



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(СПБГУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности  
Кафедра торгового дела и товароведения

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия (на  
примере ООО «Чагодоценский стеклозавод и К»)»

Направление 38.03.06. Торговое дело

Направленность Международная торговля и коммерческая деятельность

Обучающийся группы ТД-1501

очной формы обучения

Галашова Анастасия Александровна

\_\_\_\_\_

**Руководитель ВКР** к.э.н., доцент Кожевникова Светлана Юрьевна

\_\_\_\_\_

Нормоконтроль пройден «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_

«Допущена к защите»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Зав. кафедрой к.э.н., доцент

Кожевникова Светлана Юрьевна

\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2019



МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(СПБГЭУ)

Факультет бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности  
Кафедра торгового дела и товароведения

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
Кожевникова С.Ю.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение ВКР**

обучающейся Галашовой Анастасии Александровне группы ТД-1501

1 Тема ВКР: «Совершенствование сбытовой деятельности предприятия (на примере ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»)»

2 Цель и задачи ВКР.

Целью ВКР является разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации процессов сбытовой деятельности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Задачи ВКР:

- провести анализ рыночного положения ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»;
- исследовать организационно-экономические особенности реализации процессов в области коммерческой деятельности предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»;
- провести анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности предприятия;
- выявить проблемы в области организации сбытовой деятельности предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации сбытовой деятельности предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К», а также обосновать их экономическую эффективность.

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру (с сопроводительными документами):

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР:

- обосновать актуальность выбранной темы;
- сформулировать объект, предмет и задачи ВКР во введении работы;
- дать общую характеристику предприятия (ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»);
- дать характеристику рыночного положения предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К», определить его конкурентную среду и оценить конкурентоспособность;
- произвести анализ организационной структуры предприятия и дать описательную характеристику процессов в области сбытовой деятельности;
- осуществить анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»;
- провести SWOT-анализ предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» и выявить слабые стороны в области коммерческой деятельности в части организации процессов сбыта, а также возможности по их устранению, потенциальные угрозы;
- изучить и представить в ВКР основные научно-практические подходы к организации и совершенствованию сбытовой деятельности производственно-торговых предприятий;
- разработать комплекс предложений по совершенствованию организации сбытовой деятельности предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» и произвести оценку их экономической эффективности;
- сформулировать выводы в заключении ВКР.

5 Консультанты по смежным вопросам ВКР: (с указанием относящихся к ним разделов работы): \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент: \_\_\_\_\_ (Кожевникова С.Ю.)

Студентка

\_\_\_\_\_ (Галашова А.А.)

## РЕФЕРАТ

с. 100, рис. 5, табл. 27, прил. 10, ист. 49.

### СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАНАЛА СБЫТА, МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАНАЛА СБЫТА

Объект исследования – коммерческая деятельность производственно-торгового предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Предмет исследования – организация сбытовой деятельности предприятия на рынке пищевой стеклотары.

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации процессов сбытовой деятельности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Методы и методология исследования: анализ, синтез, аналогия; анализ конкретных ситуаций, анализ пяти сил Портера, метод экспертных оценок, финансово-экономический анализ, SWOT-анализ, прогнозирование.

В процессе работы проведен анализ рыночного положения и процессов в области коммерческой деятельности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К», дана оценка финансово-экономических показателей коммерческой деятельности, определены слабые стороны предприятия, требующие корректного решения в области сбытовой деятельности.

В результате разработаны мероприятия, направленные на совершенствование организации сбытовой деятельности предприятия.

Степень внедрения – результаты работы приняты к внедрению руководством предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Эффективность разработок определяется результатами расчётов финансово-экономических показателей, характеризующих экономическую целесообразность предлагаемых мероприятий. Повышение экономической эффективности предприятия обуславливается тенденциями развития внутреннего и международного рынков продовольственных товаров и пищевой стеклотары.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	87
1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД И К» И ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	89
1.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	89
1.2. Анализ рыночного положения компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	90
1.2.1. Анализ рынка пищевой стеклотары	90
1.2.2. Характеристика покупателей	94
1.2.3. Анализ портфеля заказов компании и ассортимента	96
1.2.4. Характеристика поставщиков	98
1.2.5. Характеристика конкурентов	100
1.2.6. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	101
1.3. Организационная структура компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» и характеристика коммерческих процессов	104
1.4. Анализ сбытовой деятельности предприятия	107
1.5. Анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности предприятия	111
1.6. Составление SWOT-анализа и выявления основных проблем предприятия в области сбытовой деятельности	115
2. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	118
2.1. Понятие и место сбытовой деятельности в системе коммерческих процессов на предприятии	118
2.2. Основы организации сбытовой деятельности на предприятии	120
2.3. Специфика сбытовой деятельности на рынке B2B	123
2.4. Особенности международной сбытовой деятельности	127
2.5. Методы совершенствования сбытовой деятельности на рынке B2B	130
2.6. Инструменты совершенствования сбытовой деятельности в сфере B2B	134
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД И К»	141
3.1. Описание предлагаемых мероприятий	141
3.2. Обоснование экономической целесообразности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности	154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	159

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	160
Приложение А. ABC-анализ покупателей	164
Приложение Б. Определение конкурентоспособности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» среди производителей пивной стеклобутылки	165
Приложение В167 Организационная структура компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	167
Приложение Г. Инструкция по охране труда и технике безопасности офисных работников ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	168
Приложение Д. Бухгалтерский баланс компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»	171
Приложение Е. Определение конкурентоспособности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» среди производителей пищевой стеклотары	174
Приложение Ж. Сопроводительное письмо	176
Приложение И. Коммерческое предложение	177
Приложение К. Поток денежных средств в период с сентября 2019 г. по август 2020 г.	178
Приложение Л. Расчёт дисконтированного срока окупаемости проекта	180

## ВВЕДЕНИЕ

В качестве темы для написания выпускной квалификационной работы была выбрана тема посвященная совершенствованию сбытовой деятельности предприятия (на примере ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»).

Актуальность данной темы заключается в том, что сбытовая деятельность любого коммерческого предприятия позволяет достичь главной цели его существования – максимальное извлечение прибыли, поскольку в процессе её осуществления произведенные товары или услуги поступают непосредственно к потребителям. От того насколько грамотно она организована, зависит результативность деятельности компании в целом и работа остальных функциональных подразделений.

Объектом исследования является коммерческая деятельность производственно-торгового предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Предмет исследования – организация сбытовой деятельности предприятия на рынке пищевой стеклотары.

Цель работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации процессов сбытовой деятельности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К».

Для достижения цели, необходимо выполнение ряда задач:

- 1) проанализировать состояние и перспективы развития рынка пищевой стеклотары, рыночного положения компании, уровень её конкурентоспособности, порядок осуществления сбытовой политики, её основные аспекты, провести анализ финансово-экономических результатов коммерческой деятельности, выявить основные проблемы в области сбытовой деятельности, стоящие перед предприятием, и возможности для их решения;

- 2) изучить научно-практические подходы организации сбытовой деятельности, особенности её осуществления на рынке b2b, на международном рынке, рассмотреть методы, инструменты для её совершенствования;

3) разработать мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности, исходя из полученной информации, в результате выполнения вышеперечисленных задач, и оценить эффективность их реализации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованных источников.

Первая глава представляет собой аналитическую часть выпускной квалификационной работы. В ней представлена краткая характеристика исследуемого объекта, описаны рынок пищевой стеклотары, рыночное положение Чагодощенского стеклозавода, уровень его конкурентоспособности, проанализированы основные аспекты сбытовой деятельности, финансово-экономические результаты коммерческой деятельности, в ходе проведения SWOT-анализа, выявлены проблемы в области сбытовой деятельности, а также сильные стороны и возможности для их устранения.

Вторая глава представляет собой теоретическую часть выпускной квалификационной работы, в которой рассмотрено понятие и место сбытовой деятельности в системе коммерческих процессов, основы её организации на предприятии, особенности осуществления на рынке b2b, а также на международном рынке, изучены методы и инструменты её совершенствования.

Третья глава представляет собой практическую часть, в которой представлены этапы процесса разработки мероприятия, имеющего цель – совершенствование сбытовой деятельности Чагодощенского стеклозавода, и способ оценки эффективности его реализации, полученные результаты.

При написании работы были использованы учебная и деловая литература, электронные ресурсы, документы, предоставленные предприятием, в том числе маркетинговое исследование.

В процессе работы были применены следующие методы: анализ, синтез, аналогия; анализ конкретных ситуаций, анализ пяти сил Портера, метод экспертных оценок, финансово-экономический анализ, SWOT-анализ, прогнозирование.

# **1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД И К» И ЕГО КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»**

В качестве базы для написания выпускной квалификационной работы было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Чагодощенский стеклозавод и К».

Завод был создан в 1931 г. и изначально специализировался на выпуске листового стекла. Позже в 1999 г. он был реконструирован и перепрофилирован на производство стеклотары. Именно этот год принято считать датой основания «Чагодощенского стеклозавода и К». В 2006 году было открыто дочернее предприятие в городе Липецк ООО «ЧСЗ-Липецк» [45].

Общество является юридическим лицом и располагается по адресу: 162400, Вологодская область, п. Чагода, ул. Кооперативная, д.1.

ООО «ЧСЗ и К» зарегистрировано 12 марта 1999 г., а в Едином Государственном реестре юридических лиц – 4 октября 2002 г. В связи с этим предприятием получены следующие реквизиты: ОГРН – 1023501689672, ИНН – 3522002573, КПП – 352201001 [47].

Виды деятельности по ОКВЭД следующие: основной вид деятельности – производство полых стеклянных изделий, дополнительный – торговля розничная прочая в специализированных магазинах [47].

При этом фактически предприятие работает с таким ассортиментом, что актуальнее было бы внести дополнения в виды деятельности, посредством обращения в налоговый орган.

Предприятие действует на основе устава, согласно которому целью деятельности Общества является получение прибыли. Размер уставного капитала составляет 165 000 рублей.

Органами управления Общества являются общее собрание участников и генеральный директор - Джалагония Давид Дмитриевич.

Высшим органом управления компании является общее собрание участников, которое проводится 1 раз в год, при этом дату устанавливает Генеральный директор Общества. Он является исполнительным единоличным органом и осуществляет руководство текущей деятельностью предприятия в период между общими собраниями участников. Генеральный директор назначается на срок – 5 лет.

В компании работает 690 человек, из них 73 - это административно-управленческий персонал. Ассортимент выпускаемой тары на ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» широк: бутылка для пива, вина, шампанских и игристых вин. Продукция производится разной вместимости от 0.33 до 1 литра. Освоено производство коричневого, зеленого, оливкового стекла.

Общество с ограниченной ответственность «Чагодощенский стеклозавод и К» является вторым стекольным заводом в России по объему производства, поэтому имеет важное значение для экономики района, уровня жизни населения.

## **1.2. Анализ рыночного положения компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»**

### **1.2.1. Анализ рынка пищевой стеклотары**

Тенденции и перспективы развития рынка пищевой стеклотары стоит рассмотреть по 4 основным уровням:

- 1) мировой;
- 2) федеральный;
- 3) региональный;
- 4) локальный.

Проанализируем общие тенденции внешнеэкономической деятельности РФ на рынке тарного стекла.

За 2018 год объём импорта пищевой стеклотары составил 89,8 млн. шт. (55,3 млн. шт. бутылки, 34,5 млн. шт. банок) что, по отношению к 2017 году, меньше на 41% [18, с. 28].

Структура импорта пищевой стеклотары представлена на рисунке 1.

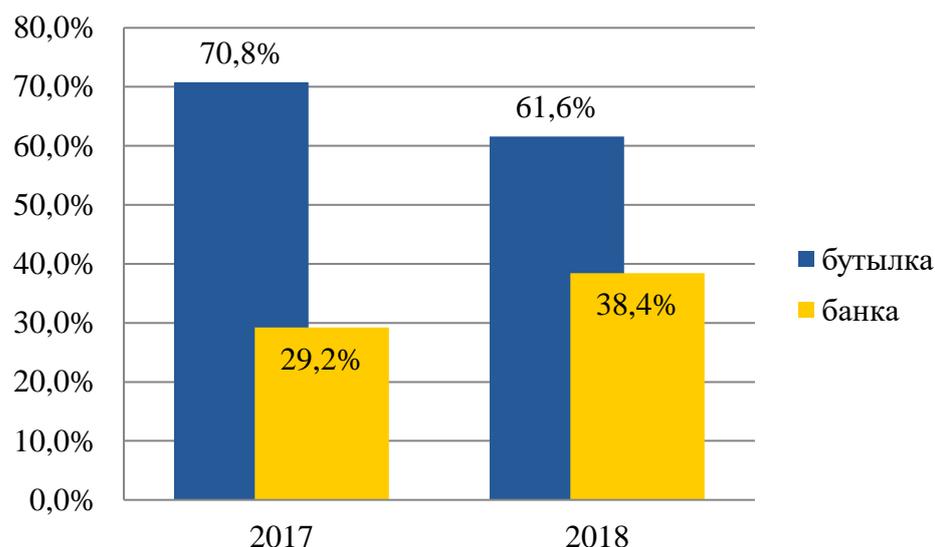


Рисунок 1 - Структура импорта пищевой стеклотары по годам

Согласно данным рисунка 1 в структуре импорта пищевой стеклотары доминирует бутылка [18, с. 31]. Поэтому необходимо рассмотреть структуру и распределение импорта стеклобутылки по назначению за 2018 год, представленную в таблице 1 [18, с. 38].

Таблица 1 – Структура и распределение импорта стеклобутылки по назначению за 2018 г.

Назначение стеклобутылки	Объем импорта в млн. шт.
коньячная	16,98
пивная	10,67
водочная	5,4
шампанская	4,31
винная	2,49
прочие	15,43

Таким образом, несмотря на то, что объемы ввоза стеклобутылки в Россию сокращаются, внутри страны все еще существует спрос на нее, который не покрывается отечественным предложением. Кроме того пивная бутылка находится на втором месте по популярности. Следовательно, теоретически Чагодощенский завод, который профилируется именно на пивной бутылке, имеет возможности к расширению рынка сбыта. А в качестве главных преимуществ сотрудничества с ним могут быть: экономия на логистических издержках, отсутствие ввозных таможенных платежей.

Что касается экспорта пищевой стеклотары, то за 2018 год его объём составил 586,1 млн. шт. (499,8 млн. шт. бутылки, 86,2 млн. шт. банок), что, по отношению к 2017, году больше на 12,1% [18, с. 42].

Структура экспорта пищевой стеклотары представлена на рисунке 2.

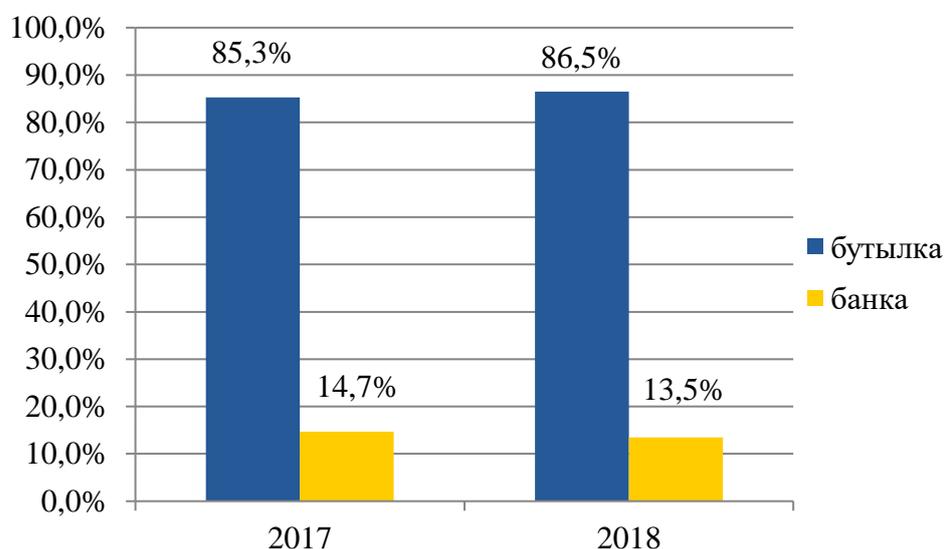


Рисунок 2 - Структура экспорта пищевой стеклотары по годам

Согласно данным рисунка 2 в экспорте пищевой стеклотары также доминирует бутылка [18, с. 43]. Структура и распределение экспорта стеклобутылки по назначению за 2018 год, представлена в таблице 2 [18, с. 51].

Таблица 2 - Структура и распределение экспорта стеклобутылки по назначению за 2018 г.

Назначение стеклобутылки	Объем импорта в млн. шт.
пивная	214, 91
водочная	91, 46
винная	76, 97
для минеральной воды	31, 49
коньячная	5,5
шампанская	3,5
прочие	75,47

Таким образом, наблюдается динамика роста объёма экспорта стеклобутылки, среди которого преобладает пивная бутылка. Следовательно, для Чагодощенского завода это еще одно перспективное направление расширения рынка сбыта.

Теперь проанализируем текущую ситуацию на российском рынке стеклотары. По итогам 2018 года было произведено 12487,50 млн. шт. пищевой стеклотары, что на 5,1% больше, чем годом ранее [18, с. 4].

Структура производства пищевой стеклотары по годам представлена на рисунке 3, согласно которому в структуре доминирует бутылка [18, с. 6].

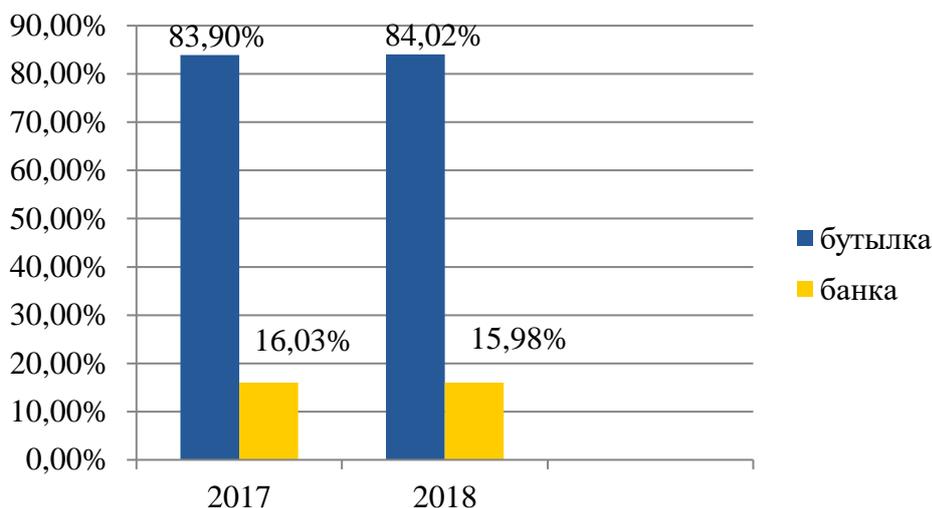


Рисунок 3 - Структура производства пищевой стеклотары по годам

Таким образом, ситуация на российском рынке стеклотары стабильная с умеренными темпами роста – около 5 % в год. Одной из тенденций на рынке является сокращение производства ПЭТ бутылок, из-за запрета на производство алкоголя в ПЭТ объёмом более 1,5 литров на законодательном уровне [2]. Итак, Чагодощенский стеклозавод имеет благоприятную ситуацию для продолжения осуществления своей деятельности и для её развития.

Основными игроками регионального рынка, помимо Чагодощенского стеклозавода, являются:

1. ООО «Русджам-Кириши» - стеклозавод, профилирующийся на производстве преимущественно пивной стеклотары, является одним из дочерних предприятий стекольного холдинга ООО «Русджам», обладает производственной мощностью в 800 млн. стеклоизделий в год [41].

2. ЗАО «Кингисеппский стекольный завод», профилирующийся на производстве бутылки и банки эксклюзивной формы [29], имеет производственную мощность в 680 млн. стеклоизделий в год. Наконец 2018 года объём выпуска

продукции составил 180 млн. стеклотылуки, что составляет 3,5% от общего объёма выпуска [18, с. 19].

