставщиков [50].

Формирование эффективной ценовой политики предприятия основывается на трех основных факторах: издержки, спрос и конкуренция.

Анализ издержек предусматривает анализ их структуры, определение функции и эффекта, а также последующий анализ чувствительности порога рентабельности в зависимости от определяющих ее факторов и устанавливаемой цены. На основе издержек определяются так называемые внутренние цены, или цены, исходящие из издержек: предельная цена; техническая цена, или цена безубыточности; целевая (достаточная) цена.

Анализ спроса базируется на исследовании его эластичности по цене, которая характеризует чувствительность к цене. Помимо этого, анализ спроса предусматривает определение воспринимаемой ценности товара и оценку его базовой выгоды для потребителей [46].

Вариации ценообразования на основании анализа спроса гибкость ценовой политики предприятия, отражающейся в политике ценовой дискриминации.

Анализ конкуренции предусматривает определение ее типа и оценку воспринимаемой ценности товара. Тип конкуренции обуславливается возможностью субъектов влиять на цену. Оценка воспринимаемой ценности обуславливается дифференциацией товара и характеризует конкурентное преимущество предприятия и степень его ценовой независимости, что в дальнейшем обуславливает соответствующие решения по формированию ценовой политики производственного предприятия [14].

При формировании ценовой политики также необходимо учитывать следующие факторы: стадия цикла спроса, взаимозаменяемость и взаимодополняемость товаров.

Сервисная политика производственного предприятия заключается в разработке эффективной программы обслуживания, оказания покупателям определенного комплекса услуг, связанных с приобретением и потреблением ими товаров предприятия.

## 1.2. Основные направления совершенствования сбытовой политики предприятия

Коммерческая деятельность по реализации продукции на предприятии неосуществима без построения структуры, включающей в себя нужные элементы и организационно-правовые связи и отношения сбытовой системы, что определяет соответствующую значимость и содержание материала данной темы [37].

Сбытовая система промышленного предприятия представляется совокупностью субъектов сбытовой деятельности определенной структуры с определенными функциональными полномочиями и обязанностями и определенными организационно-правовыми взаимоотношениями и взаимосвязями. Сбытовая система характеризуется определенными формами, методами и организацией сбыта.

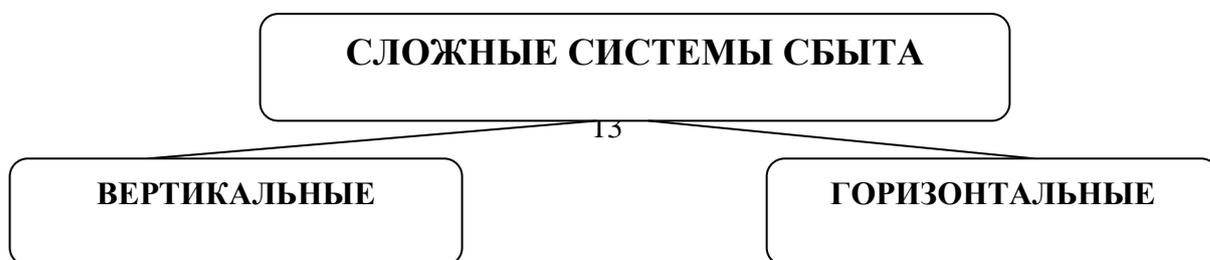
Наличие или отсутствие посредников определяют следующие методы сбыта:

- прямой, сбыт (прямые контакты с потребителями);
- косвенный сбыт (услуги посредников).

Существует смешанный сбыт, определяющийся использованием как прямых, так и опосредованных связей с потребителями.

Системы сбыта подразделяют на простые и сложные в зависимости от организации функциональной деятельности и управления [14,25,31].

Сложные системы характеризуются несколькими уровнями и многофункциональностью организации, множеством субъектов сбытовой деятельности, а также использованием различных подходов к координации и организации управления данными субъектами. Рассмотренные характеристики, а также признаки в сумме с формами и методами сбыта позволяют выделять различные виды сложных систем сбыта (Рисунок 1.3).



### Рисунок 1.3 – Виды сложных систем сбыта

Вертикальная система сбыта характеризуется целенаправленной деятельностью каждого субъекта независимо, опираясь на свои интересы и ответственность [5].

Координированная вертикальная система сбыта предполагает осуществление целенаправленной совместной деятельности в соответствии с общими целями и интересами. В зависимости от организации и управления различают следующие виды координированных вертикальных систем сбыта.

Главная координирующая (управляющая) роль в этих системах может принадлежать любому из субъектов: предприятию-производителю или одному из посредников.

Горизонтальная сбытовая система подразумевает объединение нескольких предприятий-производителей в единой сбытовой системе. Комбинированная сбытовая система предполагает совместное использование различных форм и методов сбыта и объединяет все возможные сбытовые системы производственного предприятия.

Выбор, формирование и организация сбытовой системы производственного предприятия определяются следующими основными

факторами [12,42].

- факторы рынка;
- факторы товара;
- факторы предприятия;
- факторы внешней среды;
- факторы системы сбыта.

Каналы сбыта являются ключевыми составляющими сбытовой системы производственного предприятия, важнейшими элементами сбытовой сети, выполняющими всю совокупность сбытовых функций и обеспечивающими в конечном итоге адресность сбыта.

Канал сбыта – логистическая цепь системно взаимосвязанных, функционально специализированных и адресно– ориентированных сбытовых организаций (и отдельных людей), последовательно осуществляющих весь процесс сбытовой деятельности от производителя к потребителю [13].

Сбытовые функции, выполняемые каналами, включают распределение, доставку, хранение (складирование), предпродажную подготовку и обслуживание, продажу, послепродажное обслуживание, а также функции информационного и правового (юридического) содержания, необходимые для формирования хозяйственных связей и деловых отношений с субъектами сбытовой деятельности и в, конечном итоге, с покупателями (потребителями).

Канал сбыта можно трактовать как путь движения товара от производителя к потребителю, в результате обуславливается возникновение соответствующих потоков между субъектами сбытовой деятельности [18].

Основные параметры, характеризующие логистический поток, свойственны и каналу сбыта: начальный и конечный пункты; траектория, длина и ширина; промежуточные пункты (субъекты, посредники); возможные (предполагаемые, допустимые) скорость и время движения; интенсивность движения [28].

Длина канала сбыта определяется числом уровней субъектов

(посредников) сбытовой деятельности во всей сбытовой цепи между производителем и покупателями. Ширина канала определяется числом субъектов сбытовой деятельности на отдельном уровне сбытовой цепи.

Структура отдельного канала сбыта и всей сбытовой сети в целом обуславливает, с одной стороны, интеграцию функциональной деятельности всех ее субъектов, с другой – конкуренцию между ними. Единство этих двух противоположных сил и тенденций обеспечивает, ко всему прочему, вариантность и гибкость сбытовой системы производственного предприятия, определяющих эффективность ее функционирования и развития как логистической системы [49].

Принципиальная структура конкуренции в сбытовой сети представлена рассмотрена на рисунке 1.4.

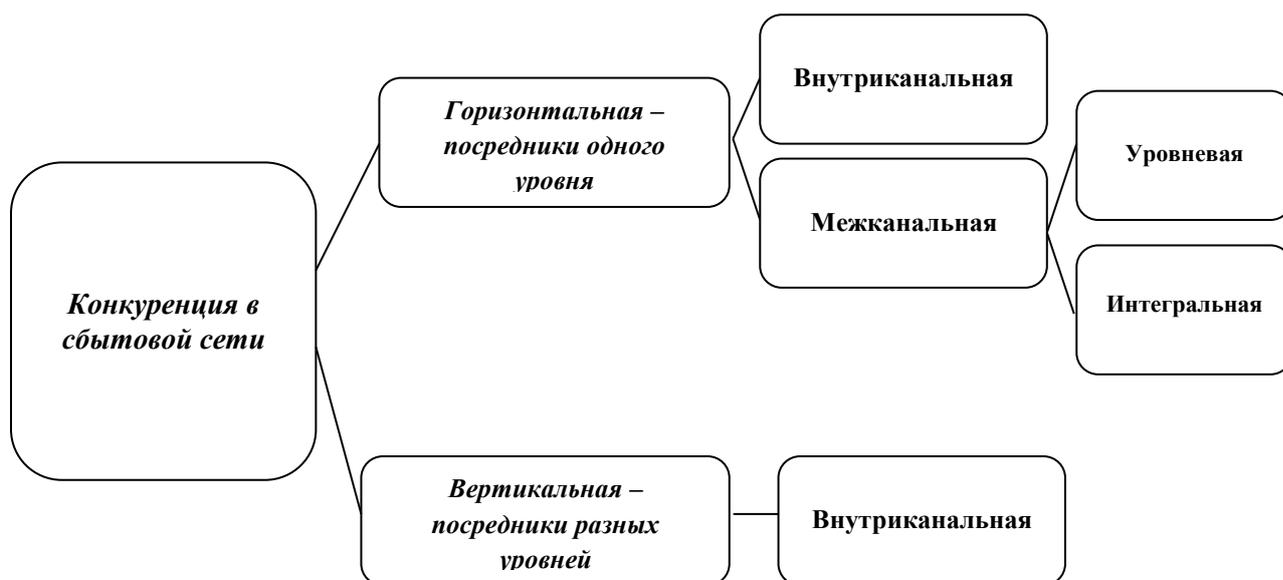


Рисунок 1.4 – Структура конкуренции в сбытовой сети

Именно системное единство интегрирующей и координирующей функций, с одной стороны, и конкурентного характера сотрудничества, с другой, обусловили и обеспечили эффективность вертикальной организации каналов сбыта как основы интегрированных и координированных вертикальных сбытовых систем.

Выбор типа канала сбыта – прямого или косвенного – определяется,

как и выбор всей сбытовой системы в целом, факторами рынка и покупателей, факторами товара и самого предприятия, а также факторами конкурентной среды [38].

Сбытовая стратегия предприятия включает в себя ряд составляющих: стратегия управления, охвата и проникновения. Все это характеризует стратегию сбыта как стратегию взаимодействия материального и информационного потоков в общей логистической системе сбытовой политики (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные составляющие сбытовой стратегии организации

Наименование стратегии	Основные цели	Существующие вариации
Стратегия управления	Организация и осуществление целесообразной и эффективной деятельности	Прямое или косвенное управление
Стратегия охвата	Достижение максимального доступа на рынок	Интенсивный или избирательный охват
Стратегия проникновения	Достижение максимального уровня спроса	Проталкивание или втягивание товара на рынок

Управленческие решения, обуславливающие возможность указанных подходов и их конкретные комбинации, обеспечиваются соответствующими вариантами организации сбытовой системы и структуры каналов сбыта [45].

Стратегия охвата позволяет осуществить выбор структуры сбытовой сети, структуры и параметров каналов сбыта, а, следовательно, и выбор характера и размаха сбыта. По этому критерию выделяются следующие сбытовые стратегии: интенсивная, избирательная и исключительная стратегии.

Интенсивный сбыт предусматривает распределение и реализацию товаров посредством разветвленной сбытовой сети на основе протяженных и

широких каналов. Избирательный сбыт предусматривает распределение и реализацию товаров посредством сбытовой сети ограниченного размаха на основе специализированных и направленных каналов. Исключительный сбыт предусматривает реализацию товаров через отдельных наделенных исключительными правами сбытовых посредников [33].

Избирательная стратегия охвата рынка иногда оказывается вынужденной.

Исключительный сбыт обеспечивает дифференцированную направленность сбыта и его максимальную точность. Стратегия исключительного охвата рынка применима в случае дифференциации производителем своего товара по потребительским свойствам, качеству, престижности, пред- и послепродажному обслуживанию и т. д. Всего несколько отдельных (один) посредников наделяются правом сбыта определенного товара, марки на определенных рынках. Этому, как правило, сопутствует обязательство не продавать конкурирующие товары, марки той же категории. Данную стратегию охвата отличает более эффективное управление сбытом [39].

Поскольку исключительный сбыт представляет собой крайний случай избирательного сбыта, то ему свойственны все достоинства и недостатки последнего, но в более определенной степени.

Выбор той или иной стратегии сбыта конкретного товара определяется факторами самого товара, целями предприятия и его конкурентной позицией на рынке (Таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Влияние типа товара на выбор стратегии охвата рынка

Стратегия охвата	Тип	
	Товары потребительского назначения	Товары производственного назначения
Интенсивный сбыт	Повседневный спрос	Общие основные товары
Избирательный сбыт	Предварительный выбор, особый или пассивный спрос	Общие развитые, основные и специализированные товары
Исключительный сбыт	Особый спрос	Развитые специализированные товары
Прямой сбыт	Пассивный спрос	Развитые специализированные товары

Стратегия проникновения – коммуникационная стратегия определяет выбор объекта коммуникационного воздействия производственного предприятия. В соответствии с этим различают стратегии проталкивания и вытягивания.

Обе представленные коммуникационные стратегии дополняют друг друга и на практике используются производителями совместно как комбинированная стратегия, предполагающая определенное распределение воздействий по коммуникации и продвижению товара между субъектами сбытовой сети: потребителями и посредниками. Соотношение двух основных тенденций: роста посреднических издержек и относительное снижение удельных коммуникационных издержек создает предпосылки в пользу предпочтения стратегии вытягивания [19,36].

Таким образом, можно сделать вывод о важности сбытовой политики для промышленного предприятия.