Локальный рынок пищевой стеклотары представлен 2 стекольными заводами: ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» и ООО «Северная стеклотарная компания», имеющая производственную мощность в 140 млн. бутылок в год. Это небольшой завод, который в основном профилируется на выпуске винной бутылки [43]. Таким образом, Чагодощенский стеклозавод является основным стекольным производителем на локальном рынке.

### 1.2.2. Характеристика покупателей

Поскольку Чагодощенский стеклозавод занимает второе место в России по объёму производства стеклотары, то предприятие имеет большое количество покупателей, на сегодня это около 30, среди которых компании различных размеров, видов деятельности, расположенные в разных точках страны. Классификация покупателей представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация покупателей

Классификационный признак		Покупатели
1. Размер бизнеса (по количеству сотрудников и объёму выручки за год)	крупный	ООО «ПК «Балтика», ООО «ОП «Хейнекен», АО «САН ИНБЕВ», АО МПБК «Очаково», ЗАО «Игрисые вина»
	средний	ООО «ВИЛАШ-КШВ», АО «МКШВ», ООО «Частная Пивоварня «Афанасий»
	малый	КФ «Диво-Хлеб», ООО «Василеостровская пивоварня»
	микро	ООО «Брюмен», ИП Панов
2. Вид потребляемой стеклотылуки	пивная	ООО «ПК «Балтика», ООО «ОП «Хейнекен», АО «САН ИНБЕВ», АО «Очаково», ООО «Василеостровская пивоварня».
	винная	ООО «ВИЛАШ-КШВ», АО «МКШВ», ЗАО «Игрисые вина»
	водочная	АО «Д дистрибьюшен»
3. Количество закупаемой бутылки в год	свыше 10 млн.	ООО «ПК «Балтика», ООО «ОП «Хейнекен», ООО «ЦПИ-АРИАНТ», АО «САН ИНБЕВ», АО МПБК «Очаково».
	от 1- 10 млн.	ООО «ВИЛАШ-КШВ», АО «МКШВ», ООО «ЦПИ-АРИАНТ», ЗАО «Игрисые вина», ООО «Василеостровская пивоварня».
	от 100 тыс. до 1 млн.	КФ «Диво-Хлеб», ЗАО «Боска-Рус».
	меньше 100 тыс.	ООО «Брюмен», ИП Панов

Продолжение таблицы 3

Классификационный признак		Покупатели
4. по сумме продаж с НДС в год	Свыше 100 млн. р.	ООО «ПК «Балтика», ООО «ЦПИ-АРИАНТ», ООО «ОП «Хейнекен».
	От 50-100 млн. р.	АО «САН ИНБЕВ», АО МПБК «Очаково».
	От 10-50 млн. р.	ООО «ВИЛАШ-КШВ», ЗАО «Игристые вина», ООО «Василеостровская пивоварня»
	От 1-10 млн. р.	КФ «Диво-Хлеб», ЗАО «Боска-Рус».
	Меньше 1 млн. р.	ООО «Брюмен», ИП Панов

Необходимо из общего числа покупателей выделить ключевых, от сотрудничества с которыми зависит деятельность компании. Для этого проведем ABC-анализ, предполагающий разделение всех заказчиков на группы по определенному признаку, в нашем случае по объему выручки, представленный в Приложении А в таблице А.1. Согласно приведенной выше классификации и результатам ABC-анализа, на данный момент ключевыми клиентами ООО «ЧСЗ и К» являются покупатели, приносящие значительную долю выручки в общем объеме. Их характеристика представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика ключевых покупателей стеклотычки

	Ключевые покупатели	Характеристика предприятия
Пивная бутылка	ООО «Пивоваренная Компания «Балтика»	Является частью Carlsberg Group, а также одной из ведущих компаний в отрасли пивоварения [39]. Наконец 2018 года доход компании составил 75 млрд. руб., а её оценочная стоимость - 81 млрд. руб.[47].
	ООО «Объединенные Пивоварни Хейнекен»	Является российским подразделением голландского концерна HEINEKEN N.V.. Владеет более 30 брендами и 7 пивоварнями [37]. Наконец 2018 года доход компании - 29 млрд. руб., а её оценочная стоимость – 2,2 млрд. руб. [47].
	АО «САН ИнБев»	Является российским подразделением бельгийской пивоваренной корпорации AB InBev. Владеет 5 пивоварнями [22]. Наконец 2018 года доход компании - 28,7 млн. руб.
	АО МПБК «Очаково»	Является российским производителем пива и прохладительных напитков. Доля компании на рынке пива - около 4% [20]. Наконец 2018 года доход компании - 7,6 млрд. руб., а её оценочная стоимость – 8,7 млрд. руб. [47].
	АО «Эфес»	Является крупнейшей пивоваренной компании на российском рынке. Имеет 6 завод на территории страны [23]. Наконец 2018 года доход компании - 33 млрд. руб., а её оценочная стоимость – 14 млрд. руб. [47].
	АО «Завод пивоваренный Моршанский»	Является российским производителем пива. [19]. Наконец 2018 года доход компании - 397 млн. руб., а её оценочная стоимость – 23 млн. руб. [47].

Продолжение таблицы 4

	Ключевые покупатели	Характеристика предприятия
Винная бутылка	ЗАО «Игривые вина»	Является крупнейшим российским винодельческим заводом. Объём производства в 2018 году равен 2,36 млн. [27]. Наконец 2018 года доход компании составил 4,1 млрд. руб., а её оценочная стоимость – 3,4 млрд. руб. [47].
	ООО «ВИЛАШ-КШВ»	Занимает лидирующую позицию среди производителей алкогольной продукции Ленинградской области [34]. Наконец 2018 года доход компании составил 2,9 млрд. руб., а её стоимость – 143 млн. руб. [47].
Водочная	ЗАО «Д Дистрибьюшен»	Является официальным представителем брендов Diageo в России, одних из самых продаваемых алкогольных брендов во всём мире [25]. Наконец 2018 года доход компании составил 14 млрд. руб., а её стоимость – 2,9 млрд. руб. [47].

Необходимо отметить, что с 2018 года у «Чагодощенского стеклозавода» появилось двое иностранных покупателей: Carlsberg supply company ag и «PBR sprz o.o.». Обе компании из Польши.

Таким образом, можно сказать, что для компании важны 2 основные группы покупателей:

- 1) крупные покупатели, которое являются лидерами в своих отраслях и имеют превосходное финансовое положение;
- 2) иностранные покупатели, сотрудничество с которыми может предоставить возможность выхода на международный рынок, что позволит, в свою очередь, повысить деловую репутацию, узнаваемость бренда.

### 1.2.3. Анализ портфеля заказов компании и ассортимента

Поскольку сотрудничество с ключевыми покупателями влияет на доход и репутацию компании, необходимо анализировать объём осуществленных ими заказов в динамике, чтобы своевременно вносить коррективы в стратегию работы с каждым из них. Данные анализа портфелей заказов ключевых покупателей Чагодощенского стеклозавода представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ объёмов портфелей заказов ключевых покупателей

Предприятие	Объём портфеля заказов в тыс. шт.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
ООО «ПК «Балтика»	264555	236712	158833
ООО «ОП «Хейнекен»	23415	39223	28223
АО «Сан ИнБев»	5505	25092	13890

Продолжение таблицы 5

Предприятие	Объём портфеля заказов в тыс. шт.		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
АО «Завод пивоваренный Моршанский»	9520	0	53091
АО «Эфес»	0	0	93300
ООО «ВИЛАШ-КШВ»	767	4382	11090
ЗАО «Игристые Вина»	8107	13626	20312
ЗАО «Д Дистрибьюшен	0	0	5681
прочее	82225	47676	51844
Итого	398371	400392	449674

Что касается иностранных покупателей, то в 2019 году они намерены приобрести пивную бутылку в следующих объёмах:

- 1) Carlsberg supply company ag – 34000 тыс. шт.;
- 2) «PBR spz o.o.» - 24000 тыс. шт.

Таким образом, в целом объёмы потребления растут с каждым годом, а производственные мощности предприятия ограничены (до 504 млн. бутылок в год).

Чагодощенский стеклозавод имеет многопозиционный список номенклатуры выпускаемой продукции, обеспечиваемый за счёт:

- 1) стекловаренных печей – на предприятии 2 действующие печи и 1 на консервации; производственные мощности 1 печи – 252 млн. бутылок в год, что позволяет выпускать большое количество бутылок разных позиций;
- 2) стеклоформирующих автоматов, которые позволяют выпускать бутылку различной формы;
- 3) адаптивного производства, которое позволяет выпускать бутылку различного стекла.

Весь выпускаемый ассортимент компании представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Классификация ассортимента

Классификационный признак	Пивная бутылка	Винная бутылка	Водочная бутылка
1) процент производства в общем объеме	98,96 %	0,58%	0,46%
2) цвет выпускаемого стекла	бесцветный, зеленый, коричневый, оливковый	оливковый	бесцветный
3) объем выпуска (в литрах)	0,5; 0,47; 0,466; 0,45; 0,44; 0,35; 0,33	0,75 0,7	0,7 0,5

Таким образом, компания профилируется на производстве пивной бутылки, но при этом способна удовлетворять потребности различных групп покупателей, за счёт многообразия выпускаемой продукции, что является одним из её конкурентных преимуществ.

#### **1.2.4. Характеристика поставщиков**

Для обеспечения основной деятельности завода и бесперебойного производства, компании необходимо иметь определенные материально-сырьевые ресурсы в необходимом количестве, соответствующего качества, а также упаковочные материалы. За долгие годы работы компания сформировала проверенную базу поставщиков, с которой ведется работа уже на протяжении длительного периода времени. Главными критериями их выбора являются: отпускная цена, условия платежа, деловая репутация, благонадежность поставщика.

Поставщиками основного сырья для производства стеклотрубки являются:

1. ЗАО «Неболчинское карьероуправление» - поставщик песка. С 2008 года входит в группу российских компаний Sibelco, располагается в п. Неболчи и имеет в распоряжении месторождение кварцевого песка, запасы которого, по предположительным подсчетам, позволят работать более 300 лет. Преимущества поставщика: цена за 1 кг песка (0,84 р.), территориальное расположение (181 км. от Неболчи до Чагоды), высокие финансовые показатели, что говорит о финансовой устойчивости компании [30].

2. АО «Пикалевская сода» - поставщик соды. Компания существует на рынке более 20 лет, занимается производством основных неорганических химических веществ. Преимущества поставщика: цена за 1 т. соды (64 р.), сотрудничество на условиях отсрочки платежа, территориальное расположение (88 км. между пунктами), финансовая устойчивость и надежность [21].

3. ЗАО «Завод Ковровский доломит молотый» - поставщик доломита. Компания существует более 10 лет и обладает запасами доломита, по предварительным подсчетам, до 2068 года. Преимущества поставщика: цена за 1 т. доломита (517 р.), возможность увеличения размера партии (с 2015 года Чагоды-

щенский завод решил заменить мел технологический доломитом), положительная деловая репутация (только 1 раз участвовал в судебном разбирательстве в качестве истца), является успешно развивающейся компанией (стремительный рост финансовых показателей за последние 5 лет) [26].

4. ООО «Промресурс» - поставщик сульфат натрия. Компания существует на рынке с 2007 года и занимает лидирующие позиции в обеспечении ведущих стекольных заводов химическими продуктами. Основные преимущества поставщика: цена за 1т. сульфат натрия (80р.), предоставление скидок за комплексный заказ (также является поставщиком гофроподдонов), устойчивое финансовое положение [40].

5. ЗАО «Пикалёвский глиноземный завод» - поставщик глинозёма. Является крупнейшим комплексом в Ленинградской области по производству глинозёма, известняка. Преимущества поставщика: цена за 1 т. глинозёма (28,5 р.), территориальное расположение (88 км. между пунктами), устойчивое финансовое положение [31].

6. ПАО «Северсталь» - поставщик гранулированного шлака. Является крупнейшей в мире сталелитейной и горнодобывающей компанией. Преимущества: цена за 1 кг. шлака (1,3 р.), территориальное расположение (201 км. между пунктами), безукоризненное финансовое положение и деловая репутация [46].

7. ООО НПК «Промтехуголь» - поставщик порошкового угля. Является динамично развивающейся компанией в сфере производства продукции из угольного сырья. Преимущества поставщика: цена за 1 т. угля (28,6 р.), собственная логистика, стабильное финансовое положение [36].

8. ООО «ПК «Балтика» - поставщик стеклобоя. Является частью Carlsberg Group, а также одной из ведущих компаний в отрасли пивоварения [39]. Основные преимущества: цена за 1 т. стеклобоя (223,5 р.), экономия на логистических издержках (когда машины Балтики едут за стеклобутылкой, они приезжают, груженные стеклобоем), безукоризненное финансовое положение и деловая репутация.

Поставщиками упаковочных материалов являются:

1. ООО «Паллет-Союз» - поставщик гофроподдонов и скобов для поддонов [38]. Является производителем деревянной тары, осуществляющим доставку собственным транспортом.

2. ООО «Спекта Интерпак» - поставщик пленки, упаковочной ленты, скотча. Является крупнейшим производителем фасовочно-упаковочных материалов в Восточной Европе, существует на рынке более 25 лет, имеет 2500 клиентов в России и за рубежом [44].

Таким образом, компания сотрудничает с большим количеством поставщиков, от которых зависит бесперебойность производства и качество выпускаемой продукции. Следовательно, необходимо следить за выполнением контрактных обязательств поставщиками, выявлять возможные риски при работе с ними и иметь план действий при наступлении рискованных ситуаций.

### **1.2.5. Характеристика конкурентов**

Поскольку на Чагодощенском заводе широкий ассортимент выпускаемой продукции, нельзя выделить одного или нескольких главных конкурентов. Однако их можно сегментировать, в зависимости от вида бутылки, от цвета стекла, от конкретного покупателя, от региона.

Поскольку основной профиль завода – это производство пивной бутылки, будем выявлять конкурентов именно с этой точки зрения.

Конкуренты в сфере производства пивной бутылки на национальном рынке:

ООО «Русджам» - главный конкурент. Компания входит в состав группы Шшеджам, одной из ведущих мировых производителей стекла. Русджам был основан на территории РФ в 2001 году, и на сегодняшний день он является стекольным холдингом, объединяющий 4 завода, расположенных в разных частях России: ООО «Русджам-Уфа», ООО «Русждам-Кириши», ООО «Русджам-Кубань», ООО «Русджам-Гороховец» [41]. Стекольный холдинг Русджам обладает производственной мощностью в 3560 млн. шт. в год, в то время как Чагодощенский стеклозавод имеет 1254 млн. шт. Кроме того, холдинг Русджам наконец 2018 г. занимает первое место в России по объёмам производства

цветной стеклобутылки – 2527 млн. бутылки за 2018 г, или 46,8 % от общего объёма в стране, в то время, как Чагодощенский стеклозавод произвел 910 млн. шт. [18, с. 19]. Однако Русджам использует недобросовестные методы конкурентной борьбы, а именно депингует цены.

Конкуренты в сфере производства на региональном рынке:

ООО «Русджам-Кириши» - главный конкурент. Его основное преимущество – ближе расположен к Санкт-Петербургу, где находятся крупные потребители. Но есть и недостаток: они не выпускают пивную бутылку зеленого стекла, которая пользуется большим спросом у такого покупателя, как «Балтика». Предприятие имеет производственную мощность в 800 млн. бутылок в год, и наконец 2018 года выпустило 600 млн. бутылок, что составило 11% от общего объёма выпуска [18, с. 19].

Конкуренты в сфере производства на локальном рынке:

Поскольку на локальном рынке помимо Чагодощенского стеклозавода действует ООО «Северная стеклотарная компания», имеющая производственную мощность в 140 мл. бутылок в год. и выпустившая за 2018 год 28,8 млн. бутылки [18, с. 19], можно с уверенностью сказать, что Чагодощенский стеклозавод на данном рынке не имеет конкурентов.

Стоит отметить, что мы не рассматриваем конкурентов в сфере производства винной и водочной бутылки, потому что выпуск данного вида продукции на заводе происходит эпизодически, под потребности конкретного покупателя.

Таким образом, можно сказать, что у Чагодощенского стеклозавода незначительное число конкурентов.

### **1.2.6. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»**

Ранее было выяснено, что основным конкурентом Чагодощенского стеклозавода в сфере производства пивной стеклобутылки на региональном рынке является ООО «Русджам-Кириши», поэтому проведем анализ конкурентоспособности именно этих двух компаний.

Оценку конкурентоспособности будем выполнять посредством метода рейтинговых оценок, в результате которого вычисляется рейтинг конкурентов, их преимущества и недостатки. Первым шагом является разработка критериев оценки конкурентоспособности, наиболее полно характеризующие выбранную сферу. В данном случае в качестве таких критериев были выбраны следующие:

- 1) качество товара;
- 2) ценовая политика;
- 3) привлекательность цены (на примере пивной бутылки зеленого стекла 0,5);
- 4) глубина ассортимента (на примере пивной бутылки);
- 5) производственные мощности;
- 6) благонадежность предприятия;
- 7) квалификация персонала отдела продаж;
- 8) условия платежа;
- 9) представленность товарной продукции в регионах;
- 10) скорость обработки документации при совершении сделки;
- 11) качество претензионной работы;
- 12) участие в выставках.

Теперь необходимо определить степень важности каждого выбранного критерия оценки конкурентоспособности. Для этого воспользуемся методом попарного сравнения, согласно которому эксперт для каждой пары альтернатив указывает наиболее предпочтительную из них, на основе разработанной шкалы относительной важности [17, с. 743], которая представлена в Приложении Б, таблице Б.1., а результаты попарного сравнения критериев оценки в Приложении Б, таблице Б.2.

Еще одной важной составляющей проведения конкурентного анализа является выбор балльно-рейтинговой шкалы оценивания, на основе которой эксперт выставляет оценки каждого параметра. Существуют различные шкалы оценивания: от 1 до 3 баллов, от 1 до 5 баллов, от 1 до 10 баллов. Чем больше диапазон оценивания, тем детальнее описывается каждая оценка шкалы. Стоит

отметить, что балльно-рейтинговая шкала применяется, как для оценки количественных, так и для оценки качественных показателей. В данном случае была выбрана шкала от 1 до 3. Описание балльно-рейтинговой шкалы оценивания по каждому выбранному критерию представлено в Приложении Б, таблице Б.3.

На основе собранной информации о конкурентах, полученных коэффициентах значимости, разработанной шкалы оценивания, можно провести оценку производителей пивной стеклобутылки по отобраным критериям конкурентоспособности и вычислить рейтинг каждого. Итоговые результаты проведения конкурентного анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности производителей пивной бутылки

№	Критерии оценки	Коэффициент значимости	производители пивной стеклобутылки			
			Чагодощенский стекло- завод	Итого (Чагодощенский стеклозавод)	Русджам-Кириши	Итого (Русджам-Кириши)
	i	wi	aij		aij	
1	качество товара	0,140	3,000	0,420	3,000	0,420
2	ценовая политика	0,070	3,000	0,210	3,000	0,210
3	привлекательность цены (бутылка пивная зеленая 0,5)	0,073	2,000	0,146	1,000	0,073
4	глубина ассортимента (пивной бутылки)	0,078	3,000	0,234	2,000	0,156
5	производственные мощности	0,120	3,000	0,360	3,000	0,360
6	благонадежность предприятия	0,097	3,000	0,291	3,000	0,291
7	квалификация персонала отдела продаж	0,159	2,000	0,318	2,000	0,318
8	условия платежа	0,089	2,000	0,178	2,000	0,178
9	представленность товарной продукции в регионах	0,066	3,000	0,198	3,000	0,198
10	скорость обработки документации при совершении сделки	0,042	2,000	0,084	2,000	0,084
11	качество претензионной работы	0,029	2,000	0,058	2,000	0,058
12	участие в выставках	0,037	3,000	0,111	2,000	0,074
Итого	1,000		2,608		2,420	

Таким образом, исходя из данных таблицы 7, несмотря на небольшую разницу в итоговых результатах, наивысший рейтинг у Чагодощенского стеклозавода, что обусловлено большей привлекательностью цены и глубиной ассортимента.

тимента. Среди недостатков исследуемой компании можно выделить недостаточную квалификацию сотрудников отдела продаж.

### **1.3. Организационная структура компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» и характеристика коммерческих процессов**

Чагодощенский стеклозавод имеет линейно-функциональную организационную структуру, которую часто используют на предприятиях крупного и среднего бизнеса. Данный тип организационной структуры управления наилучшим образом подходит для анализируемого предприятия по следующим причинам:

1. Завод представляет собой сложный бизнес, деятельность которого состоит из множества взаимосвязанных и взаимозависимых процессов. Руководить самостоятельно таким бизнесом невозможно. Поэтому для эффективного управления заводом генеральному директору необходимы линейные руководители, обладающие высокой квалификацией и компетенциями в своих функциональных областях.

2. Компания имеет стабильную среду, не отличающуюся постоянными изменениями и нововведениями, а задачи линейных руководителей преимущественно рутинные, нацеленные на управление стандартизированными процессами и контроль над их исполнением. (За исключением задач руководителей отделов, связанных с коммерческой деятельностью).

Организационная структура Чагодощенского стеклозавода представлена в Приложении В, на рисунке В.1., согласно которому генеральный директор имеет 8 линейных руководителей, при этом 6 из них управляют соответствующими функциональными подразделениями, среди них можно выделить 2 отдела, направленных на реализацию коммерческой деятельности: отдел продаж и отдел снабжения. Рассмотрим более подробно каждый из этих отделов.

Отдел снабжения организован для осуществления закупочной деятельности на предприятии. Он состоит из трёх человек:

- 1) начальник отдела снабжения;
- 2) ведущий инженер;

3) инженер по снабжению.

Работники отдела выполняют следующие функции:

– определение потребности в материалах необходимых для соблюдения плана производства;

– выявление, установление рациональных форм снабжения;

– изучение возможности и целесообразности установления длительных хозяйственных связей с поставщиками, подготовка предложений руководству о закреплении их на длительный период;

– подготовка и заключение договоров с поставщиками;

– осуществление реализации выделенных фондов, обеспечение завоза материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, регулирование поставок в соответствии с ходом производственного процесса;

– контроль над размерами запасов товарно-материальных ценностей и их регулирование;

– осуществление контроля над движением материальных ресурсов;

– осуществление контроля над своевременным выполнением поставщиками обязательств по договорам и заказам, предъявлением претензий к поставщикам за нарушение ими обязательств и условий договора;

– обеспечение выполнения требований и совершенствования систем менеджмента предприятия;

– реализация обязательств Экологической политики и Политики в области качества и безопасности в подразделении.

Отдел продаж (ОП) организован для осуществления сбытовой деятельности. Он состоит из пяти человек:

1) начальник ОП;

2) заместитель начальника ОП по продажам;

3) заместитель начальника ОП по логистике;

4) инженер ОП по логистике;

5) инженер ОП по оформлению отгрузочной документации.

Перед принятием на работу, каждый из сотрудников обязан ознакомиться и подписать инструкцию по охране и технике безопасности труда для офисных работников ООО «Чагодощенского стеклозавода и К». Выполнение данного требования необходимо, в первую очередь, для самих работников, чтобы они знали, с какими опасными факторами могут столкнуться, при осуществлении трудовой деятельности, и как обезопасить их воздействие. Инструкция представлена в Приложении Г.

Работники отдела продаж выполняют следующие функции:

- доведение требований, установленных потребителями, относящихся к продукции, до заинтересованного персонала;
- участие в анализе требований, установленных потребителями, путем деловой переписки, до принятия обязательств на её поставку;
- определение и осуществление мероприятий по поддержанию связи с потребителями;
- изучение перспективного и текущего спроса на продукцию предприятия и требования к её качеству;
- участие в планирование ассортимента выпускаемой продукции;
- участие в оформлении договоров на сбыт готовой продукции;
- разработка планов реализации готовой продукции, графиков её отгрузки потребителям в соответствии с заключенными договорами;
- подготовка материалов юридическому отделу для предъявления претензий за нарушение заказчиками продукции и поставщиками условий заключенных договоров;
- организация рассмотрения претензий заказчиков на поставленную продукцию предприятия;
- соблюдение выполнения плана по реализации продукции;
- составление отчётности по реализации продукции;
- контроль над движением оборотных упаковочных материалов;
- контроль над обеспеченностью производства формокомплектами;

– контроль над выполнением поставщиками услуг перевозок грузов обязательств по заключенным договорам.

Поскольку на Чагодощенском стекольном заводе ведется непрерывное производство, между отделами практически отсутствует взаимодействие. А объем закупок сырья и материалов не зависит от запланированного объема продаж. Следовательно, отсутствует какая-либо взаимосвязь при решении коммерческих задач.

#### **1.4. Анализ сбытовой деятельности предприятия**

Сбытовая деятельность на предприятии осуществляется отделом продаж и является ключевой деятельностью завода, благодаря осуществлению которой достигается главная цель компании – получение прибыли.

Основным продуктом производства ООО «Чагодощенский стекольный завод и К» являются полые стеклянные изделия, а именно стеклобутылка.

Так как данная продукция носит специфический характер, то организация, для ее реализации использует канал нулевого уровня распределения, т. е. продукция от производителя поступает непосредственно потребителю. Коммерческая выгода прямого канала сбыта для предприятия заключается в усилении возможности непосредственного изучения рынка своих товаров, поддержании тесных связей с потребителями, проведении исследований по повышению качества товаров, воздействию на скорость реализации с целью уменьшения дополнительной потребности в оборотном капитале.

При осуществлении сбытовой деятельности в зависимости от группы потребителей используются разные алгоритмы работы.

Постоянные покупатели, представляющие крупные компании:

1. За 3-4 месяца до окончания календарного года компании объявляют о проведении тендера на закупку стеклобутылки. Как правило, проведение тендеров основывается на так называемом методе «Светофор». Он предполагает деление потенциальных поставщиков на 3 группы:

– зеленая – к ней относятся поставщики, чьи предложения и условия сотрудничества полностью удовлетворяют покупателя;

– желтая - к ней относятся поставщики; чьи предложения и условия сотрудничества, привлекают внимание покупателя, но он бы хотел их скорректировать;

– красная - к ней относятся поставщики, чьи предложения и условия сотрудничества совсем не подходят для покупателя.

2. Для участия в тендере работники отдела продаж подготавливают коммерческое предложение, учитывая требуемое количество и пункт назначения. Затем они загружают его в программу, созданную покупателем для получения заявок на участие, и отправляют контрагенту. Данный этап является 1 этапом тендера.

3. В зависимости от результатов 1 этапа работники разрабатывают дальнейшую стратегию участия:

– получен красный цвет: 1) ничего не меняем и заканчиваем участие (происходит в случаях, когда компания изначально не планировала выигрывать тендер по конкретным позициям); 2) видя, по каким пунктам компания не проходит, она корректирует их, для дальнейшего участия;

– получен желтый цвет: в случае заинтересованности компании в тендере, те предложения и условия сотрудничества, которые не полностью устраивают покупателя, меняются с учётом требований контрагента;

– получен зеленый цвет: данный результат 1 этапа тендера вовсе не гарантирует победу в нём. Компания не знает результаты конкурентов и их дальнейший план участия, поэтому перед ней стоит выбор либо оставлять без изменений коммерческое предложение либо, основываясь на рекомендациях руководства и учитывая возможные изменения ценовой политики конкурентов, вносить коррективы.

Данный этап тендера является наиболее рискованным и непредсказуемым. От того какое принято управленческое решение зависит дальнейшей исход событий.

4. 3 этап тендера – ведение переговоров. Он наступает, в случае получения зеленого цвета по результатам 2 этапа. В переговорах со стороны Чагодощенского стеклозавода принимают участие Генеральный директор и директор по продажам, которые обладают соответствующими компетенциями. В процессе данного этапа стороны занимаются согласованием цены контракта, объема поставки и условий сотрудничества.

5. Заключительным этапом проведения тендера является официальное подтверждение итогов тендера, согласно которым становится понятно какой поставщик какой объем бутылки в какой город будет поставлять.

Постоянные покупатели, представляющие небольшие компании

1. По истечению календарного года, вновь проводятся переговоры с представителями компании контрагента и согласуются условия дальнейшего сотрудничества: объём поставки, цена закупки, условия платежа, способ поставки и др.

Вновь прибывшие покупатели:

1. Покупатель сам выходит на компанию и является инициатором переговоров, в результате проведения которых заключается контракт на поставку бутылки.

После заключения контрактов с покупателями существует общий дальнейший алгоритм работы:

1) получение заявки от покупателя на поставку определенного объёма стеклобутылки на каждый месяц;

2) работники анализируют данные заявки, оценивают возможность её выполнения и дают обратную связь клиентам с учётом возможных корректировок;

3) согласование заявки;

4) получение графика поставки по дням от покупателя;

5) занесение полученных данных в план отгрузки на месяц и их передача на склад;

6) осуществление расчётов с покупателями согласно условиям контракта.

Теперь рассмотрим, какие функции выполняет отдельный сотрудник отдела продаж и их уровень текущей нагрузки, которые представлены в таблице 8. Стоит отметить, что в ней перечислены основные функции, имеющие осязаемый результат труда, помимо которых работники занимаются деятельностью, направленной на контролирование тех или иных процессов, а также не учтены функции, связанные с составлением ежегодных отчетов и планированием дальнейшей работы.

Таблица 8 – Матрица загрузки сотрудников отдела продаж

Функции	Ед. работы	Трудоёмкость ед. работы (часы)	Количество ед. работы в месяц	Трудоёмкость работы в месяц (часы)	Сотрудники отдела продаж				
					начальник ОП	зам. начальника ОП по продажам	зам. начальника ОП по логистике	инженер по логистике	инженер по оформлению отгрузочной документации
Согласование заявок на поставку с покупателями	заявка на поставку	2	35	70	42	28			
Составление графика отгрузки	график	3	1	3		3			
Заключение договоров с транспортными компаниями	договор	2	25	50			50		
Анализ остатков ГП на складах	отчет	1	30	30				30	
Оформление счетов, товарных накладных	документ	0,5	70	35					35
Формирование бюджета затрат на доставку ГП	бюджет	4	1	4			4		
Подготовка отчета по количеству отгружаемой продукции	отчет	2	1	2					8
Подготовка коммерческих предложений	документ	1	30	30	18	12			
Звонки клиентам-дебиторам	звонок	0,15	80	12	10,8	7,2			

Продолжение таблицы 8

Функции	Ед. работы	Трудоёмкость ед. работы (часы)	Количество ед. работы в месяц	Трудоёмкость работы в месяц (часы)	Сотрудники отдела продаж				
					начальник ОП	зам. начальника ОП по продажам	зам. начальника ОП по логистике	инженер по логистике	инженер по оформлению отгрузочной доку-
Совещание отдела	совещание	1	4	4	4	4	4	4	4
Итого (часов в месяц)					74,8	54,2	54	34	47
План (часов в месяц)					160	160	160	160	160
Коэффициент загрузки (%)					47%	34%	36%	21%	29%

Таким образом, исходя из данных таблицы 8, можно сделать вывод о том, что работа сотрудников отдела продаж организована не рационально, присутствует узкая специализация работников на выполнение конкретных операций. Во многом это связано с тем, что не осуществляется работа по поиску новых клиентов и взаимодействию с ними, которая является важнейшей частью любого отдела продаж. Именно благодаря осуществлению этой работы у компании появляется всё больше и больше клиентов, соответственно загруженность каждого работника будет увеличиваться за счёт роста клиентской базы. Кроме того, поиск новых клиентов влияет на конкурентоспособность предприятия.

### **1.5. Анализ основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности предприятия**

Анализируя деятельность компании, особое внимание стоит уделить её финансовому состоянию, оценка которого необходима как для внутренних пользователей (руководство и собственники компании), так и для внешних (банки, поставщики, покупатели, налоговые органы). Также оно формирует инвестиционную привлекательность предприятия и определяется результатами производственной и коммерческой деятельности. Анализ финансового состояния компании – это комплексный анализ следующих составляющих: финансовой независимости, платежеспособности организации, оборачиваемости оборотных активов [11, с. 269]. Для того чтобы провести анализ финансового со-

стояния Чагодощенского стеклозавода в динамике, необходимы данные бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках за последние 3 года, которые представлены в Приложении Д, в таблицах Д.1. и Д.2. Результаты анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ финансового состояния ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»

Показатели:	2016 г.	2017 г.	2018 г.	нормативные значения [1]
<b>1. Финансовой независимости предприятия</b>				
- коэффициент общей финансовой независимости	0,07	0,12	0,20	>, = 0,7
- собственный капитал в обороте	-3633386	-3155616	-2680105	> 0
- коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,96	-1,61	-1,3	> 0,1
<b>2. Платежеспособности организации:</b>				
- коэффициент абсолютной ликвидности	0,014	0,006	0,008	0,1-0,5
- коэффициент срочной ликвидности	0,94	1,0	1,25	>, = 1,0
- коэффициент текущей ликвидности	2,33	2,53	3,27	1,0-2,0
<b>3. Эффективности использования оборотных активов организации</b>				
	2017/2016		2018/2017	
- средняя продолжительность 1 оборота оборотных активов в днях	381		313	
- коэффициент оборачиваемости	0,95		1,15	
- коэффициент закрепления	1,06		0,87	

Произведенные расчеты, результаты которых содержатся в таблице 9, позволяют сделать следующие аналитические выводы:

1. Чагодощенский стеклозавод является финансово зависимым предприятием, поскольку значение коэффициента общей финансовой независимости ниже нормативного, однако наблюдается динамика роста значения данного коэффициента, что говорит о постепенном отказе от заемных средств и возможности осуществления деятельности предприятия в будущем без их привлечения.

2. У компании недостаточно собственного капитала для формирования и обеспечения оборотных активов, запасов, поскольку у показателя – собственный капитал в обороте – отрицательное значение, соответственно, долгов больше, чем имущества, но стоит отметить, что величина долговых обяза-

тельств с каждым годом уменьшается, а это является положительным моментом.

3. В подтверждение, что у предприятия отсутствует собственный оборотный капитал, и все оборотные средства сформированы за счёт заемных источников, служит значение коэффициента обеспеченности собственными средствами, которое также отрицательное, но при этом каждым годом уменьшается.

4. Согласно значению коэффициента абсолютной ликвидности равному, на конец 2018 года, 0,8%, Чагодощенский стеклозавод может погасить менее 1% краткосрочных обязательств, в ближайшее время на дату составления баланса, следовательно, компания обладает неудовлетворительной денежной платежеспособностью.

5. Однако можно сказать, что предприятие имеет теоретически надежный уровень платежеспособности при условии своевременного погашения дебиторской задолженности в течение 12 месяцев, поскольку значение коэффициента срочной ликвидности с каждым годом растёт, и на конец анализируемого периода оно находится в пределах нормы.

6. Согласно значению коэффициента текущей ликвидности равному, на конец 2018 года, 3,27, оборотные активы компании превышают краткосрочные обязательства. Тем не менее, рост значения данного коэффициента, и его превышение норматива, является нежелательным, так как если произойдет замедление оборачиваемости, то большое количество имущества будет не нужным.

7. Чагодощенский стеклозавод эффективно владеет оборотными активами организации, поскольку средняя продолжительность одного оборота оборотных активов сокращается, количество оборотов увеличивается, о чем свидетельствует рост значения коэффициента оборачиваемости, а сумма оборотного актива сокращается.

Теперь рассмотрим финансово-экономические показатели, которые непосредственно характеризуют результаты и эффективность коммерческой деятельности, анализ которых представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ основных финансово-экономических показателей  
коммерческой деятельности

№	Показатели (тыс. руб.)	по годам			Абсолютные отклонения		Относительные отклонения	
		2016	2017	2018	17/16	18/17	17/16	18/17
1	Выручка от реализации	1729128	1801705	2264186	72577	462481	1,04	1,26
2	Себестоимость продаж	1255626	1305648	1600996	50022	295348	1,04	1,23
3	Валовая прибыль	473502	496057	663190	22555	167133	1,05	1,34
4	Управленческие расходы	76281	83144	111507	6863	28363	1,09	1,34
5	Коммерческие расходы	108708	142933	191831	34225	48898	1,31	1,34
6	Прибыль от продаж	288513	269980	359852	-18533	89872	0,94	1,33
7	Рентабельность продаж	16,69%	14,98%	15,89%	-0,02	0,01	0,90	1,06
8	Рентабельность производства	37,71%	37,99%	41,42%	0,00	0,03	1,01	1,09
9	Рентабельность продукции	20,03%	17,63%	18,90%	-0,02	0,01	0,88	1,07

Произведенные расчеты, результаты которых содержатся в таблице 10, позволяют сделать следующие аналитические выводы:

1. Наблюдается увеличение выручки от реализации на протяжении всего анализируемого периода, при этом в 2018 году произошёл её существенный рост – на 26% по сравнению с 2017, что связано с повышением объема продаж и, соответственно, загрузки производственных мощностей.

2. Также наблюдается рост себестоимости продаж, и в 2018 году она составила 1600996 тыс. руб., что на 295348 тыс. руб. больше или на 23% по сравнению с 2017 г.

3. Размер валовой прибыли в 2018 году увеличился на 167133 тыс. руб. или на 34% по сравнению с 2017 г., что объясняется превышением темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж.

4. Темпы роста управленческих и коммерческих расходов пропорциональны друг другу и росту валовой прибыли. В 2018 г. размер их величины увеличился на 34% по сравнению с 2017 годом.

5. Наблюдается рост прибыли от продаж и в 2018 году она увеличилась на 89872 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 33 % в относительном по сравнению с 2017 г.

6. Рентабельность продаж в 2018 году выросла незначительно (на 1%) в абсолютном выражении по сравнению с 2017, и составляет 15,89% . Следовательно, сбытовая деятельность в компании осуществляется эффективно.

7. Наблюдается рост рентабельности производства в 2018 году, который составил 9% в относительном выражении по сравнению с 2017 г. Поэтому можно сказать, что на предприятии эффективно используется имущество и в 2018 году на каждый рубль себестоимости продукции компании возвращается 42 копеек в виде валовой прибыли.

8. Рентабельность продукции по прибыли на протяжении анализируемого периода претерпевала незначительные изменения, и в 2018 году её величина составила 18,9%, что на 1% выше в абсолютном выражении по сравнению с 2017 годом. Следовательно, на 31 декабря 2018 года организация на каждый вложенный рубль на производство и реализацию продукции получает 19 копеек прибыли именно от сбытовой деятельности.

Таким образом, несмотря на удовлетворительное финансовое состояние Чагодощенского стеклозавода, наблюдается его положительная динамика. Стоит отметить, что значения основных финансово-экономических показателей коммерческой деятельности свидетельствуют об эффективности её реализации на предприятии и о том, что стеклозавод на сегодняшний день является рентабельным и прибыльным бизнесом.

#### **1.6. Составление SWOT-анализа и выявления основных проблем предприятия в области сбытовой деятельности**

Для определения основных направлений развития ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду

компании, одновременный учет которых позволит выделить приоритетные стратегии развития компании – это ничто иное как SWOT-анализ.

Данный вид анализа предполагает рассмотрение внутренней среды через выделение сильных и слабых сторон компании, а внешней через существующие возможности и угрозы на рынке. При этом сильные стороны позволяют воспользоваться возможностями рынка, увеличивая вероятность их реализации, а также минимизировать слабые стороны, и избежать угроз. Данные SWOT-анализа представлены в таблице 11.