## 2 Анализ сбытовой деятельности ООО «Гольяттинский Завод Пластиковой Тары»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТЗПТ»

Экономическую устойчивость и развитость региона в первую очередь характеризует состояние его промышленно-производственного комплекса. Наличие крупных предприятий с современной технологической базой позволяет развиваться не только отдельным частям, но и стране в целом. Крупные производственные комплексы, несомненно, играют важнейшую роль, однако, с развитием рынка и ростом требований к товару, не менее важной становится отрасль производства упаковки.

Одно из наиболее перспективных направлений деятельности в данной сфере – производство ПЭТ тары. В настоящий момент во всем мире темпы роста спроса на данный товар увеличиваются с каждым годом. По данным маркетингового агентства «Бизнес – аналитика», потребление пищевых напитков в пластиковой таре с конца 90-х годов до 2010-х увеличилось на 70 %. Уровень производства пластмасс ежегодно возрастает на 5-6%, а по прогнозам, в скором времени достигнет более 400 млн. тонн в год. Наиболее быстро развивающимся рынком данной отрасли является рынок полиэтилентерефталата (ПЭТ) [15].

За последние годы число производителей полиэтилентерефталата увеличилось в 2 раза. Темпы роста спроса на ПЭТ 1990 г. по 1995 гг. составил 15% ежегодно, а к 2000 г. 20% в год. На сегодняшний день среднее значение роста спроса – 10% ежегодно. Полиэтилентерефталат – наиболее применяемый материал при производстве бутылок. Рост спроса на ПЭТ тару начал расти за счет ее использования для розлива напитков, в большей степени безалкогольных газированных, а также минеральных вод и прочего, что составляет 80% от общего числа ПЭТ изделий, применяемых в упаковке.

Пластиковая тара заменила собой более дорогие и сложные в производстве аналоги – стекло, металлическую тару, а также поливинилхлорид (ПВХ).

Отрицательным фактором развития рынка пластиковых бутылок является запрет розлива алкогольной продукции в ПЭТ с июня 2017 г. Однако, данный фактор не отразится на благосостоянии малого бизнеса в связи с тем, что закон не распространяется на розничную торговлю разливной продукцией [3].

Развитие рынка ПЭТ – тары в Самарской области связано с широким распространением производственных предприятий, связанных с изготовлением минеральных вод, лимонадов, кваса, молока, алкогольной продукции и пр. Однако, несмотря на широкое распространение, производство ПЭТ-бутылок осуществляется в большинстве случаев на полуавтоматическом оборудовании, что влечет за собой удорожание продукции и низким производственным мощностям. Локальные фирмы обеспечивают потребность в небольших компаний, в то время как сами предприятия-изготовители продуктов питания закупают высокотехнологичное выдувное оборудование, тем самым обеспечивая потребность в упаковке на 100%.

На сегодняшний день в области насчитывается ряд обособленных предприятий, производящих ПЭТ-тару. Их доля на рынке представлена на рисунке 2.1.

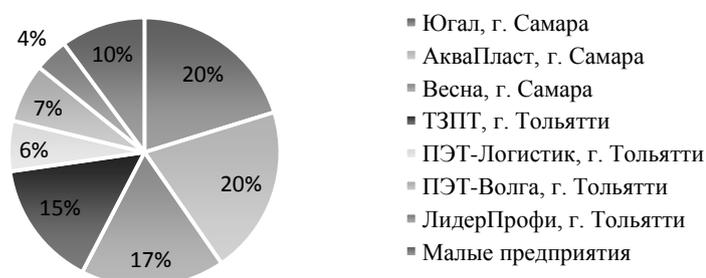


Рисунок 2.1 – Структура рынка ПЭТ тары Самарской области

Анализируя данные диаграммы, можно сделать вывод, что большая часть объема рынка в Самарской области принадлежит предприятиям г. Самары (57%), меньшая – г. Тольятти (32%), малые предприятия (в основном, ИП) занимают 10% от общего объема продукции отрасли в области. Производители г. Самары существуют на рынке более 10 лет, их возникновение связано с развитием производства алкогольной продукции («Жигулевское пиво»), лимонада («Радуга»), минеральных вод («Дворцовая»). Однако, несмотря на меньший объем реализации, предприятия г. Тольятти существуют на рынке относительно недавно (не более 5 лет), а тенденция их развития не уступает конкурентам столицы региона [11].

По прогнозам экспертов, рынок вторичной тары из полиэтилентерефталата в ближайшем будущем имеют высокие перспективы к развитию - данная продукция становится все более востребованной на рынке технических и бытовых химических жидкостей, заменяя собой тару из ПВХ.

Среди возможных факторов, влияющих на развитие производства ПЭТ - бутылки в Самарской области, можно выделить следующие:

- рост числа предприятий, производящих пищевые и не пищевые жидкости (алкогольная и безалкогольная продукция и пр.);
- рост цен на материалы для изготовления тары из ПВХ, стекла, металла;
- развитие отрасли производства пластмасс в России и появление отечественных аналогов первичного ПЭТ;
- реализация проектов в целях создания экологически чистых производств.

Среди факторов, негативно отражающихся на развитии отрасли производства пластиковой тары, следует отметить следующие:

– поправки к закону, в соответствии с которыми выпуск алкогольных напитков в пластиковой таре объемом более полутора литров будет запрещен с января следующего года;

– рост цен на полиэтилентерефталат в связи с курсом доллара (большая часть сырья закупается в Китае и Корее).

ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» является одним из крупнейших представителей отрасли в области. Занимаемая доля рынка составляет 17%, несмотря на то, что предприятие начало свою деятельность лишь в 2013 г.

ООО «ТЗПТ» является коммерческой организацией, созданной в соответствии с нормами Гражданского кодекса Российской Федерации.

Миссия предприятия: «Обеспечить постоянный и долгосрочный рост бизнеса, строить долгосрочные отношения с нашими потребителями, способствовать стабильному развитию региона».

Согласно Уставу, основной целью деятельности предприятия является получение прибыли.

Основными задачами ООО «ТЗПТ» являются:

- выпуск продукции в объемах, утвержденных планом;
- обеспечение высокого качества выпускаемой продукции;
- обеспечение условий реализации продукции;
- поиск новых целевых рынков;
- рациональное использование ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);
- совершенствование материально-технической базы;
- внедрение современных методов производства и управления.

Номенклатуру продукции предприятия составляет ПЭТ тара в ассортименте (от 0,5 до 5 л.).

Согласно годовому отчету, перспективами развития предприятия в сфере производства ПЭТ-тары являются:

- подготовка производства возвратной ПЭТ-тары объемом 18,9 литров;
- подготовка производства ПЭТ-тары объемом менее 0,33 литров.

В настоящий момент, основными конкурентами на рынке для ООО «ТЗПТ» являются ООО «Югал», ООО «АкваПласт», ООО «ПЭТ – Волга», ООО «Весна». Несмотря на то, что доля рынка предприятия составляет 17%, в ближайшее время ситуация может в корне измениться за счет совершенствования основных фондов и расширения ассортимента.

Рассмотрим основные показатели деятельности ОАО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» за период с 2013 г. по 2015 г. (приложение А).

Анализ исходных данных ООО «ТЗПТ» за период с 2013г. по 2014 г. выручка от продаж за 2014 гг. сократилась на 1 288 тыс. руб. (на 24,6%), в то время как себестоимость снизилась на 1 322 тыс. руб. (30,9%). Снижение выручки в 2014 г. по отношению к 2013 г. связано с тем, что объем реализации Общества в данном периоде снизилось на 30,9 %.

Прибыль от продаж в 2014 г. увеличилась на 34 тыс. руб. (на 3,5%), в то время как затраты на рубль выручки сократились на 8,3%. Рентабельность производства ООО «ТЗПТ» в период в 2013 г.– 2014 г. увеличилась на 21,3% и составила 45,69.

Стоимость основных средств в 2014 году увеличилась на 20 093 тыс. руб. или на 2,4 %. Увеличение стоимости основных средств в 2014 году связано с покупкой автоматизированной линии по выдувке, а также модернизацией оборудования и прочих основных средств. За счет этого фондоотдача в данный период сократилась на 26,4%.

Стоимость оборотных активов снизилась на 21,6 % в 2014 г. Коэффициент оборачиваемости активов ООО «ТЗПТ» в 2014 году снизился на 3,8% и составил 3,2 раза, что свидетельствует об уменьшении использования активов в деятельности организации, т.е. о снижении деловой активности ООО «ТЗПТ».

В 2014 г. на предприятии наблюдается рост производительности труда на 18,8%. В этот же период темпы роста заработной платы значительно снижаются (11,5%). Данная динамика свидетельствует о том, что производительность труда на ООО «ТЗПТ» увеличивается не из-за повышения заработной платы работников, что является положительным фактором работы предприятия.

В период с 2014 по 2015 гг. выручка увеличилась на 1,3%. При этом наибольший прирост выручки обеспечил рост объема производства и продаж.

Темпы роста выручки в 2015 г. (1,3 %) превышают темпы роста себестоимости (0,1 %), что свидетельствует об эффективности текущей деятельности коммерческой организации. Затраты на рубль выручки от продаж в 2015 году также, как и в 2014 г., продолжили снижение (0,9%) и составили 75,14 коп. Прибыль от продаж на конец 2015г. составила 995 тыс. руб., увеличившись при этом на 4,3% по сравнению с 2013 г. Показатель рентабельности производства ООО «ТЗПТ» в период в 2014 г. по 2015 г. снизился с 45,69 до 43,69 (на 4,4%).

Рост выручки и прибыли ООО «ТЗПТ» в 2015 гг. при одновременном снижении стоимости основных средств на 2,5% за аналогичный период свидетельствуют о повышении эффективности использования основных средств на исследуемом предприятии. Это подтверждает и прирост фондоотдачи в 2015 г, в сравнении с 2014 г., на 3,9%. Увеличение фондоотдачи было достигнуто благодаря увеличению загрузки производственных мощностей, что связано с увеличением спроса на продукцию ООО «ТЗПТ».

Стоимость оборотных активов в 2015г. возросла на 17,2 % за счет увеличения объемов производства. Коэффициент оборачиваемости активов в 2015 году увеличился на 29,3% до значения 3,3, что свидетельствует о росте деловой активности ООО «ТЗПТ».

За период с 2013 по 2015 гг. численность работающих снизилась на 36,5 % (19 чел.), что связано со сложной ситуацией на рынке. В тоже время производительность труда увеличилась на 20,4%, в результате модернизации оборудования, что позволило удовлетворить растущий спрос на продукцию. На предприятии наблюдается снижение темпов роста среднегодовой заработной платы одного работающего на 7,1% в 2013 – 2015 гг. Это позитивно характеризует деятельность предприятия, свидетельствуя об эффективном использовании персонала.

Таким образом, предприятие, несмотря на общий спад деятельности в 2014 г., активно восстанавливалось в течение 2015 г., динамика показателей положительна, анализ финансово–хозяйственной деятельности свидетельствует о достаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» и повышении финансовой устойчивости исследуемого предприятия.

## 2.2 Оценка эффективности сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

Сбытовая политика предприятия – ключевой фактор эффективности деятельности предприятия. Сбыт обеспечивает приток финансовых средств, то есть выручку, отображает результативность работы всех отделов и служб компании, в большей степени производства и маркетинга. В бизнес – среде современной России многократно возросла роль и важность сбытовой политики, под которой понимают процесс организации системы движения конечных товаров и услуг на рынок и стимулирования обменных рыночных процессов для получения прибыли.

Сбытовая политика предприятия определяется основным Положением о сбытовой политике организации (Приложение Б ). Разработанное в 2013 г., оно включает в себя основные положения и правила ведения сбыта продукции на ООО «ТЗПТ». Однако, развитие рынка, рост конкуренции и

совершенствование процесса сбыта требует изменений в сбытовой политике организации.

На рисунке 2.2 представлены ключевые элементы, которые в сумме являются собой сбытовую политику предприятия, то есть свод правил и стандартов сбытовой деятельности, закрепленных в соответствующем документе, которые обеспечивают формализацию процесса сбыта продукции.



Рисунок 2.2 – Ключевые элементы сбытовой политики организации

Основные положения сбытовой политики. Основная цель сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» определяется, как «формирование и развитие каналов сбыта продукции в различных регионах нашей страны для удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения поступления денежных средств за реализованные товары».

Задачи сбытовой политики организации:

- сформировать и способствовать развитию распределительных каналов;
- определить методы сбыта по различным товарам и целевым рынкам;
- обеспечить поступление денежных средств за реализованные товары и услуги;
- обеспечить эффективную логистику в процессе сбыта.

На рисунке 2.3 представлены основные функции сбытовой политики и их реализация в деятельности ООО «ТЗПТ».

ФУНКЦИИ	РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ В ООО ТЗПТ
ТРАНСПОРТИРОВКА	Доставка продукции при содействии транспортных компаний
«ДРОБЛЕНИЕ»	Позаказное производство под реализацию
ХРАНЕНИЕ	Складирование и упаковка товара в паллеты для удобства транспортировки
СОРТИРОВКА	Выпуск линеек продукции под газированные и не газированные продукты
ТАРГЕТИНГ	Контекстная реклама
ИНФОРМИРОВАНИЕ	Опросы потребителей

Рисунок 2.3 – Сбытовые функции и их реализация в сбытовой политике ООО «ТЗПТ»

Рынки сбыта. Компания ведет деятельность на рынке B2B. ООО «ТЗПТ» поставляет свою продукцию на 2 основных рынках сбыта ПЭТ тары – алкогольная и безалкогольная продукция.

На рисунке 2.4 представлены доли каждого рынка в общем объеме реализованной продукции.