Таблица 11 - SWOT-анализ ООО «Чагодощенского стеклозавода и К»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сотрудничество с иностранными покупателями;</li> <li>– сотрудничество с крупными покупателями;</li> <li>– ежегодное увеличение объема портфеля заказов;</li> <li>– широкий ассортимент выпускаемой продукции;</li> <li>– малое количество конкурентов;</li> <li>– прямой метод сбыта;</li> <li>– наличие собственной лаборатории контроля качества;</li> <li>– компания занимает 2 место в России по объему выпуска стеклотары;</li> <li>– высокий размер нераспределенной прибыли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не ведется поиск новых клиентов;</li> <li>– нерациональная организация работы отдела продаж</li> <li>– узкая специализация сотрудников отдела продаж;</li> <li>– недостаточная квалификация сотрудников отдела продаж.</li> </ul>
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законсервированные производственные мощности</li> <li>– стабильная ситуация на рынке пищевой стеклотары</li> <li>– запрет производства алкоголя в ПЭТ упаковке на законодательном уровне;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ужесточение регуляций алкогольной продукции;</li> <li>– тенденция ведения здорового образа жизни</li> </ul>

Таким образом, можно выделить следующие проблемы, стоящие перед предприятием:

1. Компания не занимается привлечением новых покупателей, несмотря на стабильную ситуацию на рынке пищевой стеклотары, незначительное число конкурентов, ежегодное увеличение портфеля заказов, наличие законсервированных производственных мощностей.

2. Работа сотрудников отдела продаж организована не рационально, присутствует узкая специализация работников на выполнение конкретных операций.

### **Выводы по разделу 1**

ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» осуществляет свою деятельность с 1999 года и на сегодняшний день является одним из основных стекольных заводов в России, профилирующийся на выпуске пивной бутылки, разной вместимости и цвета стекла.

За долгие годы работы компания сформировала не только проверенную базу поставщиков и критерии их выбора, но и клиентскую базу. Ключевые покупатели продукции завода - это ведущие компании в отрасли пивоварения, сотрудничество с которыми ведется долгие годы. Также в 2018 году у компании появились иностранные покупатели, что дает ей перспективу наращивания экспортного потенциала.

Компания имеет незначительное число конкурентов, среди которых она имеет высший рейтинг, что свидетельствует о её высоком уровне конкурентоспособности

Также продолжительный опыт работы позволил разработать сотрудникам отдела продаж алгоритм работы с разными группами покупателей, для большего эффекта сбытовой деятельности.

Кроме того, компания представляет собой рентабельный и прибыльный бизнес.

Однако на Чагодощенском стеклозаводе не осуществляется поиск новых клиентов, что может привести, к стагнации бизнеса и в дальнейшем к его упадку. А работа сотрудников отдела продаж организована не рационально, присутствует узкая специализация работников на выполнение конкретных операций.

## **2. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СОВЕШЕНСТВОВАНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **2.1. Понятие и место сбытовой деятельности в системе коммерческих процессов на предприятии**

Начнем с ответа на вопрос: что такое сбыт? Под сбытом понимается определенный вид деятельности, направленный на реализацию произведенных товаров или услуг на конкретном рынке. Однако сбыт является всего лишь частью сбытовой деятельности, и не может полностью охарактеризовать её.

Понятие сбытовой деятельности намного шире. Оно подразумевает отдельный вид коммерческой деятельности, включающий комплекс действий, мероприятий, направленных на формирование ассортимента предприятия, цены и её структуры, установление коммуникаций с покупателями, организацию товародвижения, выбор посредников, определение методов стимулирования сбыта, организацию сервиса для полного удовлетворения потребностей покупателей, сбор информации о состоянии спроса, преимуществах и недостатках продукции, предпочтениях потребителей.

Исходя из данного термина, можно выделить следующие основные характеристики сбытовой деятельности:

- 1) многокомплексный и трудоёмкий процесс, конечная цель которого сбыт продукции;
- 2) представляет собой заключительный этап коммерческой деятельности;
- 3) включает основные (формирование ассортимента предприятия, цены и её структуры, установление коммуникаций с покупателями, организация товародвижения) и вспомогательные (выбор посредников и определение методов стимулирования сбыта, организация сервиса для полного удовлетворения потребностей покупателей, сбор информации) процессы;
- 4) наличие зависимости процессов сбытовой деятельности и их результатов друг от друга;

5) предполагает необходимость в специалистах, для выполнения отдельно взятых процессов в целях достижения большей эффективности и результативности;

б) полученная информация при осуществлении сбытовой деятельности важна не только для работы остальных подразделений предприятия, но и для определения направления развития компании в целом [8, с. 18].

Теперь обозначим место сбытовой деятельности, исходя из содержания понятия и выявленных характеристик.

В результате осуществления сбытовой деятельности, произведенные товары или услуги в процессе организованного товародвижения попадают к покупателям, которые оплачивают полученную продукцию. Следовательно, сбытовая деятельность позволяет сформировать выручку предприятия, являющуюся основным источником не только доходов компании, но и покрытия текущих расходов.

Отдельный процесс данного вида деятельности обеспечивает создание дополнительной потребительской ценности товара, тем самым увеличивая его денежную стоимость и обеспечивая повышение спроса, а соответственно и размер общей выручки.

Также на величину получаемого дохода компании влияет количество покупателей предприятия, которое зависит от того, как налажены все составляющие сбытовой деятельности и эффективности реализации сбытовых процессов.

Таким образом, место сбытовой деятельности в системе коммерческих процессов определяется как один из важнейших процессов, без которого бесполезна деятельность остальных функциональных подразделений предприятия. Это связано с тем, что она позволяет не только сформировать выручку от реализации, которая, как известно, является основной и главной целью существования любого коммерческого предприятия, но и повлиять на размер её величины.

## 2.2. Основы организации сбытовой деятельности на предприятии

Организация сбытовой деятельности на предприятии представляет собой трудоёмкий и трудозатратный процесс, предполагающий организацию системы товародвижения, которая на рынке b2b осуществляется посредством каналов распределения. Под организацией системы товародвижения понимается упорядочение её элементов, формирование согласованных связей между ними, обеспечивающих их взаимодействие, а также порядка процесса контролирования их деятельности [10, с. 32].

Поскольку основой организации сбытовой деятельности на предприятии является канал распределения, рассмотрим, что подразумевается под этим словосочетанием. Канал распределения представляет собой систему взаимосвязанных элементов логистической цепочки, основной задачей которой является осуществление товародвижения и доведение его до потребителя. Однако данное понятие концентрирует внимание на том, что через канал сбыта осуществляется преимущественно логистическая функция. Но на самом деле функциональная структура канала намного шире, и включает в себя [3, с. 54]:

- функция продажи, то ради чего осуществляется деятельность канала;
- информационная функция – обмен информацией между участниками канала позволяет эффективно управлять им, а также предположить потенциал развития других функций;
- контактная функция – посредством организованного канала сбыта осуществляется взаимодействие с различными участниками рынка;
- функция заказа – отражает активность партнерских отношений;
- функция сервиса – должна выполняться каждым участником канала, в таком случае комплексный сервис даст больший эффект для конечного потребителя.

Следовательно, канал сбыта – это основной структурный элемент всей деятельности предприятия, ключевой функцией которого является продажа, а сопутствующими – получение актуальной информации, в процессе контактов

между участниками, обеспечение комплексного сервиса и осуществление физического перемещения товара.

Трудоёмкость организации системы распределения заключается в разнообразии каналов сбыта [3, с. 78]:

1) используемый метод сбыта:

– прямой – предполагает реализацию продукции непосредственно покупателю без помощи посредников, преимуществами данного метода является тесная взаимосвязь с потребителем, возможность полностью контролировать процесс товародвижения, имидж компании, получение всей суммы выручки от сделки, однако есть и недостатки: расходование ресурсов на самостоятельное продвижение и сбыт, меньший охват рынка, требуются больший размер инвестиций;

– непрямой (косвенный) – предполагает большое количество посредников, обеспечивающих процесс товародвижения. Преимуществами данного метода являются получение больших объемов партии заказа, возможность широкого охвата рынка при незначительных инвестициях, однако есть и недостатки: зависимость от посредников, отсутствие тесной взаимосвязи с покупателем, снижение объема выручки и степени контроля над процессом товародвижения.

2) сфера формирования канала сбыта:

– оффлайн – традиционная сфера формирования;

– онлайн – стала использоваться при формировании каналов распределения относительно недавно, в связи с увеличением её значения в торговле среди участников.

3) по числу посредников:

– интенсивный вид сбыта – используется производителями для расширения сбыта и приближения товара к покупателю при помощи большого числа посредников;

– экстенсивный вид сбыта – используется производителями, которые хотят не просто увеличивать объёмы продаж, а сохранять контроль над сбытом, поэтому сотрудничает с ограниченным количеством посредников;

– исключительный вид сбыта – используется производителями, для которых важно сохранить как престиж компании, так и контроль над сбытом, поэтому сотрудничают с единичными посредниками либо с малым количеством.

4) в зависимости от взаимоотношений между участниками товародвижения:

– традиционная система сбыта – представляет собой систему, участники которой, в лице одного производителя и нескольких посредников, являются независимыми, действуют самостоятельно и преследуют одну и ту же цель – максимальное извлечение прибыли;

– вертикальная система сбыта – представляет собой систему, участники которой действуют как единое целое для достижения общей цели;

– горизонтальная система сбыта – представляет собой систему, участниками которой являются несколько предприятий, объединяющихся с целью освоения конкретного рынка сбыта.

К характеристикам канала распределения относят следующие понятия:

1) уровень канала – характеризует отдельного участника канала сбыта:

– канал нулевого уровня – включает в себя двух участников: производственно-торговое предприятие и компанию-покупателя;

– одноуровневый канал – включает в себя, помимо производителя и потребителя, единственного посредника, которым может быть агент, розничная сеть;

– двухуровневый - включает в себя, помимо производителя и потребителя, ещё двух посредников. Ими могут быть – оптовый покупатель, агент, розничная сеть;

– трёхуровневый и более - включает в себя, помимо производителя и потребителя, от трёх посредников. Ими могут быть – крупный, мелкий оптовый покупатель, агент, розничная сеть другие.

2) длина канала – показывает количество посредников во всем канале, и зависит от уровня канала, соответственно, если используется нулевой канал

распределения, то его длина будет равно 0; если одноуровневый, то 1; если двухуровневый, то 2; если трёхуровневый и более, то 3 и более;

3) ширина канала – характеризует количество посредников, но уже в рамках каждого звена канала. Так, например, товар реализуется через одноуровневый канал, основным посредником является розничная сеть в количестве 5 штук. Следовательно, ширина данного канала равняется 5;

4) скорость канала сбыта – характеризует число проводимых единиц продукции за определенный период времени, которое может быть выражено как в натуральных, так и в стоимостных единицах.

Следовательно, вариаций организации каналов распределения – множество, все зависит от того, какая задача стоит перед предприятием.

### **2.3. Специфика сбытовой деятельности на рынке B2B**

Рынок B2B расшифровывается как «Business to Business», то есть бизнес для бизнеса. Это означает, что на данном рынке сторонами отношений являются компании, представляющие собой юридические лица. Соответственно товары или услуги приобретаются не для личного пользования, а для применения в собственном бизнесе в качестве одной из составляющей его осуществления. При этом каждая компания, функционирующая в рамках этого рынка, является одновременно потребителем и поставщиком. В связи с этим, сбытовая деятельность, реализуемая на рынке b2b, носит ряд следующих отличительных особенностей:

1. Ограниченное количество возможных покупателей. Предприятие, являясь производителем определенной категории товаров, востребованной на конкретном рынке, имеет ряд компаний-потребителей, количество которых чаще всего не превышает двухзначного числа. Это объясняется тем, что клиентом является не 1 человек, а целая организация, в дальнейшем осуществляющая сотрудничество с неограниченным числом индивидуальных покупателей. Так, например, производитель консервированной продукции поставляет собственный товар в магазины, которые, в свою очередь, продают эту продукцию массово широкому кругу конечных потребителей.

2. Крупные суммы сделок. Поскольку в качестве потребителя выступает компания, которая приобретает товар для реализации своего бизнеса, то объем партии закупки этой компанией будет большим, следовательно, и сумма сделки тоже. Если же в качестве закупаемой продукции является специфический товар, например, самолет, то в этом случае, несмотря на минимальный размер заказа, сделка всё равно будет считаться крупной, за счёт того, что единица приобретаемого товара является дорогостоящей.

3. Характер спроса. Спрос в сфере продаж b2b во многом определяется спросом на конечном рынке, поэтому его называют вторичным. Также он отличается неоднородным характером, то есть к одной и той же продукции у разных потребителей могут быть неодинаковые требования. Спрос является ограниченным из-за ограниченного числа возможных покупателей. Кроме того, как правило, для него характерна низкая эластичность.

4. Продажи на рынке b2b должны осуществляться профессионалом. К этому обязывает сегодняшняя рыночная ситуация, которая характеризуется высоким уровнем конкуренции, избытком предложений, ограниченным числом возможных покупателей. Уже для того, чтобы заполучить клиента недостаточно просто снизить цену, теперь руководители производственно-торговых предприятий делают ставку на менеджеров по продажам. Так, среди них наиболее ценными являются те, кто знает всё о выпускаемом продукте, о существующих товарах-заменителях и конкурентных аналогах, их преимуществах и недостатках; разбирается в бизнесе потребителя лучше него самого; умеет работать с большим объемом данных и отбирать то, что может привести к совершению сделки. Кроме того, от профессионализма продавца зависит выстраивание доверительных отношений с потребителем, что способствует формированию его лояльности, получение достоверной информации о реальных потребностях покупателей, их возможностях, претензиях, желательно, детализированных, и причинах ухода. Именно продавец может повлиять на позицию потребителя, которая будет удобна ему, и сподвигнуть клиента к совершению покупки. Не

стоит забывать, что профессиональный продавец позволит окупить не только свой труд, но и предоставит возможности развития компании [5, с. 17].

5. Профессионализм покупателя. В сфере b2b продаж не только продавец должен отличаться профессиональной подготовкой, но и потребитель. Это связано с тем, что клиент совершает покупку не для личного пользования, а для решения бизнес задач и нужд компании, от лица которой он действует. Поэтому, выбирая поставщика, он заранее подготавливает критерии их отбора, знает о многих преимуществах и недостатках предлагаемого товара, о деловой репутации потенциального контрагента. Данная особенность осложняет осуществление сбытовой деятельности, поскольку, чтобы менеджер по продажам смог повлиять на позицию потребителя, он должен обладать как минимум таким же уровнем подготовки.

6. Серьёзные риски покупателя. При совершении сделки на рынке b2b покупатель подвержен многочисленным рискам: срыв сроков поставки, поставка товара ненадлежащего качества, банкротство контрагента - всё это может повлечь за собой ряд неприятностей: невыполнение производственного плана, плана продаж, потеря клиентов, будущих доходов компании, снижение деловой репутации. Поэтому, в процессе взаимодействия с потенциальным покупателем, менеджер по продажам может сделать акцент на то, что при сотрудничестве с компанией, которую он представляет, риски для клиента отсутствуют, и привести тому подтверждения. Это будет расцениваться, как одно из конкурентных преимуществ компании.

7. Отношение к продавцу. На рынке b2b компания-продавец не менее важна, чем сам товар. Покупатель обращает внимание не только на характеристики товара, но и на деловую репутацию производственно-торгового предприятия, его финансовое состояние, благонадежность. Это объясняется тем, что между продавцом и покупателем на данном рынке существует тесная взаимосвязь, и от первого во многом зависит результативность деятельности второго.

8. Способ установления цены. Как правило, в сфере продаж b2b отсутствуют фиксированные цены на предлагаемую продукцию, они устанавливаются

ся в процессе переговоров, потому что их размер зависит от многочисленных факторов, включая способ транспортировки, объем заказа, регион поставки, условия платежа, долгосрочность сотрудничества. Одним из способов, узнать приблизительную цену производителя, является обращение потенциального клиента к предприятию либо посредством оставления заявки на сайте компании, либо по указанному номеру телефона. Следовательно, это одна из важнейших особенностей рынка b2b, которая обеспечивает дополнительную возможность для менеджера по продажам установить контакт с потребителем.

9. Процесс продажи. Процесс осуществления сбытовой деятельности на рынке b2b во многом различается от b2c продаж. Его основное отличие заключается в длительности процесса, за счёт того, что он включает в себя несколько трудоёмких этапов.

Рассмотрим подробно каждый из этапов процесса продаж на рынке b2b:

1. Сбор информации о потенциальных потребителях – первый шаг к осуществлению продаж. Данный этап предполагает изучение различных источников информации (СМИ, маркетинговые исследования, официальные сайты компаний, деловая литература, новостные сайты) с целью получения сведений, касаемо возможных покупателей, объема их спроса, лиц, принимающих решения о закупке, имеющихся поставщиках, а затем анализ собранной информации.

2. Инициировать контакт. Главной задачей этого этапа является, установить контакт с потребителем, посредством прямого обращения к нему, и способствовать его заинтересованности к дальнейшему диалогу. Именно от полноты выполнения поставленной задачи зависит дальнейший ход взаимодействия с потенциальным клиентом.

3. Определение потребности. Данный этап предполагает выявление позиции покупателя, которая содержит его настоящие пожелания и потребности, посредством заранее подготовленной системы вопросов, которая также должна способствовать усилению заинтересованности со стороны клиента. Не только от правильности подобранных вопросов зависит достижение цели, но и от уме-

ния слушать ответы и грамотно анализировать полученную информацию [4, с. 126].

4. Презентация своей продукции. Основная цель этого этапа, подготовить коммерческое предложение, опираясь на полученные ранее результаты. В нем важно показать, все преимущества предлагаемого товара, в том числе и то, как он может решить проблему покупателя.

5. Работа с возражениями. Данный этап характерен практически для любого процесса продаж, и является наиболее сложным, поскольку возражения могут быть не только озвученными, но и скрытыми, а также выдвинуты в любой момент времени. Поэтому для наибольшей результативности выполнения данного этапа, следует заранее продумать возможные возражения, относительно товара и условий сделки, и подготовить на них ответы. Это, в свою очередь, позволит сохранить непринужденность ведение переговоров, спокойную и позитивную атмосферу, а также направить клиента в нужную сторону.

6. Презентация 2.0. с учетом возражений. Данный этап в системе продаж очень важен, поскольку менеджер показывает заинтересованность в клиенте, готовность сотрудничать с ним и идти на компромиссы, а также в полном объеме удовлетворять его потребности.

7. Завершение сделки. Данный этап включает окончательное согласование условий сотрудничества, подготовку необходимого пакета документов и их подписание.

8. Сбор обратной связи. Несмотря на то, что этот этап заключительный, он играет важную роль, поскольку позволяет повысить качество сервиса, проанализировать степень удовлетворенности покупателей, увидеть какие существуют недостатки с точки зрения потребителя, и впоследствии устранить их.

#### **2.4. Особенности международной сбытовой деятельности**

Международную торговлю часто рассматривают в качестве перспективного направления развития предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке b2b. Среди основных причин желая компаний выйти на международный рынок можно выделить следующие:

- ограниченное количество покупателей на внутреннем рынке;
- снижение платежеспособности национальных покупателей;
- предложение на внутреннем рынке превышает спрос на товар;
- максимальное использование производственных мощностей;
- повышение престижа компании, узнаваемости её бренда;
- продление жизненного цикла товара;
- ужесточение регулирования сферы деятельности компании со стороны государства;
- желание снизить зависимость от отдельных покупателей.

Однако, несмотря на множество причин для выхода на международный рынок, не все компании решаются на это, поскольку существуют определенные особенности при осуществлении сбытовой деятельности, которые в том числе могут усложнять её. Рассмотрим основные из них:

1) сложность изучения конъюнктуры зарубежного рынка – в первую очередь, это связано с минимальным количеством информации в свободном доступе. Существующие данные в деловой литературе на потенциальном рынке сбыта, во-первых, нуждаются в корректном и грамотном переводе, во-вторых, могут не быть представлены в онлайн формате и не существовать в напечатанном виде на внутреннем рынке. Кроме того, отсутствует возможность самостоятельно и оперативно наблюдать за текущим состоянием на рынке [9, с. 364];

2) могут существовать различия между национальными и зарубежными покупателями в:

- проведение переговоров с ними (в разных странах существует свои правила ведения переговоров, которые необходимо знать и применять для получения большего эффекта);

- их отношение к сотрудничеству (одни зарубежные покупатели ценят ответственность и чёткое исполнение даже не существенных условий контракта, другие наоборот спокойно относятся к допущению ошибок в рамках разумного, это нужно учитывать при выборе потенциального рынка сбыта в зависимости от того, что ближе для компании);

– их требования к товару (у зарубежных покупателей требования к качеству товара могут быть выше либо ниже, чем у национальных, это, в свою очередь, может привести к изменениям в процессе осуществления сбытовой деятельности).