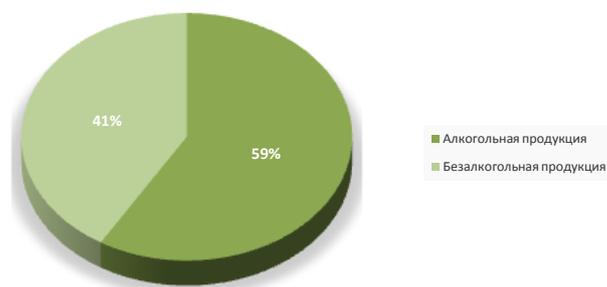


Рисунок 2.4 – Структура сбыта продукции по сегментам

Как видно, основным сегментом сбыта компании является сегмент алкогольной продукции (59 % или 3 252 тыс. руб.).

Основные регионы сбыта ООО «ТЗПТ»:

- Самарская область;
- Оренбургская область.

Как показывает анализ, основную долю продукции ООО «ТЗПТ» предоставляет на рынок алкогольной продукции Самарской области. Меньшая часть реализации товаров приходится на рынок безалкогольной продукции Самарской и Оренбургской областей.

Емкость рынков Самарской и Оренбургской областей составляет 1 260 млн. руб. и 756 млн. руб. соответственно. Однако, в настоящий момент удовлетворенность потребности клиентов на вышеуказанных рынках по данным исследований составляет более 90%, что говорит о невозможности расширения сферы влияния и поиска новых клиентов на данных сегментах.

Каналы сбыта. В связи со сбытом продукции на близкорасположенных рынках предприятиям-производителям компания использует короткие сбытовые каналы.

На данном этапе развития ООО «ТЗПТ» является поставщиком ПЭТ – тары для следующих организаций:

- ООО СП «Лада– Фуд– Технолоджи», г. Тольятти;
- ОАО «ВинЗавод Тольяттинский», г. Тольятти;
- ПАО «Молзавод Абдулинский», г. Абдулино;
- ООО «Георгиевские напитки», г. Кинель;
- ООО «СВК», г. Тольятти;
- ООО «Здоровяк», г. Тольятти.

В данном случае каналы сбыта можно рассматривать как каналы нулевого уровня без посредников (Рисунок 2.5). Данный факт позволяет говорить о том, что связь между производителем и потребителем прозрачная, данная модель реализации позволяет не накапливать большое количество запасов продукции, а производить позаказный выпуск. Однако, каналы нулевого уровня влекут за собой повышение ответственности ООО «ТЗПТ» перед потребителем, а значит, возможное возникновение дополнительных затрат, связанных с содержанием складского хозяйства. Также каналы нулевого уровня требуют больших инвестиций и имеют ограниченную зону обслуживания в рамках определенного сегмента.

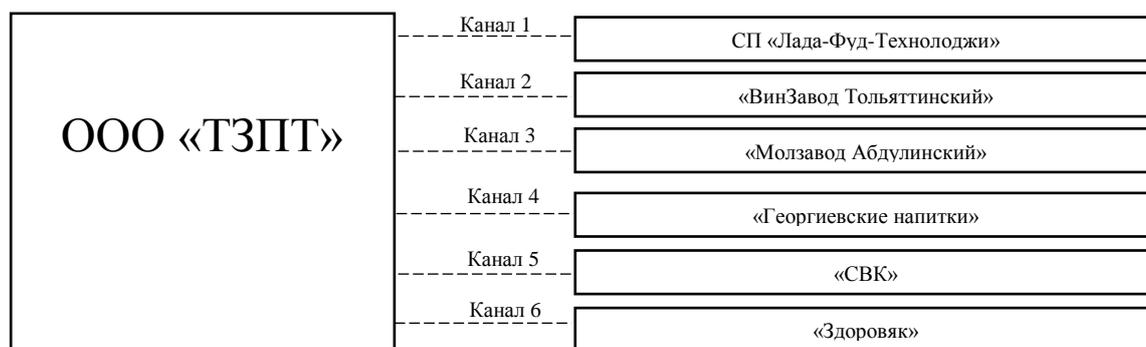


Рисунок 2.5 – Каналы сбыта ООО «ТЗПТ»

Стратегия сбыта. Анализ Положения о сбытовой политике ООО «ТЗПТ» (Приложение Б) показал, что предприятие не имеет четко определенной стратегии в области сбыта, что в значительной мере осложняет реализацию всего процесса. Отсутствие закрепленной стратегии заставляет менеджеров по продажам тратить большее количество времени и ресурсов

для подбора нужного метода сбыта для той или иной рыночной ситуации.

Организация отдела продаж. Сбыт продукции ООО «ТЗПТ» осуществляется службой сбыта (Рисунок 2.6). На сегодняшний день данная организационная структура основывается на разделении полномочий по принципу продукт – портфолио. За каждым из сотрудников службы закреплена своя группа товаров. ООО «ТЗПТ» выделяет две основные группы продукции – тара для алкогольных напитков и тара для безалкогольных напитков. Менеджеры по продажам разделяют между собой рынок не равномерно, что вызывает конкуренцию между ними. Однако, такое построение службы сбыта влечет за собой проблемы при организации логистики. Также развитие новых рынков сбыта без географически закрепленных рынков работы для отдельных торговых представителей при сегодняшней структуре службы сбыта не осуществим.

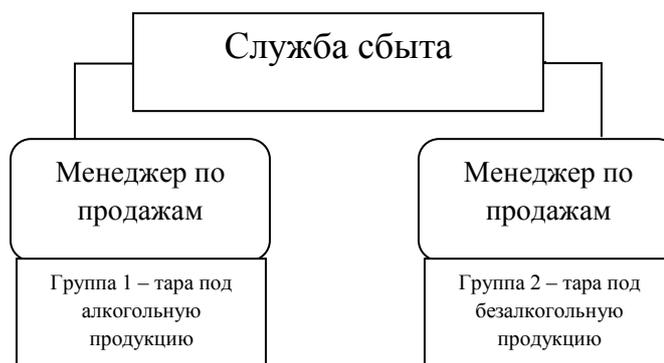


Рисунок 2.6 – Служба сбыта ООО «ТЗПТ» (тип – «продукт-портфолио»)

Процесс реализации сбытовой политики. На рисунке 2.7 отображен принципиальный процесс сбытовой политики предприятия, отраженный в Положении (Приложение Б).



Рисунок 2.7 – Принципиальный процесс сбытовой политики

Этап поиска и оценки клиента службой сбыта на данном этапе ведется не с полноту меру, поэтому менеджеры не уделяют должного внимания поиску новых клиентов «prospect» и его дальнейшему вовлечению в сбытовой процесс. Это также обусловлено высокой конкуренцией на рынке регионов – рынков сбыта предприятия. Разделение клиентов крупными игроками не позволяет реализовывать данный этап в полную силу.

Этап подготовки контакта в компании унифицирован, имеется шаблон коммерческого предложения для различных ситуаций, с связи с чем работа менеджеров в данном направлении протекает без ошибок и затруднений.

Этап контакта и переговоров в большинстве случаев осуществляется коммерческим директором в связи с отделом маркетинга и службой сбыта. В связи со снижением количества новых потенциальных клиентов, данные мероприятия в компании проводятся крайне редко.

Все дальнейшие этапы проводятся под руководством коммерческого директора и службой сбыта.

Политика ценообразования. Рассмотрим ценовую политику ООО «ТЗПТ» в сравнении с ценами на различных рынках сбыта (Таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Сравнение цен ООО «ТЗПТ» и крупных игроков на рынке ПЭТ – тары

Компания \ Продукция	Цена за 1 шт./ руб.			
	0,7 л.	1 л.	1,5 л.	5 л.
Самарская область				
ТЗПТ	4,5	4,9	5,3	15
Югал	Товар отсутствует	5,8	6	17,2
Весна	Товар отсутствует	5,1	5,8	14,8
ПЭТ-Волга	Товар отсутствует	5	5,5	14,9
Аквапласт	Товар отсутствует	5,1	5,7	16,8
Оренбургская область				
Орен ПЭТ		6.1	7	18,2
Боярд	Товар отсутствует	5,9	6,5	17,9
Ульяновская область				
СВП	Товар отсутствует	6,1	6,5	15,2
Ульяновская тара	Товар отсутствует	5,8	6,5	15,1
Пензенская область				
ПЭТ - Крылов	Товар отсутствует	5,9	6	в
ВыдувОК	Товар отсутствует	5,02	6,1	15,9

Как видно из таблицы 2.1, цены ООО «ТЗПТ» в сравнении с другими производителями ПЭТ-Тары в близлежащих регионах по основным позициям ниже в среднем на 30-50 коп., что является существенным для потребителя.

Из этого следует, что отсутствие товаров предприятия на крупных рынках сбыта является следствием неэффективной сбытовой политики в сфере поиска новых целевых рынков.

Политика в области ценообразования коммерческих сделок предназначена для формализации и стандартизации системы скидок и надбавок на реализуемые фирмой продукты. ООО «ТЗПТ» использует следующую схему надбавок и скидок для клиентов (Рисунок 2.8):



Рисунок 2.8 – Скидки и надбавки, используемые в сбытовом процессе ООО «ТЗПТ»

Также для стимулирования интереса и спроса к продукции компанией используется портфель условий оплаты заказов. В него включены следующие виды оплаты:

- cash-inadvance, cash up-front – предоплата;
- partial cash in advance, cash upon deliver – частичная предоплата с оплатой товара по его поступлению клиенту;
- net sale – оплата с отсрочкой платежа;
- consignment – товарная консигнация.

Логистика как элемент сбытовой деятельности. Элементы коммерческой логистики, используемые в сбытовой политике ООО «ТЗПТ» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Условия транспортных поставок продуктов ООО «ТЗПТ»

Наименование условия	Условия ООО «ТЗПТ»
Минимальная партия заказа	От 1 упаковки
Срок производства и отгрузки	От 1 дня в зимнее время/ От 3 дня в летнее время
Тара для транспортировки	Упаковка мягкая, «биг - бэг», пленка ПВД
Количество продукции, которое могут быть загружены в разные типы транспортной тары	Максимальная загрузка газели – 7000 ед., еврофуры 28800 ед.

Продолжение таблицы 2.2

Наименование условия	Условия ООО «ТЗПТ»
Правила комплектации отгрузок	Наличие доверенности или печати
Оформляемые отгрузочные документы	Предоставление полного пакета документов
Маршруты следования	При доставке – г. Тольятти, г. Самара, но не более 150 км. от склада

Как видно из таблицы 2.2, предприятия предоставляет выгодные условия отгрузок товара как в розницу, так и оптовым клиентам, а также предоставляет выгодные скидки при уровне цены ниже, чем у конкурентов.

Темпы роста сбыта продукции и повышение ее качества оказывают прямое воздействие на величину издержек, прибыль, а также рентабельность. Именно поэтому анализ данных показателей позволяет выявить сильные и слабые стороны сбытовой политики предприятия.

Первоначальным шагом в оценке эффективности существующей сбытовой политики следует провести анализ динамики и выполнения плана производства и реализации продукции. Анализ начинается с изучения динамики выпуска и реализации продукции, расчета базисных и цепных темпов роста и прироста.

Таблица 2.3 – Динамика производства и реализации продукции в сопоставимых ценах

Период	Объем производства, руб.	Темпы роста, %		Объем реализации, руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
2013	53 784 220	100,0	100,0	52 375 560	100,0	100,0
2014	53 972 560	100,4	100,4	53 150 020	101,5	101,5
2015	59 523 210	110,7	110,3	55 412 090	105,8	104,3

Анализируя таблицу 2.3, следует отметить, что за три года объем производства увеличился на 10,7%, а объем реализации – на 5,8%. В первые годы рост объема производства и реализации примерно сопоставимы, однако

в 2015 году темпы роста производства почти вдвое выше темпов роста реализации, что свидетельствует о значительных остатках нереализованной продукции на складе, которая не оплачена конечным потребителем.

В оценке результативности сбытовой политики предприятия важным является анализ ритмичности реализации продукции. Ритмичная работа является основным условием своевременного выпуска и реализации продукции. Неритмичность ухудшает все экономические показатели.

Рассмотрим показатели ритмичности и сезонность реализации продукции по кварталам.

Основным показателем ритмичности производства является коэффициент ритмичности (формула 2.1):

$$K_{\text{ритм}} = \frac{РП_{\text{зач}}}{РП_{\text{план}}}, \quad (2.1)$$

Где РП<sub>зач</sub> – реализованная продукция, зачтенная в пределах плана,

РП<sub>план</sub> – плановый объем реализации.

В таблице 2.4 представлены основные показатели оценки ритмичности реализации продукции ООО «ТЗПТ».

Таблица 2.4 – Анализ ритмичности реализации продукции ООО №ТЗПТ»

Квартал	План		Факт		По факту в пределах плана	Коэффициент ритмичности	Числа аритмичности			
	Сумма, руб.	Структура, %	Сумма, руб.	Структура, %			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
							+	-	+	-
1	12356320	27,06	12006320	20,17	12006320	0,97		-350000		-2,83
2	11416210	25,00	11489630	19,30	11416210	1	73420		0,64	

Продолжение таблицы 2.4

Квартал	План		Факт		По факту в пределах плана	Коэффициент ритмичности	Числа аритмичности			
	Сумма, руб.	Структура, %	Сумма, руб.	Структура, %			Сумма, руб.		Структура, %	
							+	-	+	-
3	11987450	26,25	26024010	43,72	11987450	1	14036560		117,09	
4	9904870	21,69	10003250	16,81	9904870	1	98380		0,99	
Итого	45664850	100	59523210	100	45314850	0,96	14208360	-350000	31,11	-0,77

Рассчитаем коэффициент вариации, который позволит определить среднее отклонение фактической реализации от графика по кварталам (Формула 2.2):

$$K_v = \frac{\sqrt{\sum \frac{\Delta x^2}{n}}}{x_{nA}}, \quad (2.2)$$

Где  $\Delta x^2$  - среднее квадратичное отклонение;

$x_{nA}$  - среднее значение показателей.

$$K_v = \frac{536562,58}{1141622,5} = 0,47 \text{ или } 47\%$$

Анализируя полученные данные, можно сказать, что предприятие производило увеличение объемов реализации поквартально. В первом квартале невыполнение плана составило 2,83% или 350 000 руб., однако в последующих кварталах перевыполнение плана реализации составило на

0,64%, 117,09% и 0,99% соответственно. Очевидна аритмичность, которая может повлечь за собой серьезные проблемы с нехваткой товара на складе, так как перевыполнение плана в 3 квартале более чем на 100%. Но, данный фактор также влечет за собой резкий рост выручки, что положительно сказывается на всей деятельности предприятия. Показатель коэффициента вариации 0,47 также говорит о сильных отклонениях запланированном и фактическом объеме сбыта. Предприятию следует учесть данные показатели и более детально планировать свою деятельность.