3) сложность построения канала распределения (за исключением случаев, когда используется прямой метод сбыта) – предполагает необходимость поиска посредников за рубежом, что является трудоёмким процессом, и сложность контролирования их на расстоянии;

4) конкуренция на зарубежном рынке – действующие на потенциальном рынке контрагенты могут быть сильными, использовать нечестные методы борьбы, иметь влияние на потенциальных потребителей поэтому, прежде чем начинать сотрудничество с иностранными покупателями, нужно оценить конкурентоспособность компании по сравнению с новыми конкурентами, устранить выявленные недостатки и максимально использовать преимущества;

5) отличия государственного регулирования и законодательных требований – прежде чем выходить на зарубежный рынок, необходимо тщательно изучить особенности данных пунктов, чтобы в дальнейшем избежать возникновения проблем, или потерю доходов;

б) дополнительные обязательства в отношении таможенного оформления товаров – предполагают необходимость наличия специальных знаний и навыков в этой области среди сотрудников, занимающихся сбытовой деятельностью.

Исходя из представленной выше информации, следует, что международная сбытовая деятельность предполагает ряд специфических особенностей. Их необходимо учитывать при её осуществлении для достижения наибольшего результата.

## 2.5. Методы совершенствования сбытовой деятельности на рынке

### **B2B**

Для того чтобы увеличить продажи конечным покупателям существует множество способов, большая часть которых, основана на инструментах маркетинга (более привлекательная, яркая упаковка; запоминающееся название; активная реклама, реклама с помощью знаменитостей) и примитивных рыночных инструментах (скидки, акции, введение накопительной бонусной системы).

Что касается совершенствования сбытовой деятельности предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке b2b, то это более сложный и трудоёмкий процесс, требующий детальное изучение информации множества аспектов и прогнозирование эффективности использования того или иного способа увеличения продаж.

Среди современных методов совершенствования продаж в сфере b2b, можно выделить следующие:

1. Формирование нового канала сбыта – данный метод, благодаря существующему разнообразию возможностей организации каналов распределения, может быть использован для решения следующих задач:

- вывод нового товара на рынок, на котором осуществляется основная деятельность предприятия;
- вывод нового товара на новый рынок;
- вывод имеющегося товара на новый рынок;
- введение в структуру канала распределения собственных сбытовых структур.

Следовательно, формирование нового канала сбыта представляет собой обширное понятие, которое может означать поиск нового покупателя, расширение географии рынка сбыта, привлечение посредников для обеспечения товародвижения, использование сферы онлайн продаж. Однако главная цель данного метода, вне зависимости от того, что подразумевается под ним, заключается в увеличении выручки компании.

2. Повышение профессиональных и личных качеств персонала, занимающегося продажами. Данный метод совершенствования сбытовой деятельности на рынке b2b, заслуживает наибольшего внимания. Если компания выпускает продукт высокого качества, имеет безупречную деловую репутацию, существует на рынке долгие годы, но её объемы сбыта оставляют желать лучшего, то основная проблема кроется, как правило, в тех, кто непосредственно занимается продажами на предприятии. Именно от сбытового персонала зависит успех компании. В случае, когда руководство предприятия недооценивает значимость работников отдела продаж, это предприятие заведомо снижает свою конкурентоспособность и упускает возможности его развития.

Какие же профессиональные навыки важны для менеджера по продажам [15, с. 53-55]:

1) знание продукта – это основной навык, без которого невозможно осуществить ни одну продажу. Менеджер может не знать все специфические особенности товара, для этого есть технические специалисты, но должен знать его основные характеристики, которые чаще всего интересуют покупателя. Если клиент поймёт, что разбирается в товаре лучше продавца, то не захочет сотрудничать с компанией, от лица которой действует некомпетентный сотрудник;

2) умение продавать – этот тот навык, который отличает менеджера по продажам от любого другого сотрудника компании. Обладать данным навыком - значить уметь: искать клиентов, устанавливать контакты с ними, правильно формировать систему вопросов, выявлять потребности, работать с возражениями, подготавливать коммерческие предложения, вести переговоры, совершать сделки;

3) управление проектами – данный навык важен, если компания предлагает новый продукт для крупного клиента. В таком случае менеджер по продажам является частью команды проекта, в рамках которого должен выполнять задачи, и, при необходимости, вносить коррективы в процессе работы, знать общие моменты при управлении проектом;

4) знание бизнеса в целом, умение разбираться отдельно в бизнесе покупателя – этот навык позволяет сотруднику отделяться от конкурентов, предлагающий такой же продукт, поскольку покупатель, видит заинтересованность его бизнесом, детальное понимание его нужд, а значит, менеджер, который с ним взаимодействует, точно знает, как данный товар поможет решить, стоящую перед ним бизнес задачу;

5) время, затрачиваемое на одного клиента – менеджеры должны стремиться к минимизации времени на 1 клиента, это важное умение, которое делает работу эффективнее и увеличивает производительность труда [14, с. 20].

Среди наиболее ценных личных качеств менеджеров по продаже являются [15, с. 58-60]:

1) «сцепление» - этот термин часто используется в продажах для обозначения умения менеджера по-разному применять свои положительные стороны в зависимости от ситуации;

2) коммуникабельность - благодаря этому качеству менеджер способен найти подход к любому потенциальному покупателю, завязать с ним диалог, создать позитивную атмосферу. От того, насколько он умеет общаться, находить нужные слова, зависит дальнейшее сотрудничество с клиентом;

3) бойцовский настрой – успешный менеджер по продажам не боится конкуренции, и всегда «вступает в борьбу» за клиента, несмотря на то, что соперник может быть сильнее, а его предложение привлекательнее. Это позволяет показать покупателю, что на рынке еще есть компании, пусть и недавно существующие, не повсеместно известные, но полные амбиций, тем самым предоставляя клиенту выбор;

4) жадность – хорошему продавцу всегда мало имеющихся покупателей, выручки по сделке. Именно данное качество мотивирует его продавать любыми способами, искать новых клиентов, увеличивать суммы сделки при работе с существующими потребителями;

5) ловкость и нестандартность – изобилие предложений на рынке, их идентичность уже не привлекают внимание покупателя. Теперь менеджеру

необходимо выходить за общепринятые рамки, включать креативное мышление, идти на уловки, чтобы заинтересовать клиента;

б) желание учиться новому – успешный менеджер понимает, что ситуация на рынке изменчива, и то, что помогает привлечь клиента сегодня, может не сработать завтра. Поэтому он постоянно должен изучать новые способы продаж, новые тенденции спроса на рынке, новые продукты, и внедрять полученную информацию в свою деятельность. Так, например, использование новых техник продаж позволяет заинтересовать клиента, даже если он изначально не был настроен сотрудничать;

7) эмоциональный интеллект – это важное качество для менеджера по продажам, которое характеризует его способность разбираться не только в своих эмоциях, а преимущественно в мотивации, желаниях, потребностях, намерениях, эмоциях потенциального покупателя, а также уметь грамотно ими управлять.

Стоит отметить, что в профессиональной сфере личные качества менеджера называют *soft skills*, а профессиональные *hard skills*. Причём в данной сфере превалируют личные качества продавца, поскольку в большей степени именно за счёт них он способен установить контакт с возможным покупателем, подобрав правильный подход к нему, заинтересовать его и повлиять на формирование лояльности.

3. Введение новых позиций в ассортимент. Как было сказано ранее, одной из отличительной особенности сбытовой деятельности на рынке b2b является ограниченное количество возможных покупателей. В связи с этим, посредством данного метода совершенствования сбыта на предприятии, возможно расширить его клиентскую базу, за счёт удовлетворения потребностей новых групп покупателей.

Развитие продаж является важной составляющей успешного существования компании в целом, при отсутствии которой предприятие неизбежно ждет стагнация. Стратегия развития продаж определяет стратегию управления ассортиментом. Расширение ассортимента предприятия посредством внедрения но-

вых товарных позиций может быть продиктовано необходимостью увеличить продажи за счёт привлечения новых клиентов на новом рынке.

Однако для осуществления данного направления развития компании требуются вложения инвестиций, поэтому необходимо заранее оценить эффективность его реализации для бизнеса.

Введение новых позиций в ассортимент способствует привлечению новых клиентов в нескольких случаях:

– когда получена достоверная информация о существующей потребности на данную позицию среди конкретных покупателей, и известен их объём спроса, уровень которого должен быть не ниже порогового объёма реализации этой позиции;

– когда наверняка известно о том, что существует потенциальный покупатель, который готов к сотрудничеству, но ему важна комплексная поставка, также есть данные о планируемом объёме закупки, который устраивает компанию, и ей для завоевания этого клиента не хватает как раз этой позиции в ассортименте.

Соответственно, решение о расширении ассортимента производственно-торгового предприятия должно быть взвешенным и обоснованным.

## **2.6. Инструменты совершенствования сбытовой деятельности в сфере B2B**

На основе выявленных ранее методов совершенствования сбытовой деятельности на рынке b2b, рассмотрим, с помощью каких именно инструментов можно достичь реализации данных методов на производственно-торговом предприятии.

1. Инструменты необходимые для формирования нового канала сбыта, в разрезе поиска новых покупателей на новом рынке:

а) исследование конъюнктуры потенциального рынка сбыта, отражающей соотношение спроса и предложения на данном рынке. Этот инструмент пред-

полагает наличие структурированной системы анализа, которая включает следующие характеристики конъюнктуры рынка:

- основные рыночные показатели – ёмкость рынка, способов, определения которой, существует множество, также на основе данного показателя определяют насыщенность рынка;

- распределение рыночных долей между предприятиями – определяется как соотношение объёма продаж товаров определенной фирмы к общему объёму проданных товаров на рынке, следовательно, с помощью данного показателя можно узнать основных конкурентов на исследуемом рынке;

- значения величины спроса на товар – определение размера спроса является трудоёмкой задачей, поскольку в открытом доступе отсутствует информация о количественной величине потребностей покупателей, поэтому наиболее достоверными источниками служат данные маркетинговых исследований;

- значения величины предложения – определить размер предложения на рынке можно с помощью данных об объёмах производства отдельных предприятий, действующих на рынке;

- средний уровень цен на рынке – данный показатель служит в качестве ориентира при планировании цены на предлагаемый товар на потенциальном рынке.

б) исследование потребителей – на основе полученных данных анализа конъюнктуры рынка, а именно о величине спроса отдельных покупателей, отбираем из общего списка тех клиентов, с кем сотрудничество будет более выгодно для компании. После того, как были выявлены потенциальные покупатели, необходимо их исследовать. Это значит, что нужно изучить:

- их существующие и перспективные позиции, потребности, предпочтения;

- факторы, влияющие на их поведение, изменение потребностей;

- лиц, принимающих решения о закупке товаров;

- возможные направления развития компании;

- бизнес клиента.

в) исследование конкурентов – основными конкурентами компании являются поставщики потенциальных потребителей и местные производители, часть данных о которых получены в результате анализа конъюнктуры рынка. Данный инструмент необходим для того, чтобы оценить конкурентоспособность производственно-торгового предприятия посредством сравнения с выявленными конкурентами на потенциальном рынке сбыта, в результате определить преимущества компании, на которых необходимо сделать акцент при сотрудничестве с потенциальными потребителями, и существующие недостатки, которые необходимо постараться исправить [16, с. 169-171];

г) холодные звонки – с помощью данного инструмента может быть получен разный результат, в зависимости от того к кому вы обращаетесь: если это небольшая фирма, то посредством холодного звонка можно осуществить продажу; если это крупная компания, то этот инструмент может помочь установить контакт с потенциальным потребителем в целях дальнейшего сотрудничества [12, с. 22];

д) подготовка коммерческого предложения и сопроводительного письма – данный инструмент является важнейшей частью привлечения нового клиента, поскольку в нем содержатся результаты проведенных ранее исследований, и они представлены таким образом, чтобы максимально заинтересовать потенциального покупателя:

– сопроводительное письмо – должно содержать конкурентные преимущества предприятия, соответствие предлагаемого товара задачам клиента, а также какие выгоды получит покупатель при сотрудничестве с компанией;

– коммерческое предложение – информация в нем должна быть изложена, структурировано и четко, отражать данные о товаре, его основные характеристики, цену, а также условия сотрудничества.

е) проведение переговоров – данный инструмент является завершающим этапом формирования нового канала сбыта и предполагает согласование существенных условий будущего контракта [13, с. 179].

2. Инструменты необходимые для повышения профессиональных и личных качеств персонала, занимающегося продажами:

а) профессиональная подготовка (переподготовка) кадров – если на предприятии в отделе продаж работают люди без специального образования или имеют специальность, не относящуюся к продажам, или просто хотят усовершенствовать свои знания, то в данном случае этот инструмент является наиболее подходящим и простым способом для решения всех описанных выше проблем. Он отличается от получения высшего образования, тем, что не включает изучение вопросов, направленных на общее развитие, а сконцентрирован именно на обеспечении получении специальных знаний, навыков и компетенций. Обычно программа профессиональной подготовки делится на 2 вида, в зависимости от целей, стоящих перед обучающимся сотрудником:

- 250 академических часов, продолжительностью до 3 месяцев, стоимостью от 12-15 тыс. руб., различной формы обучения, подходит тем, кто хочет повысить уровень своего профессионализма;

- 504 академических часов, продолжительностью до 5 месяцев, стоимостью от 15-20 тыс. руб., различной формы обучения, подходит тем, кто хочет кардинально изменить профиль своей деятельности.

б) корпоративная система обучения персонала в организации – данный инструмент предполагает создание общей системы, нацеленной на совершенствование и управление знаниями сотрудников разных звеньев, формирование корпоративной культуры, проведение тренингов в рамках компании. За последнее время он набирает популярность среди многих компаний, по ряду причин:

- позволяет ввести стандарты при работе с покупателями, отличающие компанию от других, тем самым обеспечивая её конкурентное преимущество;

- использовать интеллектуальные способности сотрудников согласно целям компании;

- сформировать лояльность работников к компании, за счёт обеспечения возможности постоянного профессионального развития и карьерного роста;

– разработать единую систему оценки работы сотрудников, которая способствует мотивации работников, выявлению среди них наиболее перспективных;

– создать кадровый резерв;

– ускорить процесс адаптации новых сотрудников;

– повысить имидж компании;

– снизить текучесть кадров;

– создать интерес среди потенциальных сотрудников, в том числе у тех, кто представляет ценность для компании.

в) бизнес-тренинги – данный инструмент направлен на совершенствование не только профессиональных качеств менеджера, но и личных. Чаще всего они проводятся специалистом по продажам, который достиг больших успехов в данной сфере, имеет бесценный опыт, и делится им [6, с. 178]. На данный момент существует множество видов тренингов, однако большей популярностью пользуются по развитию личных качеств коммерсанта. Преимуществами тренингов являются:

– направлены на совершенствование конкретных компетенций, знаний, навыков;

– проведение обучения в неформальной обстановке;

– краткосрочность обучения;

– его интерактивность;

– предоставление наиболее актуальной, современной, необходимой информации в сжатом виде;

– содержание практических упражнений, направленных на тренировку профессиональных навыков;

– возможность знакомства с влиятельными людьми сферы продаж;

– возможность найти деловых партёров.

г) стажировка – принято считать, что стажировка используется только при принятии на работу начинающих специалистов, недавно закончивших обу-

чение. Однако многие крупные компании практикуют данный инструмент для повышения профессиональных качеств уже действующих работников, в том числе менеджеров по продажам. Обычно этот процесс реализуется посредством направления сотрудников, нуждающихся в повышении квалификации, либо в головной офис предприятия, либо в успешно-развивающиеся дочерние предприятия с целью осуществления ими своей деятельности, в течение определенного периода времени под руководством опытных работников, после чего, они возвращаются обратно с полученной базой знаний и навыков.

3. Инструменты необходимые для внедрения новых позиций в ассортимент:

а) изучение тенденций потребления профильной продукции, динамики их изменений – данный инструмент предполагает рассмотрение структуры и объемов потребления профильной продукции за несколько лет, выявление перспективных потребностей потенциальных покупателей, определение имеющейся и предполагаемой величины объема спроса, принятие управленческого решения на основе полученных и проанализированных данных;

б) определение порогового объёма реализации – данный инструмент основывается на результатах первого, поскольку только после того, как будут выявлены товары, спрос на которые растет с каждым годом, можно рассчитать их пороговый объем реализации. Это необходимо для того, чтобы, определенный планируемый объем поставки в результате сотрудничества с потенциальным покупателем был не менее порогового объёма реализации, в противном случае сотрудничество будет приносить убытки. Следовательно, с помощью данного инструмента можно на начальном этапе исключить из списка возможных потребителей тех, с кем взаимодействие будет не выгодно для компании. Именно пороговый объем реализации обеспечивает безубыточную и бесперебойную работу предприятия.

## **Выводы по разделу 2**

Таким образом, сбытовая деятельность – это один из важнейших процессов, без которого бесполезна деятельность остальных функциональных подраз-

делений предприятия. Основой её организации является организация системы товародвижения, которая на рынке b2b осуществляется посредством каналов распределения. Сбытовая деятельность, осуществляемая на рынке b2b, обладает рядом особенностей. Также отличительными чертами обладает международная сбытовая деятельность.

Среди методов совершенствования продаж на рынке b2b выделяют следующие:

- формирования нового канала сбыта, для реализации которого, в разрезе поиска новых покупателей на новом рынке, необходимо провести исследование конъюнктуры потенциального рынка сбыта, потребителей, конкурентов, осуществить холодные звонки, подготовить сопроводительное письмо и коммерческое предложение, и провести переговоры;

- повышение профессиональных и личных качеств сотрудников отдела продаж, инструментами достижения которого являются создание корпоративной системы обучения, профессиональная переподготовка кадров, посещение бизнес-тренингов, прохождение стажировок;

- введение новых позиций в ассортимент, для осуществления которого требуется изучение тенденций потребления профильной продукции, динамики их изменений, а также определение порогового объема реализации для внедряемых позиций.

### **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД И К»**

#### **3.1. Описание предлагаемых мероприятий**

Основная проблема предприятия в области сбыта - компания не занимается привлечением новых покупателей, несмотря на стабильную ситуацию на рынке пищевой стеклотары, незначительное число конкурентов, ежегодное увеличение портфеля заказов, наличие законсервированных производственных мощностей.

Поэтому главным мероприятием, направленным на совершенствование сбытовой деятельности, является организация нового канала сбыта.

Почему именно новые покупатели, а не имеющиеся обеспечат развитие компании? Чагодощенский стеклозавод с постоянными клиентами за долгие годы сотрудничества на сегодняшний день достиг предельного уровня поставок, что подтверждает анализ их портфелей заказов, который свидетельствует о стабильной величине спроса на товар, не превышающей определенного значения для отдельного покупателя на протяжении длительного времени. Кроме того, поскольку среди постоянных клиентов большая часть это крупные компании, обеспечивающие основную долю продаж, деятельность предприятия зависит от них, и, в случае ухода одного из таких клиентов, компанию ждут большие финансовые потери. Также не стоит забывать о жизненном цикле организации, который состоит из следующих стадий: создание, рабочая бизнес-модель, развитие, стабильность и упадок либо совершенно новое развитие. Сейчас Чагодощенский стеклозавод находится на стадии стабильности. Поэтому, для постоянного развития компании необходимы именно новые покупатели, которые ко всему прочему обеспечивают больший охват рынка, укрепление позиций предприятия, независимость компании от определенных покупателей.

Теперь необходимо выбрать рынок, на котором будем искать потенциальных покупателей, и товар, который будем им предлагать.

На данный момент Чагодощенский стеклозавод осуществляет свою деятельность на рынке стеклобутылки для алкоголя. Проанализируем перспективы развития данного рынка посредством анализа изменений объемов потребления алкогольных напитков в России, данные которого представлены в таблице 12 [49]. Эти данные свидетельствуют, что в России с каждым годом потребление алкогольных напитков на душу населения снижается.

Таблица 12 – Объемы потребления алкогольных напитков в России

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Потребление алкогольных напитков всех видов на душу населения в возрасте 15 лет и старше (литр)	9,2	8,5	7,6	6,8	6,6

Кроме того, согласно данным Всемирной Организации Здравоохранения, в Российской Федерации разработана и принята национальная политика в области регулирования алкогольного рынка, которая [24]:

- предусматривает акцизный налог на алкогольную продукцию;
- устанавливает возрастные ограничения на её приобретение;
- ограничивает продажу алкоголя (в определенные часы, дни, конкретные мероприятия);
- запрещает его рекламу;
- обязывает к наличию маркировки на алкогольную продукцию;
- предусматривает мониторинг состояния данного рынка.

Как видно, на алкогольном рынке не наблюдается перспектив развития, а значит, производство и продажа стеклобутылки для алкоголя является не подходящим направлением развития для Чагодощенского стеклозавода. Следовательно, поиск новых покупателей необходимо осуществлять на рынке стеклотары для безалкогольной продукции. Еще одной причиной выбрать данный рынок являются тенденции ведения здорового образа жизни, как в России, так и зарубежом.

На рынок безалкогольной продукции можно выходить со стеклобанкой, которая на отечественном рынке наиболее востребована при производстве ко-

фе, консервов для детского питания, овощных консервов [18, с. 80]. Определенный объём спроса в данных областях производства покрывается дочерним предприятием Чагодощенского стеклозавода.

Перспективным направлением в процессе формирования нового канала сбыта является выход на зарубежный рынок. Всего за 2018 год было экспортировано 309,7 млн. стеклянных банок, что на 21,8% больше, чем годом ранее [18, с. 45]. Чтобы понять на каком именно зарубежном рынке большой спрос на стеклобанку российских производителей, проанализируем распределение объёмов продаж по странам-потребителям в процентном соотношении, данные о котором представлены на рисунке 4 [18, с. 34].

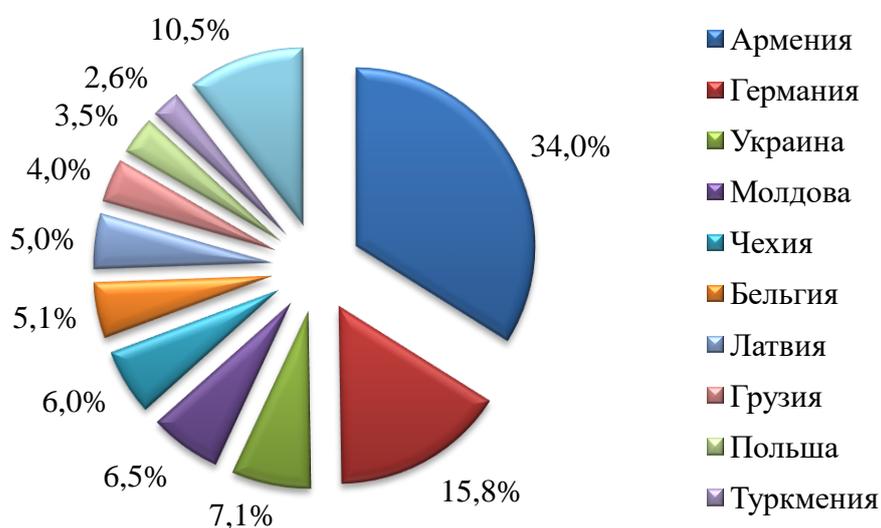


Рисунок 4 - Распределение объёмов продаж стеклобанки по странам-потребителям за 2018 г.

Согласно данным рисунка 4 наибольшим спросом стеклобанка пользуется в Армении, которая за 2018 приобрела 105,3 млн. шт. Соответственно, этот рынок является перспективным для поиска новых покупателей.

Рассмотрим основных армянских потребителей стеклобанки, их объёмы потребления и поставщиков:

1. ЗАО Иджеванский винно-коньячный завод. Несмотря на название, которое характеризует компанию как производителя алкогольной продукции, ассортимент предприятия не ограничивается только ей. Завод был создан в 1951 году для производства виноматериалов, но после смены руководства, стратегия

развития предприятия изменилась, произошло расширение сфер деятельности. И на сегодняшний день завод выпускает, как алкогольную продукцию, так и широкий ассортимент консервированной продукции [28]. Объем потребления российской стеклобанки в 2018 г – 83,7 млн. шт., что составляет 2/3 суммарного спроса завода, остальная часть покрывается местными производителями. Основным российским поставщиком является АО «Ситалл» [18, с. 37].

2. ООО «Сам-Ар». Компания существует на рынке с 2002 года и занимается производством джемов, меда, консервированных овощей и фруктов, безалкогольных напитков [42]. Объем потребления российской стеклобанки в 2018 г – 21,6 млн. шт., что составляет 1/3 суммарного спроса завода, остальная часть покрывается местными производителями. Основным российским поставщиком является ООО «Красное Эхо» [18, с. 38].

Перечисленные выше компании можно рассматривать в качестве потенциальных покупателей продукции Чагодощенского стеклозавода. Приоритетным является сотрудничество с Иджеванским винно-коньячным заводом, поскольку объемы потребления у данной компании больше, а также концепция ведения бизнеса совпадает с предлагаемой стратегией развития Чагодощенского стеклозавода.

Первым шагом к сотрудничеству является подготовка для потенциального клиента коммерческого предложения, которое должно содержать информацию о предлагаемом товаре, условиях сотрудничества, преимуществах компании.

Поэтому, прежде чем заниматься его подготовкой, необходимо провести конкурентный анализ, с целью выявления конкурентных преимуществ Чагодощенского стеклозавода.

В качестве конкурентов будем рассматривать:

– российские компании, являющиеся поставщиками стеклобанки для основных армянских потребителей:

1. ООО «Красное Эхо» - осуществляет производственную деятельность с 1992 года, на протяжении всего существования специализация завода меня-

лась. На данный момент является производителем бесцветной стеклотары для алкогольной и безалкогольной продукции высокого качества. В 2008 году была крайняя реорганизация завода. Товарная продукция компании представлена во многих регионах страны, а также зарубежом [35].

2. АО «Ситалл» - компания была основана 1996 году. Основным акционером предприятия является Европейский банк реконструкции и развития. Завод специализируется на выпуске бесцветной стеклотары. На сегодняшний день общество находится на стадии реорганизации [33].

– местных производителей:

1. ООО «Арм-Глас» - существует на рынке с 2003 года. Это завод средних размеров, специализирующийся на выпуске стеклотары для безалкогольной продукции, которая пользуется спросом у местных производителей соков, джемов, консервированных овощей и фруктов реорганизации [33].

2. ЗАО «Glass world company» – была основана в 2004 году на базе Арзийского хрустального завода. Является производителем стекольных банок и бутылок с возможностью их декорирования. Периодически участвует в выставках со своей продукцией. Компания сотрудничает не только с армянскими партнерами, но и зарубежными, в числе которых есть и российские производители [32].

Конкурентный анализ будем выполнять также посредством метода рейтинговых оценок, как и в первом разделе. Однако в данном случае в качестве критериев оценки конкурентоспособности были выбраны такие критерии, с помощью которых можно выявить те конкурентные преимущества, которые способны привлечь нового покупателя и с мотивировать его к сотрудничеству:

- 1) качество товара;
- 2) отпускная цена (на примере бесцветной стеклобанки 1 л);
- 3) производственные мощности;
- 4) условия платежа;
- 5) количество регионов сбыта;
- 6) репутация предприятия;

- 7) возможность осуществления незапланированных поставок;
- 8) удовлетворенность покупателей (участие производителя в судебных разбирательствах в качестве ответчика);
- 9) наличие посредников;
- 10) участие в выставках;
- 11) финансовая устойчивость.

Далее воспользуемся разработанной ранее шкалой относительной важности, зафиксированной в Приложении Б, в таблице Б.1, и на её основе выполним попарное сравнение отобранных критериев оценки, результаты которого представлены в Приложении Е, в таблице Е.1. В данном случае была выбрана также шкала от 1 до 3, описание которой представлено в Приложении Е, в таблице Е.2.

Итоговые результаты проведения конкурентного анализа посредством метода рейтинговых оценок представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Конкурентный анализ производителей пищевой стеклотары

№	Критерии оценки	Коэф-т значимости	Производители пищевой стеклотары									
			Чагодошечский стек-лозавод	Итого (Чагодошечский стеклозавод)	Красное Эхо	Итого (Красное Эхо)	Ситалл	Итого (Ситалл)	Арм-Гласс	Итого (Арм-Гласс)	Glass world company	Итого (Glass world company)
	i	w <sub>i</sub>	a <sub>ij</sub>		a <sub>ij</sub>		a <sub>ij</sub>		a <sub>ij</sub>		a <sub>ij</sub>	
1	Качество товара	0,143	3	0,429	3	0,429	3	0,429	2	0,286	3	0,429
2	Отпускная цена (бесцветная стек-лобанка 1 л)	0,118	2	0,236	2	0,236	2	0,236	3	0,354	3	0,354
3	Свободные производственные мощности	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1	0,12	1	0,12
4	Условия платежа	0,054	3	0,162	3	0,162	2	0,108	2	0,108	2	0,108
5	Количество регионов сбыта	0,129	3	0,387	3	0,387	3	0,387	2	0,258	3	0,387
6	Репутация предприятия	0,117	3	0,351	3	0,351	2	0,234	2	0,234	3	0,351

Продолжение таблицы 13

№	Критерии оценки	Коэф-т значимости	Производители пищевой стеклотары									
			Чагодощенский стеклзавод	Итого (Чагодощенский стеклзавод)	Красное Эхо	Итого (Красное Эхо)	Ситалл	Итого (Ситалл)	Арм-Гласс	Итого (Арм-Гласс)	Glass world company	Итого (Glass world company)
	i	wi	aij		aij		aij		aij		aij	
7	Возможность осуществления незапланированных поставок	0,038	2	0,076	2	0,076	2	0,076	1	0,038	1	0,038
8	Удовлетворенность покупателей	0,136	2	0,272	2	0,272	3	0,408	2	0,272	2	0,272
9	Наличие посредников	0,022	3	0,066	2	0,044	1	0,022	3	0,066	1	0,022
10	Участие в выставках	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
11	Финансовая устойчивость	0,093	3	0,279	2	0,186	2	0,186	3	0,279	3	0,279
Итого		1		2,708		2,443		2,356		2,045		2,42

Таким образом, Чагодощенский стеклозавод обладает самым высоким рейтингом, как среди российских производителей, так и местных. Его основными преимуществами являются высокое качество товара, наличие свободных производственных мощностей в большом количестве, финансовая устойчивость компании.

Далее были сформированы сопроводительное письмо и коммерческое предложение, представленные в Приложении Ж и И. Вскоре был получен ответ о заинтересованности в сотрудничестве от обеих компаний, но поскольку приоритетным является сотрудничество с Иджеванским винно-коньячным заводом, что было отмечено ранее, то дальнейшая работа, по осуществлению последующего взаимодействия, будет вестись именно с ним.

Затем было выбрано удобное время для представителей обеих компаний проведения телеконференции, в результате которой были достигнуты предва-

рительные соглашения по существенным условиям контракта на поставку, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Согласованные существенные условия контракта на поставку

Вид продукции	бесцветная стек- лобанка 0,5 л.	бесцветная стек- лобанка 0,6 л.	бесцветная стек- лобанка 0,7 л.	бесцветная стек- лобанка 1 л.
Цена с НДС (руб. / шт.)	5,8	6,2	7	8,5
Планируе- мый объем поставки	Максимальный объем поставки - 0,5 млн.шт. в месяц. В 1-ый месяц – 0,25 млн. шт. Во 2-ой месяц – 0,35 млн.шт. В 3-ий месяц – 0,5 млн. шт.	Максимальный объем поставки - 3,5 млн.шт. в ме- сяц. В 1-ый месяц – 1 млн. шт. Во 2-ой месяц – 2 млн.шт. В 3-ий месяц – 3 млн. шт. В 4-ый месяц – 3,5 млн. шт.	Максимальный объем поставки - 0,5 млн.шт. в месяц. В 1-ый месяц – 0,25 млн. шт. Во 2-ой месяц – 0,35 млн.шт. В 3-ий месяц – 0,5 млн. шт.	Максимальный объем поставки - 2,5 млн.шт. в ме- сяц. В 1-ый месяц – 0,75 млн. шт. Во 2-ой месяц – 1,5 млн.шт. В 3-ий месяц – 2 млн. шт. В 4-ый месяц – 2,5 млн. шт.
Упаковка	пластик	пластик	пластик	пластик
Базисные условия по- ставки	FCA, Липецк			
Дата по- ставки	6 число каждого месяца, начиная с сентября			
Дата оплаты	50% всей партии 7 числа каждого месяца, вторые 50% в течение 5 кален- дарных дней с даты отгрузки			
Дата вывоза	в течение месяца с момента поставки			

Стоит отметить, что объем спроса скорректирован с учетом точки безубыточности, рассчитанной по формуле (1), которая позволяет определить объем выпуска, преодолевая который, компания начинает получать прибыль.

$$Q_6 = \frac{FC}{P - AVC} \quad (1)$$

где FC – постоянные затраты в рамках предлагаемого мероприятия;

P – цена реализации единицы продукции;

AVC – переменные затраты на единицу продукции в рамках предлагаемого мероприятия;

$Q_6$  - объём выпуска.

К постоянным затратам, в рамках предлагаемого мероприятия, относятся следующие:

– содержание производственного помещения – 48730 руб. (для удовлетворения планируемого объема продаж через новый канал сбыта, необходимо расконсервировать производственные мощности, следовательно, в эксплуатацию вновь введется дополнительное производственное помещение);

– прибавка к заработной плате – 20000 руб. (организация нового канала сбыта приведет к изменениям в отделе продаж, а именно к переквалификации 2 инженеров отдела в менеджеров по продажам, к расширению их обязанностей, и увеличению текущей нагрузки. В связи с этим, планируется поднять зарплату на 10000 руб. каждому).

К переменным затратам, в рамках предлагаемого мероприятия, относятся следующие:

1) коммерческие затраты (рублей на единицу продукции):

– услуги по доставке - стоимость 1 машины до Липецка составляет 45 000, в машину помещается в среднем 50 000 единиц, следовательно, доставка 1 ед. равняется 0,9 р./шт.;

– затраты на экспортную очистку – стоимость 1 декларации на машину составляет 2 000, следовательно экспортная очистка 1 ед. равняется 0,04 р./шт.

2) себестоимость продаж – включает затраты на сырье и материалы, коммунальные услуги, оплату труда персонала основного производства. Будем рассчитывать её на основе себестоимости продаж пивной стеклобутылки 0,5 бесцветного стекла, которая составляет 3,4 р./шт. Следовательно, себестоимость 1 бесцветной банки 0,5 будет такой же, 0,6 л. – 4,08 р./ шт., 0,7 л. – 4, 76 р./шт., 1 л – 6,8 р./шт.

Цена реализации единицы продукции представлена в таблице 14.

Соответственно, на основе перечисленных данных, можно рассчитать по формуле (1) безубыточный объём выпуска каждого вида поставляемой продукции, результаты которых представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Расчёт безубыточных объемов выпуска в месяц

Вид стеклобанки (л)	бесцветная 0,5	бесцветная 0,6	бесцветная 0,7	бесцветная 1
Постоянные затраты, в т.ч:	4 914 р.	34 366 р.	4 914 р.	24 537 р.
Переменные затраты, в т.ч.:	10,14 р.	11,22 р.	12,7 р.	16,24 р.
коммерческие	0,94 р.	0,94 р.	0,94 р.	0,94 р.
себестоимость	3,4 р.	4,08 р.	4,76 р.	6,8 р.
цена реализации (руб. / шт.)	5,8	6,2	7	8,5
Безубыточный объём выпуска	3 365,8 шт.	29 123,73 шт.	3 780 шт.	32 284,21 шт.
Планируемый объём поставки	500 000 шт.	3 500 000 шт.	500 000 шт.	2 500 000 шт.

Данные таблицы 15 свидетельствуют о том, что объем спроса по каждому виду товара в разы выше безубыточного объема выпуска, следовательно, будет обеспечиваться прибыльность сотрудничества с Иджеванским винно-коньячным заводом.

Таким образом, спроектировать новый канал сбыта. Теперь охарактеризуем его.

Это прямой канал сбыта, в котором производителем является Чагодощенский стеклозавод, а потребителем – Иджеванский винно-коньячный завод, между которыми отсутствуют посредники. Он относится к категории оффлайн и имеет нулевой уровень распределения, соответственно его длина и ширина равны 0. Главные отличительные черты данного канала от давно существующих заключаются в том, что он организован:

- с целью сотрудничества с новым покупателем, инициатором которого является Чагодощенский стеклозавод;
- на новом для предприятия зарубежном рынке;
- для реализации новой продукции.

Рассмотрим, как внедрение нового канала сбыта повлияет на изменение в отделе продаж. Стоит отметить, что новый канал сбыта был организован в результате поиска новых покупателей, что, как известно, ранее не осуществлялось сотрудниками отдела. В связи с этим, будет целесообразно произвести ре-

структуризацию отдела продаж, а затем скорректировать текущую нагрузку работников, на основе данных таблицы 8.

Вносимые коррективы в структуру отдела заключаются в то что, инженера по логистике и инженера по оформлению отгрузочной документации нужно переквалифицировать в менеджеров отдела продаж. Это связано с несколькими причинами. Во-первых, у данных сотрудников на сегодняшний день наименьшая загруженность, что говорит о необходимости пересмотра их обязанностей. Во-вторых, и тот и другой выполняют отдельные функции менеджера по продажам.

В современном бизнесе рядовой менеджер по продажам представляет собой сотрудника, который занимается поиском новых клиентов, выявлением их потребностей, установление с ними контактов, подготовкой коммерческого предложения. Также он должен уметь работать с возражениями, собирать информацию о продукции, её особенностях, и наличии на складе, подготавливать всю документацию, в том числе и отгрузочную, для сделки. Следовательно, он может выполнять полноценный процесс продаж, от установления контакта с клиентом до совершения с ним сделки.

В обязанности менеджера по продажам на Чагодощенском стекольном заводе будут входить следующие:

- 1) поиск потенциальных клиентов, предполагающий анализ рынка алкогольной и безалкогольной продукции и его основных участников;
- 2) звонки потенциальным клиентам;
- 3) оформление отгрузочной документации;
- 4) подготовка коммерческого предложения;
- 5) оформление договоров на поставку;
- 6) контроль платежей, дебиторской задолженности;
- 7) подготовка отчётов об осуществленных отгрузках.

Переквалификация инженеров отдела продаж будет осуществляться за счёт прохождения ими программы профессиональной переподготовки в современном межотраслевом институте переподготовки кадров по направлению

«Торговое дело и товароведение». Данная программа предусматривает дистанционную (заочную) форму обучения, 250 академических часов (2 месяца), стоимостью 16600 рублей [48]. Поскольку данные сотрудники давно работают в отделе продаж, они не нуждаются в прохождении полного курса программы (504 академических часа). Им необходимо лишь дополнить свои знания, умения и навыки в профессиональной деятельности, а не получать их с нуля.

Для того чтобы оценить целесообразность внедрения изменений в структуру отдела продаж, рассмотрим планируемую нагрузку его сотрудников, с учётом предлагаемых коррективов, в таблице 16.