Сезонность производства и продажи продукции проявляется в неравномерной загрузке организации по месяцам и кварталам года, вызываемой сезонными колебаниями спроса на продукцию.

Для анализа влияния сезонности на объем продажи продукции необходимо рассчитать следующие показатели:

- среднеквартальный объем реализации продукции (Формула 2.3):

$$\overline{РП} = \frac{\sum РП_i}{12}, \quad (2.3)$$

Где РП<sub>i</sub>- ежеквартальный объем реализации.

- коэффициент сезонности (Формула 2.4):

$$\overline{РП} = \frac{РП_i}{РП}, \quad (2.4)$$

Где РП – объем реализации

Рассчитаем среднеквартальный объем реализации:

$$\overline{РП} = \frac{59523210}{12} = 4960267,5 \text{ руб.}$$

Рассчитаем коэффициенты сезонности:

$$K_{сез} = \frac{12006320}{59523210} = 0,2$$

$$K_{сез} = \frac{11489630}{59523210} = 0,19$$

$$K_{сез} = \frac{26024010}{59523210} = 0,44$$

$$K_{сез} = \frac{10003250}{59523210} = 0,17$$

Как видно из структуры коэффициентов сезонности, предприятие не равномерно загружено в течении года, что связано с сезонным характером спроса на товар. В данной ситуации ООО «ТЗПТ» необходимо искать новые рынки сбыла для стабилизации объемов реализации в несезонное время. Стоит обратить внимание на рынки неалкогольной продукции, что существенно скорректирует нынешнюю ситуацию.

Стоит отметить, что важным фактором успешной сбытовой политики организации является выполнение планов. В таблице 2.5 представлены показатели выполнения планов реализации и производства продукции ООО «ТЗПТ», из которой видно, что план выпуска продукции перевыполнен на 30,35 %, в то время как план реализации всего на 22,93 %. Данные суждения также подтверждают рост запасов нереализованной готовой продукции, что отрицательно сказывается на результате деятельности компании.

Таблица 2.5 – Анализ выполнения плана по выпуску и реализации продукции предприятием за 2015 год.

Товар	Объем производства, руб.				Объем реализации, руб.			
	план	факт	Отклонение	% к плану	план	факт	Отклонение	% к плану
ПЭТ бутылка 0,7 л.	12698740	15987440	3288700	25,90	12532000	12412310	-119690	-0,96
ПЭТ бутылка 1 л.	12478000	17842130	5364130	42,99	12450000	17376990	4926990	39,57
ПЭТ бутылка 1,5 л.	15698750	20147300	4448550	28,34	15572000	20098790	4526790	29,07
ПЭТ бутылка 5 л.	4789360	5546340	756980	15,81	4523100	5524000	1000900	22,13
ИТОГО	45664850	59523210	13858360	30,35	45077100	55412090	10334990	22,93

Для построения достоверной картины состояния сбыта на предприятии необходимо проанализировать выполнение договорных обязательств поставок продукции. Для предприятия невыполнение планов по договорам влечет за собой снижение выручки и прибыли, начислением штрафных санкций со стороны заказчика, а в условиях жесткой конкуренции данные обстоятельства могут повлечь за собой потерю рынка сбыта. В таблице 2.6 представлены данные анализа выполнения обязательств по договорам поставок ООО «ТЗПТ».

Таблица 2.6 - Анализ выполнения договорных обязательств по отгрузке продукции за 2015 год

Товар	Потребитель	План поставки	Фактически отгружено	Недоставка товара	Зачетный объем в пределах плана
ПЭТ бутылка 0,7 л.	ОАО "ВинЗавод Тольяттиснский"	5698740	5923890		5698740
	ПАО "АМК"	4615260	4232100	-383160	4232100
	ООО "Георгиевские напитки"	2218000	2256320		2218000

Продолжение таблицы 2.6

Товар	Потребитель	План поставки	Фактически отгружено	Недоставка товара	Зачетный объем в пределах плана
	ООО "Георгиевские напитки"	2218000	2256320		2218000
ПЭТ бутылка 1 л.	ООО СП «Лада-Фуд-Технолоджи»	7892100	11574100		7892100
	ПАО "АМК"	1773540	3145770		1773540
	ОАО "ВинЗавод Тольяттинский"	2784360	2657120	-127240	2657120
ПЭТ бутылка 1,5 л.	ООО СП «Лада-Фуд-Технолоджи»	9872000	12369000		9872000
	ПАО "АМК"	1589630	1963210		1589630
	ООО "Георгиевские напитки"	3268420	4502480		3268420
	ООО «Здоровяк»	569870	885200		569870
	ООО «СВК»	260080	368400		260080
ПЭТ бутылка 5 л.	ООО «Здоровяк»	1752360	1598700	-153660	1598700
	ООО «СВК»	2770740	3925300		1598700
Итого		45065100	55401590	-664060	43229000

Рассчитаем процент выполнения договорных обязательств по формуле 2.5.

$$K_{д.л.} = \frac{ОП_{пл} - ОП_{н}}{ОП_{пл}}, \quad (2.5)$$

где ОП<sub>пл</sub> - плановый объем отгрузки,

ОП<sub>н</sub> - невыполнение плана отгрузки.

$$K_{д.н.} = \frac{45065100 - 664060}{45065100} = 0,98 \text{ или } 98\%$$

Таким образом, на сегодняшний день план реализации товара по договорам составляет 2% от общего объема. Данный фактор отрицательно сказывается не только на итогах работы ООО «ТЗПТ», но и на работу торговых и транспортных компаний, задействованных в реализации и транспортировки продукции.

Изучив динамику и выполнение плана по реализации продукции и выполнению договоров поставки, необходимо установить факторы изменения ее объема.

Так как на ООО «ТЗПТ» выручка определяется после оплаты отгруженной продукции, товарный баланс имеет вид (Формула 2.6):

$$РП = ГПн + ТП + ОТн - ОТк - ГПк, \quad (2.6)$$

Где ГПн, ГПк – остатки готовой продукции на начало и конец года,

ТП – стоимость выпуска товарной продукции,

РП– объема реализации товарной продукции за отчетный период,

ОТн, ОТк – остатки отгруженной продукции на начало и конец периода.

Для изучения влияния данных факторов на объем реализации продукции проанализируем баланс товарной продукции ООО «ТЗПТ» (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ факторов изменения объема реализации продукции

Показатель	Сумма в плановых ценах, руб.		
	план	факт	Отклонение
1. Остаток готовой продукции на начало года	82254	82254	-
2. Выпуск товарной	4566485	5952321	1385836
3. Остаток готовой продукции на конец года	58775	411112	352337
4. Отгрузка продукции за год (п. 1+п.2-п.3)	4589964	5623463	1033499

Продолжение таблицы 2.7

Показатель	Сумма в плановых ценах, руб.		
	план	факт	Отклонение
5. Остаток товаров, отгруженных покупателям:			
5.1. на начало года	50095	59247	9152
5.2. на конец года	132349	139501	7152
6. Реализация продукции (п.4+п.5.1-п.5.2)	4507710	5543209	1035499

На основании данных таблицы 2.7 проведем анализ влияния факторов на объем реализации (Таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Влияние факторов на изменение объема реализации продукции

№ п/п	Показатель	Размер влияния	Степень влияния
1	Остаток готовой продукции на начало года	-	
2	Выпуск товарной продукции	1385836	49,7
3	Остаток готовой продукции на конец года	352337	12,6
4	Отгрузка продукции за год (п. 1+п.2-п.3)	1033499	37,1
5	Остаток товаров, отгруженных покупателям:		
	на начало года	9152	0,33
	на конец года	7152	0,26
ИТОГО		1035499	

Как видно из проведенного анализа, наибольшее влияние на объем реализации оказывают показатели выпуска товарной продукции и отгрузки продукции за год (49,7% и 37,1% соответственно). В меньшей степени влияние оказывает остаток готовой продукции на конец года (12,6%), однако, показатель отгрузки за год напрямую зависит от остатков. Рассматривая ситуацию 2015 года, наименьшее влияние на объем реализованной продукции оказали остатки товаров, отгруженные покупателям. Однако, данная тенденция может измениться, если затоваривание склада будет

увеличиваться. В этом случае общий объем реализации продукции будет падать, что существенно снизит выручку и прибыль предприятия.

Проведенный анализ позволяет сказать то, что несмотря на финансовую устойчивость исследуемого предприятия, сбытовая политика является неэффективной. Было выявлено, что построению эффективной политики сбыта мешает ряд факторов. Исследование показало, что ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары» действует в условиях динамичной изменчивой среды, что повышает требования к действиям, предпринимаемым в системе сбыта продукции, где формируется план развития организации и принимаются важнейшие решения по его дальнейшей реализации.

Снижение объемов выручки с 2013 по 2015 гг. на 4,5% и одновременное снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств на 1,4 пункта говорят о неэффективной сбытовой деятельности и появления большого запаса нереализованной продукции на складе. Этот факт подтверждается и тем, что темпы прироста производства (10,7%) почти вдвое превышают темпы прироста реализации готовой продукции (5,8%).

Несмотря на наличие Положения о сбытовой политике организации, документ носит рекомендательный характер, что в значительной степени осложняет работу службы сбыта, не позволяя ей руководствоваться общим сводом правил при организации сбытовой деятельности. Отсутствие четкой стратегии сбыта и организация службы сбыта по типу «продукт-портфолио» влечет за собой рост конкуренции между менеджерами, в то время как рынки Самарской и Оренбургской областей насыщены товарами и является высококонцентрированными. ПЭТ-тара ООО «ТЗПТ» является конкурентоспособной в сравнении с основными игроками, однако сбытовая политика предприятия не предусматривает расширения рынков. Все это обуславливает актуальность совершенствование сбытовой политики организации на основании внесения изменений в основное Положение, а также выбор нового целевого сегмента для реализации продукции.

### 3 Совершенствование сбытовой политики ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия

Согласно проведённому анализу был выявлен ряд проблем, имеющих негативное влияние на сбытовую деятельность ООО «ТЗПТ» и сбытовую политику в целом:

- снижение выручки за период с 2013 по 2015 гг.;
- замедление оборачиваемости средств как следствие снижения выручки;
- отсутствие перспектив роста на занимаемых рынках Самарской и Оренбургской областей из-за высокой степени конкуренции и удовлетворенности потребностей клиентов более чем на 90%;
- превышение темпов роста объема производства над объемом реализации;
- рекомендательный характер документа «Сбытовая политика организации» и отсутствие реализации выбранной стратегии сбыта;
- неэффективная модель построения службы сбыта.

Рассматриваемые проблемы говорят, в первую очередь, о неэффективности сбытовой деятельности предприятия и появлению больших объемов нереализованной продукции, что стало причиной снижения выручки. Однако, данные результаты являются следствием ведения неэффективной сбытовой политики, а именно неисполнения основных положений документа – ведение сбытовой деятельности на основании экспертной стратегии. Построение службы сбыта типа «продукт- портфолио» в условиях высококонцентрированного рынка сбыта рождает соперничество между сотрудниками, не позволяя реализовывать сбытовую политику в

полной мере, а значит, отрицательно влияет на объем реализованной продукции.

Для совершенствования сбытовой политики предприятия автором предлагается поэтапное решение рассмотренных проблем путем проведения мероприятий, представленных на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «ТЗПТ»

Реализация данных мероприятий позволит достигнуть совершенствования сбытовой политики организации, а также улучшить показатели коммерческой деятельности предприятия в целом.

Анализ сбытовой политики предприятия (подглава 2.2) позволил выявить, что документ «Положение о сбытовой политике» (Приложение Б) носит рекомендательный характер, а также не имеет пункта о установленной стратегии реализации сбытовой деятельности. По этой причине автором предлагается изменить следующие пункты документа (приложение Б):

П. 1.7 – «Положение является неотъемлемой частью сбытовой политики организации и определяет основные правила деятельности по реализации продукции Общества»

П. 1.8 – «Положение обязательно для применения всеми подразделениями и работниками Общества с момента утверждения

Положения»

П. 4. – «Сбытовая деятельность Общества определяется экспертной стратегией, которая подразумевает подлинную нацеленность производителя на потребности и интересы клиента. Сбыт нацелен на построение долгосрочных отношений с потребителем и развитие новых рынков сбыта с клиентами, ориентированными на долгосрочную перспективу сотрудничества»

П. 4.1 – «Основная цель – удовлетворение потребности конечного клиента»

П. 4.2 – «Привлечение новых клиентов должно быть направлено на установление в перспективе долгосрочных партнерских отношений, связанных с многократной покупкой продукции Общества»»

П. 4.3 – «Привлечение новых клиентов не должно негативно отражаться на оказании услуг постоянным клиентам Общества», работа с которыми является приоритетной»

П. 4.4 – «Ценовая политика компании по отношению к новым клиентам определяется Пунктом 4 настоящего Положения»

П. 5.5 – «Для привлечения большего числа клиентов сотрудникам Общества необходимо придерживаться Положения о маркетинговой стратегии организации»

П. 4.6 – «Все расходы на поиск новых и поддержание существующих коммерческих отношений утверждаются Коммерческим директором и Главным бухгалтером Общества»

П. 4.7 – «Общество для продвижения Продукции на рынке сбыта вправе предпринимать любые действия, которые не противоречат действующему законодательству РФ в согласовании с маркетинговым отделом»

П. 4.8 – «В условиях жесткой конкуренции на рынке сбыта все действия Общества и его работников должны способствовать реализации Продукции, формированию положительной деловой репутации Общества.

При этом запрещается использовать служебную информацию в целях причинения вреда деятельности Общества»

П. 4.9 – «Общество осуществляет непрерывную работу с поставщиками Продукции в целях обмена опытом по ее продвижению».

Выбранная стратегия сбыта обусловлена тем, что предприятие реализует продукцию через каналы нулевого уровня. Иные сбытовые политики, используемые в практике на сегодняшний день, не предусматривают работу через короткие каналы 0-го уровня.

Изменения в сбытовой политике ООО «ТЗПТ» влекут за собой необходимость реорганизации службы сбыта. В связи с ориентацией на развитие новых рынков и поиск клиентов для построения долгосрочных отношений предлагается организация службы сбыта по территориальному типу (Рисунок 3.2). Данный тип организации службы сбыта имеет важное преимущество, заключающееся в обеспечении должного охвата рынка, а также в возможности обеспечения контроля за работниками.



Рисунок 3.2 – Реорганизация службы сбыта ООО «ТЗПТ» по региональному типу

Данная модель функционирования службы обусловлена выбором новой стратегии сбыта, а также насыщенностью занимаемых рынков товаром. Именно поэтому перераспределение функций не влечет за собой принятие дополнительных менеджеров из-за малой нагрузки на работника,

осуществляющего деятельность на рынках Самарской и Оренбургской областей.

Изменение в общей концепции политики сбыта, введение обязательного к исполнению Положения о сбытовой политике, а также удовлетворенность потребителей на занимаемых сегментах побуждает предприятие к поиску новых целевых рынков.

Выбор целевого рынка предлагается осуществлять на основе методики Е.А. Боргардт и М. В. Вишняковой.

Выбор целевых рынков рекомендуется осуществлять по трем направлениям оценки: доступности, потенциала рынка и возможности освоения, что позволит принять управленческое решение о предпочтении того или иного сегмента на основе интегрированного подхода к разноориентированным критериям привлекательности.

Согласно анализу, проведенному в Главе 2, ООО ТЗПТ имеет лишь 2 основных рынка сбыта – Самарская и Оренбургская область (средняя удаленность 420 км.). Однако, рассматривая географическое положение региона, можно отметить, что наиболее привлекательными в плане расположения являются Ульяновская (средняя удаленность 250 км.), Пензенская (420 км.) и Саратовская (420 км.) области. Несмотря на относительную схожесть расстояния с Оренбургом, Саратов и Пенза являются более привлекательными в связи с лучшим состоянием дорог, а также низкими ставками на перевозку товаров за счет высокой концентрации предприятий в данных регионах.

Проведем анализ рынков сбыта ПЭТ-тары Ульяновской, Пензенской и Саратовской областей.

На рисунке 3.3 представлены доли рынков алкогольной и не алкогольной продукции регионов.



Рисунок 3.3 – Долевой состав предприятий – потребителей ПЭТ-тары по регионам

По данным маркетинговых исследований, наиболее зависимым от сезона является спрос на алкогольную продукцию в ПЭТ-таре, в связи с чем предприятию для выравнивания объемов сбыта необходимо обращать внимание на производителей безалкогольной продукции – квасов, лимонадов, минеральных вод. Согласно Рисунку 3.3, наиболее развитое производство безалкогольных напитков наблюдается в Ульяновской области, в то время как Пензенская и Саратовская концентрируются на алкоголе в ПЭТ-таре. Это связано с тем, что Ульяновская область является платформой для предприятий – производителей минеральных вод (такие, как Волжанка, Сосновый Бор, Кристальный ключ и пр.).

Выбор целевых сегментов рекомендуется осуществлять по трем направлениям оценки: доступности, потенциала рынка и возможности освоения, что позволит принять управленческое решение о предпочтении того или иного сегмента на основе интегрированного подхода к разноориентированным критериям привлекательности.

Согласно рассматриваемой методики, необходимо определить степень концентрации рынка. Для этого рассчитаем индекс Герфиндаля – Гиршмана (НИ), который способен дать адекватную оценку влияния крупных компаний на состояние рынка отрасли.

Индекс Герфиндаля – Гершмана (НИ) дает оценку концентрации рынка товара, что является одним из ведущих факторов оценки рыночного сегмента.

В соответствии со значениями индекса Герфиндаля – Гершмана выделяются три типа рынка:

- Высококонцентрированный рынок:  $2000 < \text{НИ} < 10000$
- Умеренно концентрированный рынок:  $1000 < \text{НИ} < 2000$
- Низко концентрированный рынок:  $\text{НИ} < 1000$

В таблице 3.1 представлены показатели и результат проведенной оценки.

Таблица 3.1 – Определение концентрации рынков Ульяновской, Пензенской и Саратовской областях

Рынок сбыта	Игроки на рынке	Объем реализации, тыс. руб.	Показатель НИ
Ульяновская обл.	СВП	7587	1002
	Ульяновская тара	5874	
	Фьюжн	1258	
	Полимер-У	968	
Пензенская обл.	ПЭТ - Крылов	5896	1857
	ВыдувОК	2417	
	НПП-выдув	985	
	Планета ПЭТ	877	
	Осень	1012	
Саратовская обл.	Интеграл	2158	2023
	Озон-Сервис	3652	
	Кольцов и КО	1787	

Данные таблицы 3.1 позволяют говорить о том, что рынок Ульяновской и Пензенской области умеренно концентрированные (НИ составляет 1002 и 1857 соответственно). Однако показатель Пензенской

области находится на границе умеренно и высококонцентрированного рынка, что позволяет сделать вывод о том, что предприятие может столкнуться с проблемой при выходе на рынок из-за большого числа конкурентов и их высокой доли в общем объеме продаж рассматриваемого сегмента.

Возможность получения рыночной информации предприятие способно оценить при помощи определения возможности проведения рыночных исследований и получения информации о сбытовой политике конкурентов. Данные критерии имеют основополагающее значение при оценке доступности сегмента, так как отсутствие информации влечет за собой ошибку при дальнейших исследованиях и оценках. В таблице 3.2 рассмотрены основные показатели доступности информации на рынках сбыта.

Таблица 3.2 – Возможность получения рыночной информации на сегментах

Показатель	Ульяновская обл.	Пензенская обл.	Саратовская обл.
Публикация отчетов деятельности конкурентов	Да	Частично	Нет
Наличие ежеквартальных, ежегодных аналитических сводок по отрасли	Годовые отчеты маркетинговых агентств в открытом доступе	нет	Платные годовые отчеты аналитических агентств
Возможность получения информации о ценах без предоставления данных о предприятии у конкурентов	Возможно	нет	нет

Следует отметить, что уровень доступа к информации на рынке Ульяновской области достаточно высок за счет публичных отчетов, что позволит сформировать адекватную стратегию сбыта и ценовую политику на рынке с учетом деятельности конкурентов. Пензенский рынок не позволяет предприятию анализировать состояние рынка, что влечет за собой вынужденную «слепую» политику сбыта, что может негативно сказаться на конечном результате.

При анализе потенциала рынка следует обратить внимание на ряд критериев оценки как отрасли в целом, так и целевого рынка. В таблице 3.3 рассмотрим ряд показателей, позволяющих сформировать целостную картину потенциала рынка.

Таблица 3.3 – Показатели оценки потенциала рынка сбыта

Показатель	Ульяновская обл.	Пензенская обл.	Саратовская обл.
Средний прирост спроса в год, %	+6,2	+4,0	+3,6
Средний прирост предложения в год, %	+4,0	+3,5	+3,1
Средняя цена товара (ПЭТ-бутылка 1,5 л), руб./шт.	6,5	6,05	6,18
Программы региональной поддержки предпринимательства	Активное выделение грантов под закупки сырья и оборудования со стороны регионального правительства (возможность получения до 4 грантов в год объемом 1 млн. руб.)	Поддержка малого и среднего предпринимательства через Отдел предпринимательства региональной Администрации (возможность получения 1 гранта в год объемом до 500 тыс. руб.)	Поддержка малого и среднего предпринимательства через Отдел предпринимательства региональной Администрации (возможность получения 1 гранта в год объемом до 500 тыс. руб.)

Данные таблицы были получены путем мониторинга целевых программ поддержки предпринимательства в регионах, а также на основе информации, предоставленной предприятиями – производителями пищевой промышленности. Анализ показателей позволяет сделать вывод, что потенциал рынка Ульяновской области выше за счет быстрого роста спроса на ПЭТ – тару, связанного с увеличением производительности компаний минеральных вод, а также высокой средней ценой на ПЭТ – тару. Цена, предлагаемая ООО «ТЗПТ» меньше на 18,5%, что в сумме с выгодным месторасположением региона в удаленности до 3 часов езды на

автотранспорте гарантирует доходность реализации продукции на данном рынке сбыта, несмотря на транспортные расходы и складирование.

Потенциальная емкость сегмента рынка характеризуется объемом производства и потребления продукции, которые можно достигнуть при снятии всех существующих на сегодняшний день ограничений, претензий и барьеров на его производство или потребление.

Рассмотрим показатели потенциальной емкости сегментов в месяц согласно данным проведенных исследований.

$$E = N * n * K * Ц_{ср}, \quad (3.1)$$

Где E – потенциальная емкость рынка;

N – количество потребителей товара;

n – среднее количество отгрузок в месяц;

K – средний объем отгрузки, шт.;

Ц<sub>ср</sub> – средняя цена товара, руб.

Рассчитаем общую потенциальную емкость рынка рассматриваемых регионов:

- Ульяновская область:  $41 * 3,75 * 19635 * 6,5 = 19\,622\,728$  руб.
- Пензенская область:  $32 * 2,39 * 10423 * 6,05 = 4\,822\,763$  руб.
- Саратовская область:  $29 * 2,12 * 11897 * 6,18 = 4\,520\,222$  руб.

Критерием рыночной привлекательности сегмента может служить скорость продаж в данном регионе. Для его расчета используется индекс CDI (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Расчет индекс CDI для потенциальных целевых рынков сбыта ООО «ТЗПТ»

Рынок сбыта	Количество производителей, использующих ПЭТ-тару	Объем продаж в месяц, руб.	Средний объем потребления на 1 производителя, руб.	Доля предприятий, готовых покупать продукцию ООО ТЗПТ, %	Доля продаж в общей сумме, %	CDI
Ульяновская обл.	41	19622728	478603	36	49	1,4
Пензенская обл.	32	4822764	150711	28	27,2	1,0
Саратовская обл.	29	4370630	155870	26	22,4	0,9

Следующим этапом выступает оценка возможности освоения сегмента рынка путем сопоставления целей развития предприятия, критериев привлекательности сегмента и ключевых факторов успеха предприятия.

Одной из основных целей ООО «ТЗПТ» является освоение новых целевых рынков. Производственная мощность предприятия составляет более 1500000 ед. продукции в месяц за счет наличия высокотехнологического автоматического итальянского выдувного оборудования. На данный момент загруженность мощностей предприятия составляет менее 45%. Дополнительные возможности изготовления тары в месяц для ООО ТЗПТ составляют около 850 тыс. ед. продукции.

Важным этапом выбора целевого сегмента является анализ рисков. Существует множество подходов, однако наиболее обобщающей является оценка на основе следующих критериев:

- критерий Вальда – критерий крайнего пессимизма;
- критерий Сэвиджа – критерий минимаксного риска;
- критерий Гурвица – критерий пессимизма – оптимизма.

Анализируя статистические данные динамики продаж пластиковой тары, наиболее пессимистичной ситуацией при выходе на рассматриваемые рынки, может считаться реализация 55% товара по запланированным ценам,

снижение объемов реализации на 25%, а также снижение плановых цен на 10%. Рассчитаем риски ООО ТЗПТ при наличии всех трех факторов.(Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Оценка рисков на анализируемых потенциальных целевых сегментах сбыта продукции

Критерий оценки рисков	Рынок сбыта	Ульяновская область	Пензенская область	Саратовская область
	Величина прибыли, тыс. руб.			
Критерий Вальда		-465,2	-962,1	-1147,2
Критерий Сэвиджа		-311,5	- 969,6	-1178,9
критерий Гурвица		-211,2	-1000,3	-1187,3

Как видно из данных таблицы, при рассмотрении, как пессимистичного сценария, так и пессимистично-оптимистичного, наименьшие потери предприятие понесет на рынке Ульяновской области, так как данный сегмент характеризуется наименьшими логистическими затратами.

Одним из важнейших ключевых факторов успеха предприятия на рынке является конкурентоспособность товара. Для ее определения, используя типовую схему анализа А.Н. Литвиненко, а также проанализировав ряд различных методик, составим список основных критериев оценки конкурентоспособности товара по регионам (Таблицы 3.6 – 3.8).