Таблица 16 – Планируемая нагрузка сотрудников отдела продаж

Функции	Ед. работы	Трудоёмкость ед. работы (часы)	Количество ед. работы в месяц	Трудоёмкость работы в месяц (часы)	Сотрудники отдела продаж				
					начальник ОП	зам. начальника ОП по продажам	зам. начальника ОП по логистике	менеджер по продажам 1	менеджер по продажам 2
Согласование заявок на поставку с покупателями	заявка на поставку	2	45	90	54	36			
Составление графика отгрузки	график	4	1	4		4			
Анализ остатков ГП на складах	отчет	0,5	30	15				15	15
Оформление счетов, товарных накладных	документ	0,5	90	45				20	25
Формирование бюджета затрат на доставку ГП	бюджет	4	1	4			4		
Формирование бюджета продаж	бюджет	4	1	4	4	4			
Подготовка отчета по количеству отгружаемой продукции	отчет	2	4	8				8	8
Подготовка коммерческих предложений	документ	1	140	140	18	12		50	50
Звонки клиентам-дебиторам	звонок	0,15	120	18	10,8	7,2			
Совещание отдела	совещание	1	4	4	4	4	4	4	4
Анализ рынка	отчет	5	1	5				5	5

Продолжение таблицы 16

Функции	Ед. работы	Трудоёмкость ед. работы (часы)	Количество ед. работы в месяц	Трудоёмкость работы в месяц (часы)	Сотрудники отдела продаж				
					начальник ОП	зам. начальника ОП по продажам	зам. начальника ОП по логистике	менеджер по продажам 1	менеджер по продажам 2
Звонки потенциальным клиентам	звонки	0,15	100	15				7,5	7,5
Оформление договоров	договор	1	10	10				5	5
Совещание управленческого персонала	совещание	2	1	2	2	2	2		
Итого (часов в месяц)					92,8	69,2	80	114,5	119,5
План (часов в месяц)					160	160	160	160	160
Коэффициент загрузки (%)					58%	43%	50%	72%	75%

Согласно данным таблицы 16 планируемая загрузка менеджеров по продажам равняется чуть выше 70%, что говорит об эффективности организации их трудовой деятельности, а также о возможности работы с большим числом новых клиентов. Планируемая нагрузка управленческого персонала около 50%. Остальная половина нагрузки предполагается на выполнение функций контроля и анализа, которые в данной таблице не учтены.

Что касается организованного канала сбыта, то им будет управлять начальник ОП или заместитель начальника ОП, что предполагает работу по согласованию с клиентом заявок на поставку по количеству, условиям оплаты, видам продукции. В обязанности же менеджера по продажам будут входить ежемесячное оформление отгрузочной документации и подготовка отчетов об отгрузке.

Поскольку переквалификация 2 инженеров отдела в менеджеров по продажам привела к расширению их функционала и обязанностей, повышению профессионализма в сфере продаж, увеличению текущей нагрузки, необходима прибавка к заработной плате в размере 10 000 рублей в месяц каждому.

Следовательно, изменения, связанные с организацией и управлением новым каналом сбыта, способствуют нормализации текущей нагрузки работников

отдела продаж, рациональному распределению функций между ними, а также получению профессионального образования отдельными сотрудниками, следовательно, и повышению общего уровня квалификации персонала данного отдела.

### **3.2. Обоснование экономической целесообразности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности**

Поскольку предлагаемый проект, связан с увеличением производственных мощностей, для его реализации требуются вложения, как в основной, так и в оборотный капитал. Следовательно, инвестиции могут не окупиться за год, поэтому обоснование эффективности его реализации, будем осуществлять на основе динамического метода расчёта, обеспечивающего сопоставимость разновременных денежных потоков посредством их дисконтирования. Этот метод включает такие показатели как чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности инвестиций, внутреннюю норму рентабельности, дисконтированный срок окупаемости.

Поскольку реализация проекта, связанного с организацией нового канала сбыта, предполагается за счёт собственных средств организации, а именно за счёт нераспределенной прибыли, величина которой на конец 2018 года составила 1134433 тыс. руб., то для оценки его эффективности будем рассчитывать следующие показатели [7, с. 66]:

1) NPV – чистый дисконтированный доход, который позволяет заранее оценить величину прибыли предлагаемого мероприятия, за вычетом первоначальных инвестиций и текущих расходов, связанных с реализацией проекта;

2) PI – индекс рентабельности инвестиций, позволяющий оценить эффективность предлагаемого мероприятия по уровню доходов на 1 рубль инвестиций;

3) DPP – дисконтированный срок окупаемости инвестиций, учитывающий динамику стоимости денег во времени.

Прежде, чем приступить к расчетам перечисленных выше показателей, необходимо сначала составить поток денежных средств, включающий данные о

поступлениях и расходах, связанных с реализацией проекта за определенный период времени.

В данном случае формирование денежного потока осуществлялось по месяцам на 2 года, поскольку за 1 год проект может не окупиться, но и не на 3, потому что вложения в основной капитал не значительны.

В поступлениях будем отражать выручку от продаж, основываясь на данные, отражающие планируемый объем продаж по различным товарным категориям и их цену. Так, выручка за 1 период =  $(250000*5,8) + (1000000*6,2) + (250000*7) + (750000*8,5) = 15775000$  руб. = 15,775 млн. руб.

В части расходов учитываются следующие текущие затраты в зависимости от произведенного объема:

- 1) содержание производственного помещения - 48730 руб. / месяц;
- 2) коммерческие:
  - услуги по доставке - 0,9 руб. за ед. продукции;
  - затраты на экспортную очистку – 0,04 руб. за ед. продукции.
- 3) прибавка к заработной плате – 20000 руб./месяц;
- 4) себестоимость продаж - 0,5 – 3,4 р./шт., 0,6 л. – 4,08 р./ шт., 0,7 л. – 4,76 р./шт., 1 л – 6,8 р./шт.

Так, суммарные расходы за 1 период =  $(250000*0,9 + 250000*0,04 + 250000*3,4) + (1000000*0,9 + 1000000*0,04 + 1000000*4,08) + (250000*0,9 + 250000*0,04 + 250000*4,76) + (750000*0,9 + 750000*0,04 + 750000*6,8) + 20000 + 48730 = 13404000$  руб. = 13,404 млн. руб.

Следовательно, денежный поток, эквивалентный прибыли до налогообложения, за 1 первый период =  $15,775 - 13,404 = 2,371$  млн. руб.

Для того чтобы рассчитать чистый денежный поток, эквивалентный чистой прибыли, необходимо из полученной величины денежного потока вычесть налог на прибыль, в данном случае он будет равен 20%, поскольку предприятие работает по общей системе налогообложения (ОСН). Так, чистый денежный поток за 1 период =  $2,371 - (2,371*20\%) = 1,897$  млн. руб.

Результаты по следующим периодам представлены в Приложении К в таблице К.1.

Теперь рассчитаем с помощью показателя NPV величину прибыли предлагаемого мероприятия, за вычетом первоначальных инвестиций и текущих расходов, связанных с реализацией проекта, по формуле (2).

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

где IC – сумма первоначальных затрат;

$CF_t$  - размер денежного потока в момент времени  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$T, t$  – количество временных периодов.

В данном случае к первоначальным затратам относятся:

1) затраты на профессиональную переподготовку сотрудников отдела продаж в размере 16600 руб.;

2) затраты на расконсервацию стекловаренной печи:

– запчасти и комплектующие – 14444400 руб.;

– оплата работы мастера по наладке печей – 20000 руб.;

– оплата помощников мастера – 25000 руб.

В качестве ставки дисконтирования была принята ставка рефинансирования Центрального Банка РФ, которая на данный момент равняется 7,75%.

Данные о размерах денежного потока и количестве периодов представлены в Приложении К в таблице К.1.

Затем с помощью показателя PI, на основе полученного значения NPV и суммарных первоначальных затратах, рассчитаем эффективность предлагаемого мероприятия по уровню доходов на 1 рубль инвестиций по формуле (3).

$$PI = \frac{NPV}{IC} \quad (3)$$

Также необходимо рассчитать дисконтированный срок окупаемости предлагаемого мероприятия, учитывающий динамику стоимости денег во времени, по формуле (4), промежуточные результаты которого представлены в Приложении Л в таблице Л.1.

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC \quad (4)$$

В сводной таблице 17 представлены результаты расчётов значений показателей, которые характеризуют эффективность предлагаемого мероприятия.

Таблица 17 – Значения показателей эффективности предлагаемого мероприятия

Показатели эффективности инвестиционных проектов	Значения показателей
Чистый дисконтированный доход (NPV)	42,3 млн. руб.
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	292 %
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP)	5 месяцев

Таким образом, основываясь на данные таблицы 17, можно сказать, что организация нового канала сбыта является эффективным мероприятием, поскольку на каждый вложенный рубль инвестиций возвращается 2,92 рубля в виде чистого дисконтированного дохода, сумма которого за весь период реализации проекта составила 42,3 млн. руб., а окупаемость инвестиций происходит уже на начало 5 месяца с момента осуществления проекта. Следовательно, сотрудничество с Иджеванским винно-коньячным заводом – целесообразно и взаимовыгодно.

### Выводы по разделу 3

Для решения проблемы предприятия в области сбытовой деятельности, было предложено организовать новый канал сбыта. Именно новые клиенты обеспечивают постоянное развитие компании, больший охват рынка, укрепление позиций, независимость компании от определённых покупателей.

Поиск новых покупателей осуществляется на рынке безалкогольной продукции в Армении, где основными потребителями российской стеклобанки яв-

ляются «Иджеванский винно-коньячный завод» и «Сам-Ар». Причем приоритетным является сотрудничество с первым.

В связи с выходом на новый рынок сбыта, прямыми конкурентами Чагодощенского стеклозавода являются российские компании, которые поставляют стеклобанку для основных армянских потребителей и местные производители. В ходе конкурентного анализа посредством метода рейтинговых оценок, Чагодощенский стеклозавод получил наивысшую оценку.

Затем в ходе проведения телеконференции с Иджеванским заводом, были предварительно согласованы существенные условия контракта.

В результате проектирования и организации нового канала сбыта, произошли изменения в структуре отдела продаж, которые способствовали нормализации текущей нагрузки работников, рациональному распределению функций между ними, а также повышению их профессионализма.

Затем с помощью динамического метода расчёта было выявлено:

– с каждого вложенного рубля инвестиций возвращается 2,92 рубля в виде чистого дисконтированного дохода;

– сумма чистого дисконтированного дохода за весь период реализации проекта составила 42,3 млн. руб.;

– окупаемость инвестиций происходит на начало 5 месяца, с момента осуществления проекта.

Таким образом, можно сказать, что организация нового канала сбыта является эффективным мероприятием, а сотрудничество с Иджеванским винно-коньячным заводом – целесообразно и взаимовыгодно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения аналитической работы, представленной в первой главе, было выявлено, что Чагодощенский стекольный завод - один из основных стекольных заводов в России, профилирующийся на выпуске пивной бутылки. Его ключевыми покупателями являются ведущие компании в отрасли пивоварения, также в 2018 году появились иностранные покупатели, что дает перспективу наращивания экспортного потенциала. Кроме того, компания имеет незначительное число конкурентов и высокий уровень конкурентоспособности, обеспечивающийся за счёт большей привлекательностью цены и глубиной ассортимента. К тому же, компания представляет собой рентабельный и прибыльный бизнес.

Однако в результате проведения SWOT-анализа было установлено, что на Чагодощенском стекольном заводе не осуществляется поиск новых клиентов, это может привести к стагнации бизнеса и в дальнейшем к его упадку. А работа сотрудников отдела продаж организована не рационально, присутствует узкая специализация работников на выполнение конкретных операций.

В связи с этим, для решения выявленной проблемы в области сбытовой деятельности, было предложено организовать новый канал сбыта. В качестве потенциального покупателя был выбран «Иджеванский винно-коньячный завод», расположенный в Армении.

В результате оценки эффективности предложенного мероприятия было выявлено, что с каждого вложенного рубля инвестиций возвращается 2,92 рубля в виде чистого дисконтированного дохода, сумма которого за весь период реализации проекта составила 42,3 млн. руб., а окупаемость инвестиций происходит на начало 5 месяца, с момента осуществления проекта.

Таким образом, можно сказать, что организация нового канала сбыта является экономически эффективным мероприятием и позволяет решить выявленную проблему в области сбытовой деятельности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 № 118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)».
2. Письмо Росалкогольрегулирования от 05.04.2017 N 6405/07-02 "О разъяснении законодательства".
3. Голова А.Г. Управление продажами: Учебник / Голова А.Г. - М.:Дашков и К, 2017. - 280 с.
4. Кожемяко, А. П. Эра умных продаж на рынке b2b / А. П. Кожемяко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 256 с.
5. Кусакин И. Главный навык менеджера по продажам: Как быть убедительным в любой ситуации: Учебное пособие / Кусакин И. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 154 с.
6. Лукич Р.М. Управление продажами / Лукич Р.М. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 212 с.
7. Маркова Г.В. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие / Маркова Г.В. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 144 с.
8. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности / Памбухчиянц О.В. - М.:Дашков и К, 2017. - 284 с.
9. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник / Панкратов Ф.Г., - 13-е изд., перераб. и доп. - М.:Дашков и К, 2017. - 500 с.
10. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник / Половцева Ф.П. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
11. Савицкая. Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Савицкая. Г.В. - 6-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 284 с.
12. Ткаченко Д. Работа с возражениями: 200 приемов продаж для холодных звонков и личных встреч: Справочное пособие / Ткаченко Д. - М.:Альпина Паблишер, 2017. - 302 с.
13. Джоббер Д. Продажи и управление продажами / Джоббер Д., Ланкастер Д. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 622 с.

14. Колотилов Е. Удвоение личных продаж: Как менеджеру по продажам повысить свою эффективность / Колотилов Е., Парабеллум А., - 2-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 143 с.
15. Лукич Р.М. Техника продаж крупным клиентам: 111 вопросов и ответов / Лукич Р.М., Колотилов Е. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 265 с.
16. Антонов Г.Д. Управление снабжением и сбытом организации: Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 290 с.
17. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: Учебное пособие для студентов вузов по специальностям экономики и управления / Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 799 с.
18. Маркетинговое исследование рынка пищевой стеклотары / Информационно-аналитическая компания VVS. 2018. – 133 с.
19. Официальный сайт АО «Завод пивоваренный Моршанский» [Электронный ресурс] - <https://m-beer.ru/index.html> (дата обращения 22.04.2019).
20. Официальный сайт АО Московский пиво-безалкогольный комбинат «Очаково» [Электронный ресурс] - <https://ochakovo.ru/kompaniya/> (дата обращения 22.04.2019).
21. Официальный сайт АО «Пикалевская сода» [Электронный ресурс] - <http://piksoda.ru> (дата обращения 23.04.2019).
22. Официальный сайт АО «САН ИнБев» [Электронный ресурс] - <https://suninbev.ru> (дата обращения 22.04.2019).
23. Официальный сайт АО «Эфес» [Электронный ресурс] - <http://www.efesrussia.ru> (дата обращения 22.04.2019).
24. Официальный сайт Всемирной организации здравоохранения [Электронный ресурс]– <http://www.whogis.com/ru/> (дата обращения 08.05.2019).
25. Официальный сайт ЗАО «Д дистрибьюшен» [Электронный ресурс] - <http://exoid.ru/zao-d-distribuyshn/> (дата обращения 22.04.2019).

26. Официальный сайт ЗАО «Завод Ковровский доломит молотый» [Электронный ресурс] - <http://zkdm.ru> (дата обращения 23.04.2019).
27. Официальный сайт ЗАО «Игристые вина» [Электронный ресурс] - <http://www.spbvino.ru> (дата обращения 22.04.2019).
28. Официальный сайт ЗАО «Иджеванский винно-коньячный завод» [Электронный ресурс] – <https://www.ijevangroup.am> (дата обращения 10.05.2019).
29. Официальный сайт ЗАО «Кингисеппский стекольный завод» [Электронный ресурс] - <http://www.russteklo.com/plants/kingisepp/> (дата обращения 21.04.2019).
30. Официальный сайт ЗАО «Неболчинское карьероуправление» [Электронный ресурс] - <https://www.spsss.ru/members/ooo-sibelko-rus.html> (дата обращения 23.04.2019).
31. Официальный сайт ЗАО «Пикалёвский глиноземный завод» [Электронный ресурс] - <http://www.metaprom.ru/factories/pgz> (дата обращения 23.04.2019).
32. Официальный сайт ЗАО «Glass world company» [Электронный ресурс] – <https://1137-am.all.biz> (дата обращения 11.05.2019).
33. Официальный сайт каталога стекольных заводов и смежных организаций СНГ [Электронный ресурс] – <http://www.lider-glass.ru/index.php>(дата обращения 11.05.2019).
34. Официальный сайт ООО «ВИЛАШ-КШВ» [Электронный ресурс] - <https://vilashwine.com> (дата обращения 22.04.2019).
35. Официальный сайт ООО «Красное Эхо» [Электронный ресурс] – <http://red-echo.ru> (дата обращения 11.05.2019).
36. Официальный сайт ООО НПК «Промтехуголь» [Электронный ресурс] - <http://www.promtehugol.ru> (дата обращения 23.04.2019).
37. Официальный сайт ООО «Объединенный Пивоварни «Хейнекен» [Электронный ресурс] - <http://www.heinekenrussia.ru> (дата обращения 22.04.2019).

38. Официальный сайт ООО «Паллет-Союз» [Электронный ресурс] - <http://palletunion.ru> (дата обращения 23.04.2019).
39. Официальный сайт ООО «Пивоваренная Компания «Балтика» [Электронный ресурс] - <https://corporate.baltika.ru> (дата обращения 22.04.2019).
40. Официальный сайт ООО «Промресурс» [Электронный ресурс] - <http://www.promresurs33.ru> (дата обращения 23.04.2019).
41. Официальный сайт ООО «Русджам» [Электронный ресурс] - <http://www.sisecamcamambalaj.com/ru> (дата обращения 21.04.2019).
42. Официальный сайт ООО «Сам-Ар» [Электронный ресурс] - <http://sipan.am> (дата обращения 10.05.2019).
43. Официальный сайт ООО «Северная стеклотарная компания» [Электронный ресурс] - <http://nglass.ru> (дата обращения 21.04.2019).
44. Официальный сайт ООО «Спекта Интерпак» [Электронный ресурс] - <https://www.specta.ru> (дата обращения 23.04.2019).
45. Официальный сайт ООО «Чагодощенский стекольный завод и К» [Электронный ресурс] - <http://www.chszlp.ru/> (дата обращения 19.04.2019).
46. Официальный сайт ПАО «Северсталь» [Электронный ресурс] - <https://www.severstal.com> (дата обращения 23.04.2019).
47. Официальный сайт сервиса проверки и анализа юридических лиц и предпринимателей [Электронный ресурс] - <https://www.rusprofile.ru> (дата обращения 19.04.2019).
48. Официальный сайт современного межотраслевого института переподготовки кадров» [Электронный ресурс] – <http://prof-kursy.ru> (дата обращения 16.05.2019).
49. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]– <http://www.gks.ru/> (дата обращения 08.05.2019).