Таблица 3.6 – Оценка конкурентоспособности товара ООО ТЗПТ на рынке Ульяновской области

Критерий оценки	Соответствие ПЭТ – бутылки ООО ТЗПТ критерию
Стоимость не выше 6,5 руб./шт.	да
Вес тары не менее 31 гр.	да (широкая линейка граммажей)
Стандарт горда ВРФ(высокое горло)	да
Сырье: 100% первичный ПЭТ	да
Поставки товара в комплекте с колпачком	да
Доставка товара за счет поставщика	Возможно рассмотрение ряда вариантов

Продолжение таблицы 3.6

Критерий оценки	Соответствие ПЭТ – бутылки ООО ТЗПТ критерию
Предоставление скидок при оптовых закупках	да
Упаковка товара	да

Таблица 3.7 – Оценка конкурентоспособности товара ООО ТЗПТ на рынке Пензенской области

Критерий оценки	Соответствие ПЭТ – бутылки ООО ТЗПТ критерию
Стоимость не выше 6,05руб./шт.	да
Стандарт горла PCO 1810 (низкое горло)	да
Сырье: 100% первичный ПЭТ	да
Поставки товара в комплекте с колпачком	да
Предоставление скидок при оптовых закупках	да
Возможность поставки в выходные дни	да

Таблица 3.8 – Оценка конкурентоспособности товара ООО ТЗПТ на рынке Саратовской области

Критерий оценки	Соответствие ПЭТ – бутылки ООО ТЗПТ критерию
Стоимость не выше 6,18руб./шт.	да
Стандарт горла PCO 1881(низкое горло)	нет
Сырье: 100% первичный ПЭТ	да
Поставки товара в комплекте с колпачком	да
Предоставление скидок при оптовых закупках более 10%	нет
Возможность поставки в выходные дни	да
Возможность поставки тары различных цветов без роста цены	нет
Индивидуальная форма бутылки	нет

Как видно из таблиц 3.6 – 3.8, ПЭТ-тара производства ООО ТЗПТ отвечает всем основным требованиям на рынке Ульяновской и Пензенской области, однако на рынке Саратов товар может уступать конкурентам. Это связано с жестко политикой компаний-производителей напитков Саратовской области из-за отсутствия достаточного количества региональных поставщиков тары.

Оценка эффективности выхода на анализируемый сегмент рынка осуществляется на основе сопоставления ожидаемого дохода и необходимых маркетинговых затрат (Таблица 3.10). Смета маркетинговых затрат для выхода на новый рынок в рассматриваемых регионах представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Смета маркетинговых затрат для выхода на новый рынок сбыта

№ п/п	Наименование	Ульяновская область	Пензенская область	Саратовская область
1	Маркетинговые исследования, руб.	403 456	310 693	271 563
2	Первоначальная рекламная компания для ввода товара на рынок, руб.	604 789	478 963	311 023
3	ИТОГО	1 008 245	789 656	582 586

Таблица 3.10 – Оценка эффективности выхода на анализируемые сегменты

Ульяновская область			
Ожидаемый доход, руб.	7 0166 25	1 008 245	Маркетинговые затраты, руб.
Пензенская область			
Ожидаемый доход, руб.	1 236 214	789 656	Маркетинговые затраты, руб.
Ожидаемый доход, руб.	1 152 231	582 586	Маркетинговые затраты, руб.

Несмотря на положительный эффект от входа на каждый из рассматриваемых рынков, доход за вычетом маркетинговых затрат на рынке Пензенской и Саратовской области очень мал, что существенно снижает их привлекательность.

Для принятия управленческого решения о выборе нового целевого рынка сопоставим ключевые факторы успеха и конкурентоспособности предприятия на анализируемых сегментах (Таблица 3.11 – 3.13).

Таблица 3.11 – Ключевые факторы успеха и конкурентоспособности предприятия на рынке Ульяновской области

Критерии привлекательности рынка	Показатель		Ключевые факторы успеха
1. Степень концентрации рынка	Умеренно концентрированный	19 %	1. Прогнозируемая доля предприятия на данном сегменте
2. Емкость сегмента и перспективы его роста	19 622 тыс. руб. +6,2% в год	9 750 тыс. руб.	2. Производственная мощность предприятия, технологический уровень развития производства
3. Скорость продаж (CDI) в сегменте	«Горячий регион», высокая скорость продаж	-	3. Индекс развития бренда (BDI)
4. Оценка возможностей конкурентов	Цены на изделия выше, чем у предприятия, производственные мощности не позволяют обеспечивать растущий объем реализации	I = 1,5 Товар отвечает всем основным требованиям потребителя	4. Интегральный показатель конкурентоспособности товара
5. Оценка рисков	Максимальные потери – 465,2 тыс. руб.	1 825 тыс. руб.	5. Уровень затрат на производство продукции
6. Затраты на реализацию маркетинг - микс	1 008 тыс. руб.	2 833 тыс. руб.	6. Финансовые ресурсы, необходимые для выхода на рынок
7. Ожидаемый доход	7 016 тыс. руб.	26 %	7. Рентабельность продаж, производства

Таблица 3.12 – Ключевые факторы успеха и конкурентоспособности предприятия на рынке Пензенской области

Критерии привлекательности рынка	Показатель		Ключевые факторы успеха
1. Степень концентрации рынка	Умеренно концентрированный	9%	1. Прогнозируемая доля предприятия на данном сегменте
2. Емкость сегмента и перспективы его роста	4 822 тыс. руб. +4,0% в год	9 750 тыс. руб.	2. Производственная мощность предприятия, технологический уровень развития производства
3. Скорость продаж (CDI) в сегменте	«Средний регион» со средней скоростью продаж	-	3. Индекс развития бренда (BDI)
4. Оценка возможностей конкурентов	Цены на изделия выше, чем у предприятия, производственные мощности не позволяют обеспечивать растущий объем реализации	I=0.98 Товар отвечает почти всем основным требованиям потребителя	4. Интегральный показатель конкурентоспособности товара
5. Оценка рисков	Максимальные потери –1000,3тыс. руб.	634 тыс. руб.	5. Уровень затрат на производство продукции

Продолжение таблицы 3.12

Критерии привлекательности рынка	Показатель		Ключевые факторы успеха
	6. Затраты на реализацию маркетинг-микс	789 тыс. руб.	
7. Ожидаемый доход	1 236 тыс. руб.	26 %	7. Рентабельность продаж, производства

Таблица 3.13 – Ключевые факторы успеха и конкурентоспособности предприятия на рынке Саратовской области

Критерии привлекательности рынка	Показатель		Ключевые факторы успеха
	1. Степень концентрации рынка	Сильно концентрированный	
2. Емкость сегмента и перспективы его роста	4 520 222 руб. +3,6% в год	9 750 000 руб.	2. Производственная мощность предприятия, технологический уровень развития производства
3. Скорость продаж (CDI) в сегменте	«Холодный регион» с низкой скоростью продаж	-	3. Индекс развития бренда (BDI)
4. Оценка возможностей конкурентов	Цены на изделия в одном ценовом диапазоне, производственные мощности позволяют обеспечивать растущий объем реализации	I = 0.72 Товар не отвечает всем основным требованиям потребителя	4. Интегральный показатель конкурентоспособности товара
5. Оценка рисков	Максимальные потери – 1187,3тыс. руб.	270 тыс. руб.	5. Уровень затрат на производство продукции
6. Затраты на реализацию маркетинг-микс	582 тыс. руб.	852 тыс. руб.	6. Финансовые ресурсы, необходимые для выхода на рынок
7. Ожидаемый доход	1 152 тыс. руб.	26 %	7. Рентабельность продаж, производства

Исходя из проведенного анализа, делаем вывод о том, что наиболее привлекательным целевым рынком сбыта для ООО «ГЗПТ» является Ульяновская область. Большое число потребителей ПЭТ-тары – производителей минеральных вод, обеспечат ежегодный спрос на продукцию завода, позволяя оптимизировать использование производственных мощностей. Рынок является умеренно – концентрированным с высокой скоростью продаж, что является положительным фактором при выходе на рынок. Доступность и прозрачность информации о деятельности

предприятий – конкурентов обеспечит возможность эффективного планирования сбытовой политики. Ожидаемый доход в более чем 7 млн. руб. без учета маркетинговых затрат, активный ежегодный рост спроса на 6.2%, а также высокая емкость рынка (более 19 млн. руб. в месяц) позволяют предприятию расширять свое влияние на рынке с высокой скоростью. Предлагаемая продукция на первоначальном этапе, по данным маркетинговых исследований, востребована у 19% потребителей, что является положительной тенденцией для нового игрока рынка и позволяет рассматривать дальнейший рост числа заинтересованных предприятий. Удобное географическое положение позволяет снизить логистические издержки, что существенным образом сократит себестоимость продукции.

В свою очередь рынок Пензенской области на сегодняшний день не может быть рассмотрен в качестве потенциального сегмента сбыта из-за превышения расходов на освоение над ожидаемым доходом на 187 тыс. руб.

Рынок Саратовской области менее привлекателен в сравнении с рынком Ульяновской области из-за превышения ожидаемого дохода над финансовыми ресурсами, необходимыми для выхода на рынок на 300 тыс. руб.

Для обеспечения бесперебойных поставок продукции ООО ТЗПТ на рынок Ульяновской области целесообразно открыть распределительный центр (склад).

Основная масса потребителей, заинтересованных в продукции ООО ТЗПТ располагается в г. Ульяновске и г. Димитровграде Ульяновской обл. (Приложение В).

В связи с этим открытие распределительного центра предлагается произвести в г. Ульяновск.

Один из наиболее крупных потребителей – ООО «Ключ здоровья» со средней потребностью 500 ед. продукции в месяц, заинтересованных в закупках ПЭТ-тары ООО ТЗПТ, располагает свободной складской площадью в 700 м<sup>2</sup> по адресу ул. Заречная, 3А.

Склад расположен около трассы Р-178, ведущий к г. Димитровграду и трассе М-5, что обеспечивает развитую инфраструктуру с удобными подъездными путями к складу. Склад обеспечен электроэнергией, водоснабжением и необходимыми отопительными системами, а в 2014 г. прошёл полную реконструкцию, что исключает необходимость проведения ремонтных работ. Площадь помещения позволяет хранить до 320 тыс. единиц продукции одновременно, что позволяет планировать объёмы поставок из г. Тольятти.

Содержание складского хозяйства требует наличие погрузочно-разгрузочных приспособлений. Минимальный набор технических средств: погрузчик дизельный, рохля полуавтоматическая. Аренда погрузчика у ООО «Ключ здоровья» составляет 7230 р./мес. Средняя стоимость Б/У погрузчика составляет 240000 руб. В связи с этим на этапе выхода на новый целевой рынок предлагает арендовать погрузчик у ООО «Ключ здоровья».

Для обеспечения работы склада необходимо произвести набор персонала. На первом этапе освоения нового рынка предлагается принять следующий состав работников:

- грузчик – 2 чел.;
- заведующий склада – 1 чел.

Грузчики выполняют разгрузочно-погрузочные работы. Зав. склада осуществляет приемку и отпуск товара, ведет документооборот, а также учет остатков на складе.

Единовременные затраты на приобретение не амортизируемого имущества общехозяйственного назначения для создания склада представлены в таблице 3.14

Таблица 3.14 – Единовременные затраты на приобретение не амортизируемого имущества общехозяйственного назначения

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Рохля полуавтоматическая, А-963	1	15900	15 900

## Продолжение таблицы 3.14

Наименование	Кол-во	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Ноутбук Asus X550CC черный	1	21990	21 990
МФУ Лазерное Canoni-SENSYS MF4730	1	8990	8 990
Радиотелефон Panasonic KX-TG1611RUH	1	1390	1 390
Кресло «Easy Chair» Tantal черный	4	4998	19 992
Шкаф средний Easy Standard (высота 1183 мм, серый)	2	4 147	8 294
Стол эргономичный Easy Business (ширина 1400 мм, темный дуб/серый)	2	3173	6 346
Покупка лицензии программного продукта «1С-Склад»	1	10 200	10 200
ИТОГО			93 102

Ежегодные затраты на функционирование склада включают в себя затраты на оплату труда, на аренду склада и погрузчика, на отопление и освещение офиса, обслуживание сигнализации, канцелярские расходы и связь, а также коммерчески расходы (таблицы 3.15, 3.16, 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21).

Таблица 3.15 – Затраты на оплату труда

Наименование	З/п основная, тыс.руб. в год	З/п дополнительная, тыс.руб. в год	Страховые взносы, тыс.руб. в год
Заведующий склада	240	15,3	78,96
Грузчик, 2 чел	360	20,4	118,44
Итого	600	35,7	197,4

Таблица 3.16 – Расходы на аренду склада и погрузчика

Наименование статьи затрат	Площадь, кв.м.	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, тыс.руб.
Склад	700	52 200	638,4
Погрузчик, А-1523 /П	-	7230	86,7
Охранная система	-	5 300	63,6
Итого	-	64 730	788,7

Таблица 3.17 – Расходы на отопление склада

Наименование статьи затрат	Тариф, руб./кв.м.	Площадь, кв.м.	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
Складское помещение	4,84	700	3 388	40656
Итого	-	700	3 388	40656

Таблица 3.18 – Расходы на освещение склада

Наименование статьи затрат	Тариф, руб./кВт	Потребление 1 лампы, кВт./час	Итого 1 лампа, руб.	Итого все лампы (20 шт.), руб.
Светильник ЛСП-06 2x40-017	1,78	1,5	-	-
Итого в час			2,67	53,4
Итого в день			21,36	427,2
Итого в месяц			427,2	8 544
Итого в год			5 275,92	105 518,4

Таблица 3.19 – Канцелярские расходы

Наименование	Норма потребления в год, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Бумага Снегурочка, А4/80/500/98%бел.(Сыктывкар)	60	130	7 800
Карандаш Evolution 650-HB 12/72	40	7	280
Ручка шарик. "CROWN" Кихк-8000/0,7 син.	50	18	900
Текст-маркер BERLINGO T6019 роз.	50	20,5	1 025
Папка - уголок цветной А4 Е-310/18мкм	100	5	500
Папка - вкладыш с перфорацией А3/013AG3 горизонт.	5000	2,5	12 500
Папка - скоросшиватель ЕК14832-14835 "Diamond"	200	41,5	8 300
Скрепки 25мм*100шт/п ЕК7862треуг.	40	11,5	460
Картридж Canon 1160/1320, Q5949X IG	4	1448	5 792
Итого	-	-	37 557

Таблица 3.20 – Расходы на связь

Наименование	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость, тыс.руб. в год
Интернет	1500	18
Телефон	600	7,2
Итого	2 100	25,2

Таблица 3.21 – Коммерческие расходы

Наименование	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость, тыс.руб. в год
Реклама открытия склада	16,3	195,6
Итого	-	25,2

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для определения экономической эффективной предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политик предприятия были составлены общие сметы затрат (Таблицы 3.22, 3.23)

Таблица 3.22 – Смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Оплата труда	635,7
Страховые взносы	197,4
Аренда	788,7
Отопление офиса	40,6
Освещение офиса	105,5
Канцелярские расходы	37,6
Расходы на связь	25,2
Коммерчески расходы	195,6
Итого	2026,3

В таблице 3.23 представлена смета единовременных затрат на освоение нового рынка сбыта в рамках совершенствования сбытовой политики предприятия.

Таблица 3.23 – Единовременные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Обучение персонала	15,6
Закупка не амортизируемого имущества хозяйственного назначения	93,102
Установка программного продукта «1С-Склад»	10,2
Затраты на маркетинг	1008
Итого	1126,902

Для определения экономической эффективности предлагаемых мероприятий рассчитаем прогнозируемый объем реализации в денежном выражении (Формула 3.2):

$$PP_{\text{ожид}} = PP_{\text{тек}} + PP_{\text{НС}}, \quad (3.2)$$

Где  $PP_{\text{ожид}}$  - прогнозируемый объем реализации в денежном выражении;  
 $PP_{\text{тек}}$  – объем реализации на занимаемых рынках;  
 $PP_{\text{НС}}$  – прогнозируемый объем реализации на новом целевом рынке.

$$PP_{\text{ожид}} = 55412090 + 7016000 = 62\,428\,090 \text{ руб.}$$

Ожидаемый прирост объемов реализации составляет 12,66% или 7 016 тыс. руб.

Определим прирост прибыли от внедрения предлагаемых мероприятий (Формула 3.3):

$$P_{\text{прир}} = P_{\text{прог}} - Z_{\text{ед}}, \quad (3.3)$$

Где  $P_{\text{прир}}$  - прогнозируемый прирост прибыли;  
 $P_{\text{прог}}$  – объем прогнозируемая прибыль от продаж;  
 $Z_{\text{ед}}$  – единовременные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий.

$$P_{\text{прир}} = 62428090 * 0,26 - 1126902 = 15104401,4 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит, по прогнозам, 15104 тыс. руб. или 4,83%.

Определим срок окупаемости предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики организации (Формула 3.4):

$$T_{\text{окуп}} = \frac{K_{\text{вл}}}{P_{\text{ожид}}}, \quad (3.4)$$

Где  $T_{\text{окуп}}$  – срок окупаемости мероприятий;  
 $K_{\text{вл}}$  – капитальные вложения на реализацию мероприятий;

П<sub>ожд</sub> – ожидаемый прирост прибыли после внедрения мероприятий.

$$Токуп = \frac{1126,902 \text{ тыс. руб.}}{15104 \text{ тыс. руб.}} = 0,08 \text{ года или 1 месяц.}$$

Так как срок окупаемости составляет менее 3 лет, внедрение предлагаемых мероприятий является эффективным.

В таблице 3.24 представлены основные показатели деятельности предприятия до и после внедрения предлагаемых мероприятия по совершенствованию сбытовой политики ООО «ТЗПТ».

Таблица 3.24 – Изменение основных показателей деятельности предприятия после внедрения предлагаемых мероприятий

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Отклонение, тыс. руб.
Объем реализованной продукции, тыс. шт.	8 524	9 604	1 080
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	55 412	62 428	7 016
Прибыль, тыс. руб.	14 407	16 231	1 824

Анализ данных таблицы 3.24 позволяет сказать о том, что предлагаемые мероприятия позволяют достичь роста основных показателей эффективности сбытовой политики предприятия и экономической эффективности деятельности в целом. При уровне капитальных вложений в 1 126, 902 тыс. руб. ожидаемый прирост прибыли составит 1 824 тыс. руб. Прирост объемов реализации на 7 016 тыс. руб. и емкость нового целевого рынка в более чем 19 млн. руб.

## Заключение

В условиях изменения макроэкономического положения в стране и усиления конкуренции на рынке организация эффективной сбытовой политики становится решающих факторов успеха деятельности на рынке. Повышение эффективности сбытовой деятельности становится всё более актуальным.

Совершенствование сбытовой политики будет способствовать устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе.

В связи с этим цель дипломной работы определена как совершенствование сбытовой политики на промышленном предприятии г. Тольятти – ООО «Тольяттинский Завод Пластиковой Тары», обеспечивающее успешность его долгосрочного развития за счет повышения эффективности сбытовой деятельности.

В первой главе в ходе исследования были изучены и систематизированы основные понятия и сущность сбытовой политики промышленного предприятия.

В работе проанализированы основные направления повышения эффективности сбытовой политики предприятия, проведен анализ основных стратегий сбыта, а также раскрыт вопрос каналов распределения продукции.

Вторая глава содержит анализ состояния сектора упаковки, позволяющий судить о ежегодном приросте спроса.

Анализ хозяйственной и финансовой деятельности предприятия показал, что деятельность ООО «ТЗПТ» за период 2012-2015 гг. характеризуется положительной динамикой основных показателей: выручки, рентабельности, фондоотдачи, ростом производительности труда. Финансовые показатели ООО «ТЗПТ» находятся в пределах допустимых границ.

В ходе исследования проведена комплексная оценка эффективности сбытовой политики ООО «ТЗПТ» на основании анализа Положения о

сбытовой политике организации, а также анализа основных показателей сбытовой деятельности. Было выявлено, что в сбытовой политике ООО «ТЗПТ» отсутствует четкая закреплённая стратегия сбыта, а само Положение не является обязательным к исполнению. Также определено, что часть продукции ООО «ТЗПТ» остается нереализованной, что приводит к снижению оборачиваемости оборотных средств, а значит, к потере прибыли. Анализ рынков сбыта показал, что занимаемые регионы Самарской и Оренбургской областей исчерпали свой потенциал, а потребность в товаре удовлетворена на 90%.

В бакалаврской работе разработаны мероприятия по совершенствованию сбытовой политики. Исследование показало, что у ООО «ТЗПТ» существует множество внутренних проблем в сфере реализации продукции и организации сбытовой деятельности. В связи с этим, в ВКР предложено провести следующие этапы по совершенствованию сбытовой политики предприятия:

- совершенствование Положения о сбытовой политике организации;
- реорганизация службы сбыта;
- выбор нового целевого рынка сбыта;
- открытие распределительного центра на новом целевом рынке.

Разработаны рекомендации по формированию по совершенствованию Положения о сбытовой политике. Предложено провести изменения основных пунктов Положения, а именно установление обязательного характера документа, а также внедрение нового пункта о сбытовой стратегии.

Реорганизация службы сбыта по новому географическому типу позволит предприятию реализовывать эффективную сбытовую деятельность на основании выбранной стратегии.

Проведенный анализ позволил выявить наиболее привлекательный новый целевой рынок сбыта – Ульяновскую область с емкостью более чем 19 млн. руб. в месяц. Маркетинговые исследования показали, что 19%

потребителей на рынке заинтересованы в покупке продукции ООО «ТЗПТ» без предварительного стимулирования сбыта, а ожидаемый доход от выхода на рынок составляет 7 016 тыс. руб. Маркетинговые затраты на освоение нового рынка равны 1 008 тыс. руб., что в значительной мере ниже ожидаемого дохода.

Для эффективного освоения нового рынка сбыта на основании новой сбытовой политики предложено открытие распределительного центра в г. Ульяновске. Исследования показали, что наибольшая концентрация потенциальных клиентов ООО «ТЗПТ» расположена именно в этом районе области.

Единовременные затраты на освоение нового рынка сбыта и открытие распределительного центра составляют 1126,902 тыс. руб., а ежегодные затраты на содержание склада – 2026,3 тыс. руб.

Расчет основных показателей эффективности сбытовой политики организации позволит выявить, что планируемый прирост реализации продукции составит 12,6%, а ожидаемый прирост прибыли более 1800 тыс. руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий на основании произведенных расчётов составляет около 1 месяца, что подтверждает их эффективность.

Таким образом, в результате исследования цель бакалаврской работы успешно достигнута благодаря решению всех поставленных задач.

## Библиографический список

1. Peters E. Fractal market analysis / E. Peters. – NY. : Wiley, 2014. 226 р.
2. The Pricewaterhouse Cooper's bulletin. London, №2. Feb., 2014, р.43.
3. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
4. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина. – СПб.: Питер, 2004. – 270 с.
5. Артемов Е. Т. Научно-техническая политика в советской модели позднеиндустриальной модернизации [Текст] / Е. Т. Артемов. - М.: РОССПЭН, 2011. – 256 с.
6. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / Р. Арчибальд. - 5-е изд. пер. и доп. М.: ДМК Пресс Компания АЙТИ, 2013. - 210 с.
7. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. – М.:Изд-во МГПУ, 2012. – 76 с.
8. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко - СПб: Питер, 2010. – 386 с.
9. Афонин А.М. Промышленная логистика / А.М. Афонин. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
10. Балашов, В.Г. Система маркетинга на предприятии /В.Г. Балашов //Практический маркетинг, 2011. - №3. - С. 14-17.
11. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики. / В. И, Беляев. - М.: Кнорус, 2010. – 584 с.
12. Березин И. С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. С. Березин. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Вершина, 2008. — 480 с.: ил., табл. - ISBN 978-5-9626-0335-3.

13. Бобровников С. Н. Основы маркетинга [текст]: учебное пособие / А.Н. Бобровников, С.Н.Волкова, И.Е.Замятина, В.А.Никольская. - Тверь: ТГТУ, 2007. – 176 с. – ISBN 5-7995-0382-1.
14. Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинговые исследования / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
15. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2010
16. Бродецкий Г.Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2010
17. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем // РЭЖ. 2011. №2. С. 14 – 19.
18. Виханский О.С. Стратегическое управление /О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2012. - 433 с.
19. Войтов А.Г. Экономика. / А.Г.Войтов. – 6-е перераб. и доп. изд. – М.: Издат. – книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 584 с. – ISBN 5-94462-217-2.
20. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В.В. Волгин. – М.: Дашков и К°, 2009. – 457 с.
21. Гайдаенко А.А. Логистика / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.
22. Герасимов Б. И. Маркетинговые исследования рынка. / Б. И. Герасимов. - М.: ФОРУМ, 2009. – 369 с.
23. Герасимов Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 304 с.
24. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент /Л.Д. Гительман. М.: Пргресс, 2010. - 235 с.
25. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков. - М.: Дело, 2012 — 624 с.

26. Голубчик А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – М.: ТрансЛит, 2011. – 317 с.
27. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления /В.В. Гончаров. - М.: Прогресс, 2012. - 544 с.
28. Григорьев М.Н. Логистика / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. - М. : Юрайт, 2011. - 782 с.
29. Григорьев М.Н. Маркетинг. / М. Н. Григорьев. - М.: Юрайт, 2010. - 366с.
30. Давыдов В.С. Маркетинговая политика предприятия /В.С. Давыдов. - М.: Экономика, 2010. - 361 с.
31. Дубровин И.А. Маркетинговые исследования. / И. А. Дубравин. - М.: ИТК Дашков и К, 2009. -276 с.
32. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. / А. П. Дурович - Мн.: НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 1997
33. Евдокимов Ф.И. Азбука маркетингу [текст] / Ф.И.Евдокимов, В.М.Гавва – Д.: Сталкер, 1998. – 432 с., ил. – ISBN 966-7104-95-8.
34. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Спб.: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.
35. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.
36. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.
37. Интервью с Мартином Хаузером (Martin Hauser), председателем наблюдательного совета Controlling Akademie AG [Электронный ресурс]. URL [http://ca-controlling.ru/engine\\_static/controlling-akademie.ru/index.html](http://ca-controlling.ru/engine_static/controlling-akademie.ru/index.html) (дата обращения: 22.03.2016).
38. Костина Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг. / Г. Д. Костина- М.: Омега-Л, 2010.- 175 с.

39. Котлер Ф, Маркетинг от А до Я: 80 концепция, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 211 с. – ISBN 978-5-9614-1167-6.
40. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент = A Framework for Marketing Management : экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. Т. Виноградовой и др.; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского]. - СПб. : Питер, 2002. - 495 с. : ил. - (Деловой бестселлер). - Прил.: с. 470-495. - ISBN 5-318-00228-5: 350-00
41. Котлер Ф. Основы маркетинга [текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг: пер. с англ. – 2-е Европ. изд. – М.: СПб; К.; Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944 с.: ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0088-3 (рус.), – ISBN 0-13-262254-8 (англ.).
42. Кузаченко Е. Штатский советник // Бизнес. 2012. №26 (542). С. 122 – 129.
43. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка. / О. А. Лебедева. - М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2009.- 191 с.
44. Моати Ф. Организация рынков в условиях экономики знаний // Социальные и гуманитарные науки: отеч. и заруб, литература. Сер. 2. Экономика: РЖ / РАН, ИНИОН. - 2012. - № 1.
45. Орлов А.И. Экспертные оценки. Учебное пособие / А.И. Орлов. – М., 2012. – 211 с.
46. Российский статистический ежегодник: Стат.сб./ Росстат. - М., 2015. – 819 с.
47. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент /А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: Дело, 2010. - 543 с.
48. Чеботарев М. В. Маркетинговая политика предприятия /М.В. Чеботарев. - СПб.: Питер, 2011. - 244 с.
49. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Директ-Медиа, 2011. – 400 с.
50. Эрихман М.Н. Стратегическое управление организацией /М.Н. Эрихман. - М.: Дело, 2012. - 367 с.

## Приложения

### Приложение А

Таблица А.1 – Основные показатели деятельности ООО «ТЗПТ»

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014г.	Изменение					
				2013-2014 гг.		2014-2015 гг.		2013-2015 г.г.	
				Абс	Относ. (темп прироста) , %	Абс.	Относ. (темп прироста) , %	Абс.	Относ. (темп прироста) , %
Выручка, тыс.руб.	52 370	41 490	50 020	-10 880	-20,8	8 530	20,6	-2 350	-4,5
Себестоимость продаж, тыс.руб.	32 790	27 560	29 590	-5 230	-15,9	2 030	7,4	-3 200	-9,8
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	19 580	13 930	20 430	-5 650	-28,9	6 500	46,7	850	4,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	510	380	470	-130	-25,5	90	23,7	-40	-7,8
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	19 070	13 550	19 960	-5 520	-28,9	6 410	47,3	890	4,7
Основные средства, тыс. руб.	837	1 750,0	1 671,0	913	109,1	-79	-4,5	834	99,6
Оборотные активы, тыс. руб.	1 570	1 230	1 441	-340	-21,7	211,0	17,15	-129,0	-8,2
Численность ППП, чел.	52	33	33	-19	-36,5	0,0	0,00	-19,0	-36,5
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	511	541	553	30	5,9	12,0	2,22	42,0	8,2
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1 007,12	1 257,27	1 515,76	250	24,8	258,5	20,56	508,6	50,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	17215	15236	15986	-1 979	-11,5	750,0	4,9	-1 229	-7,1
Фондоотдача	62,6	23,7	29,9	-39	-62,1	6	26,3	-32,6	-52,2
Оборачиваемость активов, раз	33,4	33,7	34,7	0,38	1,1	0,98	2,9	1,4	4,1
Рентабельность продаж, %	37,388	33,574	40,844	-3,813		7,269		3,46	
Рентабельность производства, %	792,3	454,7	641,4	-338		187		-151	
Затраты на рубль выручки,	0,63	0,66	0,59	0,04	6,1	-0,07	-10,9	-0,03	-5,5
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	33,36	33,73	34,71	0,38	1,1	0,98	2,9	1,36	4,1

**Общество с ограниченной ответственностью  
«Тольяттинский Завод Пластиковой Тары»  
ООО «ТЗПТ»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Генеральный директор**  
**ООО «ТЗПТ»**  
\_\_\_\_\_ **А.А. Коротаев**  
**26.09.2013**

**ПОЛОЖЕНИЕ**  
**26.09.2013**  
**№ 7-П**  
**г. Тольятти**  
О сбытовой политике

Сбытовая политика подлежит использованию при осуществлении сбытовой деятельности **ООО «ТЗПТ»** (далее – Общество) и позволяет осуществлять реализацию продукции для получения прибыли.

Данный документ составляется в соответствии с нормами законодательства и утверждается **Генеральным директором** Общества.

Вопрос о публичном или частном раскрытии информации сбытовой политики Общества находится в ведении **Генерального директора**.

**ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПОЛОЖЕНИИ**

Сбытовая политика – комплекс решений о взаимодействии методов прямого и (или) косвенного стимулирования сбыта товаров (работ, услуг) Общества, ценовой политики, а также правил и норм ведения сбытовой деятельности.

Продукция – товары (работы, услуги) широкого (неопределенного) ассортимента и комплектности, которые производит и (или) реализует Общество.

Клиент – Покупатель, Дистрибьютор, иной официальный торговый представитель Общества, не являющийся его работником и работником его обособленных подразделений.

Покупатель – конечный потребитель Продукции, который приобретает ее для личного использования или использования в собственной предпринимательской деятельности, не связанной с основной целью Общества по распространению Продукции.

Дистрибьютор – звено сбытовой сети (организация или индивидуальный предприниматель), которое реализует Продукцию Покупателю.

Сбытовая (торговая) сеть включает в себя Общество и все заинтересованные в ее товарах (работах, услугах) группы: потребителей, персонал, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламные агентства, специалистов и др.

Партнер – организация или индивидуальный предприниматель, с которой(ым) Общество установило взаимовыгодные деловые отношения для достижения своих маркетинговых целей.

Ценовая политика – система мероприятий по установлению и корректировке цен на Продукцию, с помощью которых достигаются цели маркетинговой политики Общества.

Новый рынок (новый сегмент рынка) – рынок, на который Общество впервые поставляет Продукцию не более **6 месяцев** и на котором доля продажи составляет не более **25** процентов.

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Основным видом деятельности Общества является производство и (или) реализация Продукции, а также сопутствующая деятельность, способствующая продвижению Продукции на рынках сбыта.

1.2. Круг Клиентов (в т.ч. Покупателей) – любые коммерческие, некоммерческие, бюджетные организации и индивидуальные предприниматели, граждане.

1.3. Рынок сбыта – территория России.

1.4. Положение носит рекомендательный характер и не является обязательным к исполнению во всех ситуациях сбытовой деятельности.

## 2. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ НА РЫНКЕ

2.1. Общество использует рыночный подход к ведению деятельности, который основывается на потребностях, интересах и запросах Покупателя.

2.2. Продвижение Продукции на рынке должно приносить прибыль.

2.3. Общество на постоянной основе проводит анализ ситуации, оценивает как свое положение на рынке, так и позиции конкурентов. Анализ проводится собственными силами, а при необходимости, по распоряжению руководства Общества и его собственников, – с привлечением сторонних специалистов.

2.4. При продвижении Продукции на рынке сбыта (в т.ч. новом) Общество руководствуется:

– высоким качеством Продукции, которое соответствует законодательным нормам, стандартам и условиям, а также отвечает дополнительным условиям, разработанным Обществом самостоятельно (при их наличии);

– логичностью и единством правил для всех Покупателей, Партнеров, Клиентов

– гибкостью и адаптированностью к изменениям на конкретном сегменте рынка;

– положительной деловой репутацией Общества, Партнеров;

– широкой дистрибуцией;

– эффективным использованием маркетинговых инструментов;

– улучшением Продукции без значительного увеличения цены.

## 3. СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА ОБЩЕСТВА

3.1. Сбытовая политика Общества направлена на стимулирование торговой сети, занимающейся реализацией Продукции.

3.2. Реализация Продукции конечному Покупателю производится путем прямых продаж.

3.3. Поиск Покупателей и Дистрибьюторов производится непрерывно посредством существующих Покупателей и Дистрибьюторов.

3.4. Общество вправе дифференцировать отношения с Клиентами в зависимости:

– от статуса Клиента (постоянный, новый и т.п.);

– удаленности от Общества и (или) принадлежности к конкретному региону России;

– объемов закупок Клиента;

– прочих условий.

Критерии дифференциации устанавливаются отдельным распорядительным документом или непосредственно договором с Клиентом.

3.5. Приоритетным направлением сбыта Продукции является территория **Самарской и оренбургской областей**

### 3.6. Ценовая политика

3.3.1. Ценовая политика ведется только с одобрения руководства Общества.

3.3.2. Валютой, являющейся основой для расчета цен, является рубль РФ.

3.3.3. Ценовая политика определяется:

– себестоимостью Продукции;

– конкурентной средой;

– характеристикой конечных Покупателей;

– объемом продаж;

– сезонностью продаж и т.д.

3.3.4. При определении и установлении рыночной цены на Продукцию учитываются, в частности:

– уровень потребительского спроса на Продукцию;

– эластичность спроса, сложившегося на рынке;

– возможная реакция рынка на изменение объемов продаж товаров и цен на них;

– количество однородных и идентичных товаров;

– уровень цен на аналогичные предложения конкурентов;

– временной фактор, сезонность продаж;

– экономически оправданные документально подтвержденные затраты (ст. 252 Налогового кодекса РФ);

– доходы компании (ст. 248 Налогового кодекса РФ);

– метод прямого и (или) косвенного стимулирования сбыта и т.д.

3.3.5. Основная задача Общества в отношении ценообразования – придерживаться цен, которые отвечают целям и задачам маркетинговой политики Общества, но не дестимулируют спрос Покупателя на Продукцию.

3.3.6. Цены на Продукцию устанавливаются на основе договоров между Обществом и Клиентом (Дистрибьютором, Покупателем), если иное не предусмотрено законом. При этом применяются регулирующие инструменты скидок и надбавок.

3.3.7. В случае изменения цен Общество оповещает Клиентов (например, путем направления новых прайс-листов).

3.3.8. Общество вправе применять любые скидки в целях стимулирования сбыта Продукции.

3.3.9. Организация вправе дифференцировать скидки в зависимости:

- от статуса Клиента (например, постоянный или новый);
- объема (стоимости) продаж;
- времени приобретения;
- способа оплаты Продукции и т.д.

3.3.10. Виды скидок и условия их предоставления устанавливаются:

– настоящим Положением; – на основе договоров между Обществом и Клиентом (Дистрибьютором, Покупателем).

3.3.11. Рассчитывают скидки соответствующие подразделения Общества. При этом они учитывают результаты исследований, проведенных сторонними организациями, методику трансфертного ценообразования в соответствии с гл. 14 Налогового кодекса РФ. Скидки устанавливаются последовательно из периода в период и считаются обоснованными по результатам предыдущих продаж, исследований, директив.

3.3.12. Основными видами скидок, применяемыми Обществом, являются **накопительные и индивидуальные скидки** при приобретении Продукции непосредственно у Общества.

**3.3.12.1. Накопительная скидка предоставляется, если в течение календарного года Покупатель приобретает Продукцию на сумму 1500 тыс. руб. В этом случае при каждой последующей покупке он имеет право на 5-, 10-процентную скидку. Право на скидку подтверждается неименной дисконтной картой. Если в течение года Покупатель не совершит ни одной покупки, право на скидку утрачивается.**

**3.3.12.2. Индивидуальная скидка предоставляется при единоразовой покупке:**

- Покупателем на сумму 20 тыс. руб. в размере 3 процентов от стоимости покупки;

**3.3.12.3. Индивидуальная и накопительная скидки не суммируются и одновременно не предоставляются.**

**3.3.12.4. Кроме того, Общество предоставляет скидки в виде снижения цены на 5 процентов:**

- за 5 дней до истечения срока годности и реализации Продукции;
- за 5 дней в ходе реализации образцов Продукции в целях ознакомления с ними Покупателей;
- в случае продажи товаров на условиях предоплаты.

Положение составил:

**Начальник отдела кадров** \_\_\_\_\_ **Е.В. Васильев**

С положением ознакомлены:

**Финансовый директор** \_\_\_\_\_ **К.А. Уваров**

**Коммерческий директор** \_\_\_\_\_ **Н.В.**

**Коняев**

**Главный бухгалтер** \_\_\_\_\_ **Н.В. Серебрякина**

**Руководитель отдела маркетинга** \_\_\_\_\_ **С.С. Махоткова**

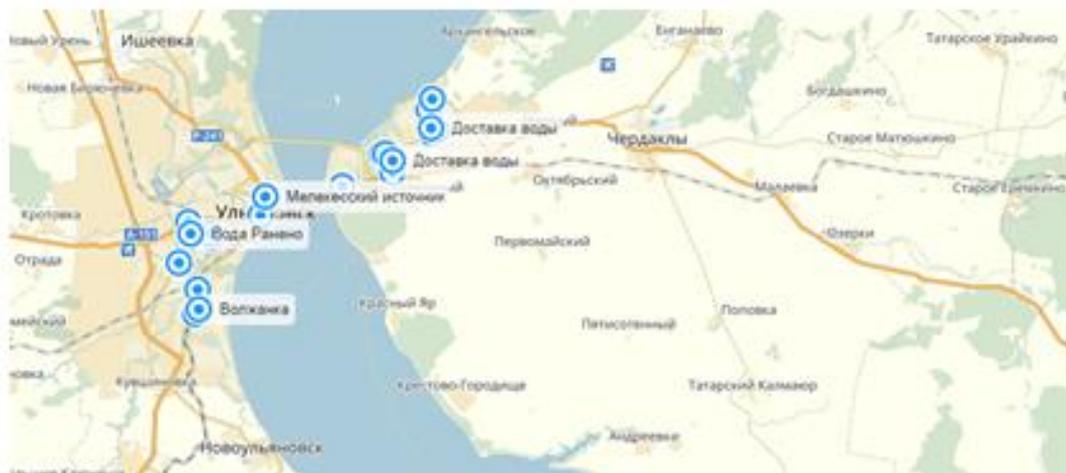


Рисунок В.1 – Концентрация потенциальных предприятий – потребителей продукции ООО ТЗПТ в Ульяновской области