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**АВС-анализ покупателей**

Таблица А.1. – АВС-анализ покупателей

Контрагент	Сумма продажи с НДС, в млн. руб.	Доля	Накопительный итог	
ООО «ПК «Балтика»	736903	32,546%	32,546%	А
АО «Эфес»	502192	22,180%	54,726%	
АО «Завод пивоваренный Моршанский»	265455	11,724%	66,450%	
ЗАО «Игристые вина»	201846	8,915%	75,365%	
ООО «ОП «Хейнекен»	160712	7,098%	82,463%	
ООО «ВИЛАШ-КШВ»	113046	4,993%	87,455%	В
АО «САН ИнБев»	82907	3,662%	91,117%	
АО МПБК «Очаково»	82200	3,630%	94,748%	
ЗАО «Д Дистрибьюшен»	50567	2,233%	96,981%	
ООО «Василеостровская пивоварня»	18663	0,824%	97,805%	С
ООО «Афанасий»	14955	0,661%	98,466%	
ЗАО «Боска-Рус»	11702	0,517%	98,983%	
АО «МКШВ»	10113	0,447%	99,429%	
ООО «Крымский Винный Дом»	6425	0,284%	99,713%	
КФ "Диво-Хлеб"	4820	0,213%	99,926%	
ООО «Винзавод Тольяттинский»	979	0,043%	99,969%	
ООО «Балтик Крафт»	350	0,015%	99,985%	
ИП Панов	270	0,012%	99,996%	
ООО «Брюмен»	36	0,002%	99,998%	
ООО «Пивоваренная компания Замоскворецкое»	25	0,001%	99,999%	
ООО «Пивоварня Хоп-Хед»	20	0,001%	100,000%	
Итого	2264186	100,000%		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Определение конкурентоспособности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» среди производителей пивной стеклотылки

Таблица Б.1. - Описание шкалы относительной важности

Степень важности	Определение	Объяснение
1	Равная важность	Одинаковая степень важности параметров $i$ и $j$
2	Промежуточное значение между 1 и 3	Параметр $i$ едва превосходит параметр $j$
3	Слабая значимость	Параметр $i$ не существенно важнее параметра $j$
4	Промежуточное значение между 3 и 5	Параметр $i$ имеет заметное преимущество перед $j$
5	Существенная значимость	Параметр $i$ существенно важнее $j$

Таблица Б.2. - Определение коэффициента значимости для каждого критерия оценки конкурентоспособности производителей пивной стеклотылки

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	сумма (bi)	ранг (wi)
1	1,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	0,25	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	32,25	0,140
2	0,25	1,00	0,50	2,00	1,00	0,33	0,33	0,33	4,00	3,00	3,00	0,50	16,25	0,070
3	0,25	2,00	1,00	0,50	0,33	0,25	0,25	0,33	4,00	2,00	3,00	3,00	16,92	0,073
4	0,50	3,00	2,00	1,00	3,00	0,33	0,25	0,50	0,50	2,00	2,00	3,00	18,08	0,078
5	0,33	3,00	3,00	0,33	1,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	27,67	0,120
6	0,33	3,00	4,00	3,00	0,50	1,00	2,00	0,50	2,00	2,00	2,00	2,00	22,36	0,097
7	4,00	4,00	4,00	4,00	0,25	0,50	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	36,75	0,159
8	0,33	3,00	3,00	2,00	0,50	2,00	0,25	1,00	3,00	2,00	3,00	0,50	20,58	0,089
9	0,25	0,25	0,25	2,00	0,33	0,50	0,25	0,33	1,00	4,00	3,00	3,00	15,17	0,066
10	0,50	0,33	0,50	0,50	0,33	0,50	0,25	0,50	0,25	1,00	3,00	2,00	9,67	0,042
11	0,33	0,33	0,33	0,50	0,33	0,50	0,25	0,33	0,33	0,33	1,00	2,00	6,58	0,029
12	0,33	2,00	0,33	0,33	0,33	0,50	0,33	2,00	0,33	0,50	0,50	1,00	8,50	0,037
Итого													230,78	1,000

Таблица Б.3. – Описание балльно-рейтинговой шкалы критериев оценки конкурентоспособности производителей пивной стеклотылки

Критерии оценки	Пояснение балльных оценок		
	1 балл	2 балла	3 балла
глубина ассортимента (на примере пивной бутылки)	бутылка бесцветного стекла стандартных размеров	бутылка бесцветного и некоторых вариантов цветного стекла разных размеров	бутылка всех цветов стекла и разных размеров

Продолжение таблицы Б.3.

Критерии оценки	Пояснение балльных оценок		
	1 балл	2 балла	3 балла
качество товара	прочность на удар <50 см/сек, сопротивление вертикальной нагрузке < 400 KN, не выдерживает температурные перепады в 20 °С	прочность на удар от 50-90 см/сек, сопротивление вертикальной нагрузке от 400-600 KN, выдерживает температурные перепады от 20-40°С);	прочность на удар >90 см/сек, сопротивление вертикальной нагрузке >600 KN, выдерживает температурные перепады до 45°С);
ценовая политика	отсутствие скидок	только скидка за количество	наличие системы скидок
привлекательность цены (пивная зел. бутылка 0,5)	более 6 руб./шт.	5,3-6 руб./шт.	менее 5,3 руб./шт.
производственные мощности	<200 млн. шт. в год	200-500 млн. шт. в год	>500 млн. шт. в год
благонадежность предприятия	входит в реестр надежных поставщиков	отсутствует в реестре надежных поставщиков	отсутствует в реестре ненадежных поставщиков и входит в топ-10 местных производителей
квалификация персонала отдела продаж	профессиональное образование только руководителя отдела	профессиональное образование управленческого состава	профессиональное образование всех сотрудников отдела
условия платежа	только по полной предоплате	возможность отсрочки частичной суммы платежа	возможность отсрочки всей суммы платежа
представленность товарной продукции в регионах	1 регион на отечественном рынке	несколько регионов на отечественном рынке	несколько регионов на отечественном и зарубежных рынках;
скорость обработки документов при совершении сделки	низкая (обработка документации вручную)	часть обработки документации вручную, часть с помощью ПО	высокая (90% обработки документации с помощью ПО)
качество претензионной работы	отсутствие алгоритма работы с претензиями и управления ими	свободная форма работы с претензиями	наличие регламента по работе и управлению претензиями
участие в выставках	не участвует	периодическое участие	участие на постоянной основе

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Организационная структура компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»

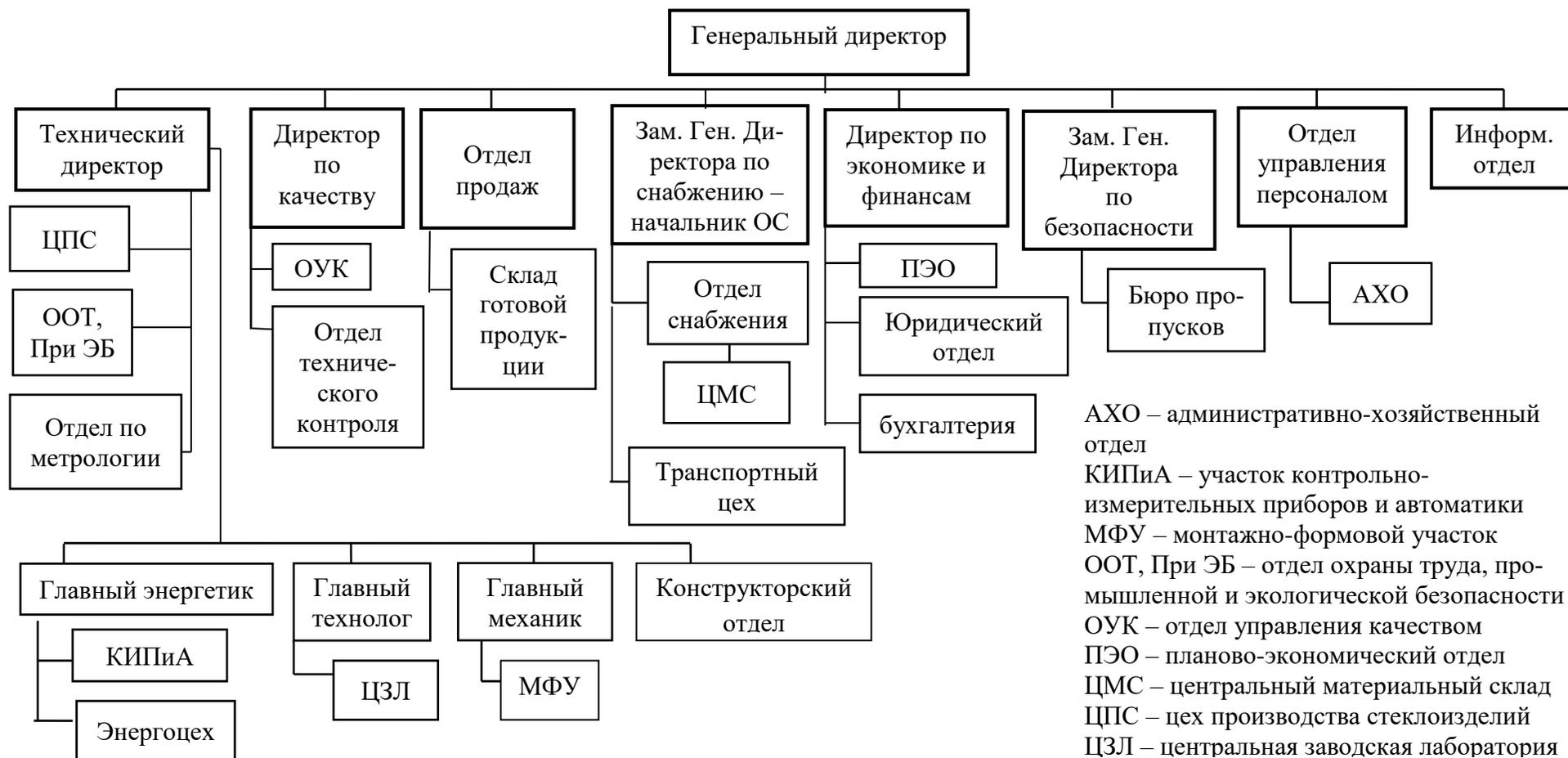


Рисунок В.1. - Организационная структура компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### **Инструкция по охране труда и технике безопасности офисных работников ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»**

Данная инструкция разработана специально для офисных сотрудников Чагодощенского стеклозавода, в том числе для работников отдела продаж, с целью обеспечения безопасных условий труда и предотвращения воздействия опасных производственных факторов на них.

Контроль над процессом ознакомления с инструкцией новыми сотрудниками отдела продаж и соблюдения ими её требований осуществляет персонал отдела охраны труда, промышленной и экологической безопасности. Кроме того, они занимаются совершенствованием мероприятий, направленных на обеспечение безопасности трудовой деятельности, контролирование состояние техники безопасности, а также ежегодно проводят аттестацию рабочих мест, в том числе отдела продаж, с целью выявления их соответствия государственно-нормативным требованиям охраны труда.

Она состоит из 5 основных разделов, посвященных отдельным частям трудового дня, включая возможность возникновения аварийных ситуаций, каждый из которых включает ряд требований безопасности:

#### 1. Общие требования безопасности:

– к выполнению работы допускаются лица, поэтапно прошедшие все виды инструктажа, предусмотренные настоящей инструкцией (вводный; по пожарной безопасности; первичный на рабочем месте; по электробезопасности на рабочем месте);

– работник должен проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда;

– работник обязан соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, требования настоящей инструкции, инструкции о мерах пожарной безопасности, инструкции по электробезопасности;

– работник обязан немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья;

– работник обязан знать основы законодательства о труде, а также правила и нормы охраны труда.

## 2. Требования безопасности перед началом работы:

– получить от руководителя инструктаж о безопасных методах, приемах и последовательности выполнения производственного задания;

– подготовить рабочее место (проверить безопасность рабочего места, правильность подключения оборудования к электросети, исправность электроустановочных изделий, компьютерной техники, проводов питания и отсутствие оголенных участков проводов);

– запрещается приступать к работе при обнаружении неисправности оборудования;

– работник обязан сообщить своему непосредственному руководителю об обнаруженной неисправности оборудования;

– приступить к работе после устранения нарушений в работе или неисправностей оборудования;

– работник должен убедиться, что включение оборудования никого не подвергает опасности.

## 3. Требования безопасности во время работы:

– работник должен выполнять ту работу, которая определена его должностной инструкцией, и по которой он был проинструктирован;

– работник обязан в течение всего рабочего времени содержать в порядке и чистоте рабочее место;

– работник должен держать открытыми вентиляционные отверстия, которыми оборудованы приборы и персональные компьютеры;

– работник обязан не загромождать оборудование посторонними предметами, которые снижают теплоотдачу;

– работник должен выполнять санитарные нормы и соблюдать режимы труда и отдыха;

– работник обязан соблюдать правила эксплуатации электрооборудования или другого оборудования в соответствии с инструкциями по эксплуатации.

#### 4. Требования безопасности в аварийных ситуациях:

– работник обязан, в случае возникновения аварии или ситуации, в которой возможно возникновение аварии, немедленно прекратить работу, предпринять меры к собственной безопасности и безопасности других сотрудников, сообщить о случившемся руководителю;

– работник обязан, в случае возникновения пожара, немедленно прекратить работу, сообщить в пожарную часть по телефону 01, своему руководителю и приступить к тушению огня имеющимися средствами;

– работник обязан, в случае получения травмы, обратиться в медпункт, сохранить по возможности место получения травмы в том состоянии, в котором оно было на момент травмирования, доложить своему руководителю лично или через сотрудников по работе.

#### 5. Требования безопасности по окончании работы:

– по окончании работы работник обязан привести в порядок рабочее место; убрать документы в сейф или иное приспособленное для хранения документов место; отключить электроприборы, выключить свет.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Бухгалтерский баланс компании ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»

Таблица Д.1. – Бухгалтерский баланс предприятия ООО «Чагодощенский стеклозавод и К»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г (тыс. руб.)	На 31 декабря 2017 г. (тыс. руб.)	На 31 декабря 2016 г. (тыс. руб.)
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	7	20	29
Основные средства	1150	1683113	1686620	1837024
Финансовые вложения	1170	1727915	1742234	1742234
Отложенные налоговые активы	1180	403698	449359	483610
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	3814733	3878233	4062897
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	1220240	1175735	1102753
в том числе:				
сырье и материалы	1211	573292	510124	555054
незавершенное производство	1212	41432	28779	30908
готовая продукция	1213	119923	269967	173987
расходы будущих периодов	1214	485594	366864	342804
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11574	9190	5334
Дебиторская задолженность	1230	752301	767252	732174
в том числе:				
покупатели и заказчики	1231			
авансы выданные	1232			
прочая	1233			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4261	4663	9659
Прочие оборотные активы	1260	767	248	1095
Итого по разделу II	1200	1989143	1957088	1851015
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>5803876</b>	<b>5835321</b>	<b>5913912</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	165	165	165
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-

Продолжение таблицы Д.1.

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г. (тыс. руб.)	На 31 декабря 2017 г. (тыс. руб.)	На 31 декабря 2016 г. (тыс. руб.)
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	30	30	30
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1134433	722422	429321
Итого по разделу III	1300	1134628	722617	429516
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	2099830	2428707	2819441
Отложенные налоговые обязательства	1420	537913	487212	447422
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	1424368	1424368	1424368
Итого по разделу IV	1400	4062111	4340287	4691231
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	270226	528625	354679
Кредиторская задолженность	1520	300803	213445	411283
в том числе:				
поставщики и подрядчики	1521	229689	167870	355316
авансы полученные	1522	4862	1629	7176
налоги, сборы	1523	56061	36928	22500
прочая	1524	10192	7902	11863
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	36108	30347	27203
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	607137	772417	793170
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>5803876</b>	<b>5835321</b>	<b>5913912</b>

Таблица Д.2. – Отчёт о финансовых результатах компании ООО

«Чагодощенский стеклозавод и К»

Наименование показателя	Код	Год		
		2018 (тыс. руб.)	2017 (тыс. руб.)	2016 (тыс. руб.)
Выручка	2110	2264186	1801705	1729128
Себестоимость продаж	2120	(1600996)	(1305648)	(1255626)
Валовая прибыль (убыток)	2100	663190	496057	473502
Коммерческие расходы	2210	(191831)	(142933)	(108708)
Управленческие расходы	2200	(111507)	(83144)	(76281)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	359852	269980	288513
Доходы от участия в др. организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	46	265
Проценты к уплате	2330	(245262)	(249782)	(260081)
Прочие доходы	2340	1450152	1659476	3507236

Продолжение таблицы Д.2.

Наименование показателя	Код	Год		
		2018 (тыс. руб.)	2017 (тыс. руб.)	2016 (тыс. руб.)
Прочие расходы	2350	(1039807)	(1261285)	(3207236)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	524935	418435	328697
Текущий налог на прибыль	2410	79347	78295	67333
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(2183)	(1559)	(3814)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(40701)	(60390)	(75036)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	27011	61342	62409
Прочее	2460	(19887)	(47991)	(31106)
Чистая прибыль (убыток)	2400	412011	293101	217631

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Определение конкурентоспособности ООО «Чагодощенский стеклозавод и К» среди производителей пищевой стеклотары

Таблица Е.1. – Определение коэффициента значимости для каждого критерия оценки конкурентоспособности производителей пищевой стеклотары

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	сумма (bi)	ранг (wi)
1	1,00	4,00	4,00	4,00	2,00	0,50	3,00	0,50	4,00	3,00	2,00	28,00	0,143
2	0,25	1,00	3,00	4,00	2,00	0,50	3,00	0,33	4,00	4,00	1,00	23,08	0,118
3	0,25	0,33	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	23,58	0,120
4	0,25	0,25	0,50	1,00	0,50	0,25	3,00	0,33	2,00	2,00	0,50	10,58	0,054
5	0,50	0,50	0,33	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	2,00	25,33	0,129
6	2,00	2,00	0,50	4,00	0,25	1,00	4,00	0,25	3,00	4,00	2,00	23,00	0,117
7	0,33	0,33	0,25	0,33	0,25	0,25	1,00	0,50	2,00	2,00	0,25	7,50	0,038
8	2,00	3,00	0,33	3,00	0,33	4,00	2,00	1,00	4,00	4,00	3,00	26,67	0,136
9	0,25	0,25	0,33	0,50	0,25	0,33	0,50	0,25	1,00	0,50	0,25	4,42	0,022
10	0,33	0,25	0,33	0,50	0,25	0,25	0,50	0,25	2,00	1,00	0,25	5,92	0,030
11	0,50	1,00	0,50	2,00	0,50	0,50	4,00	0,33	4,00	4,00	1,00	18,33	0,093
Итого												196,42	1,000

Таблица Е.2. - Описание балльно-рейтинговой шкалы по каждому критерию оценки конкурентоспособности производителей пищевой стеклотары

Критерии оценки	Пояснение балльных оценок		
	1 балл	2 балла	3 балла
качество товара	прочность на удар менее 50 см/сек, не выдерживает температурные перепады в 20 °С	прочность на удар от 50-90 см/сек, выдерживает температурные перепады от 20-40°С);	прочность на удар < 90 см/сек, выдерживает температурные перепады до 45°С);
отпускная цена руб\шт. (бесцветная стеклбанка 1л.)	более 10	от 7,8-10	менее 7,8
свободные производственные мощности	до 50 млн. шт. в год	от 50-100 млн. шт. в год	более 100 млн. шт. в год
условия платежа	только по полной предоплате	возможность отсрочки частичной суммы платежа	возможность отсрочки всей суммы платежа
количество регионов сбыта:	1 регион на отечественном рынке	несколько регионов на отечественном рынке	несколько регионов на отечественном и зарубежных рынках

Продолжение таблицы Е.2.

Критерии оценки	Пояснение балльных оценок		
	1 балл	2 балла	3 балла
репутация предприятия	входит в реестр неблагонадежных поставщиков	отсутствует в реестре неблагонадежных поставщиков	отсутствует в реестре неблагонадежных поставщиков и входит в топ-10 местных производителей
возможность осуществления незапланированных поставок	отсутствует	наличие возможности по согласованию сторон	наличие возможности по требованию покупателя
удовлетворенность покупателей (участие производителя в судебных разбирательствах в качестве ответчика)	более 5 участий за год	от 1-5 участий за год	не более 1 участия за год
наличие посредников	наличие посредников на отечественном и зарубежном рынках	наличие посредников на отечественном рынке	посредники отсутствуют
участие в выставках	не участвует	периодическое участие	участие на постоянной основе
финансовая устойчивость	компания является убыточной более 5 лет	компания является прибыльной менее 2 лет	компания является прибыльной более 5 лет

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Сопроводительное письмо



**ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД и К»**  
162400, Вологодская область, п. Чагода ул. Кооперативная, д.1  
Телефон/факс: (817-41) 25-2-39, 2-14-40 Почта: info@chsz.ru  
Расчетный счет 40702810435370000040  
Кор.счет 30101810900000000910 БИК 044030910  
в Санкт-Петербургский РФ АО «Россельхозбанк»  
ОКОНХ 16513, 16512, ОКПО 47879726

Добрый день!

Вас приветствует компания «Чагодощенский стеклозавод и К» - ведущий производитель стеклотары на российском рынке.

Мы планируем расширять ассортимент предприятия, а именно выпускать стеклотару для безалкогольной продукции.

Насколько нам известно, Вашим основным российским поставщиком является компания АО «Ситалл», которая на сегодняшний день находится в процессе ликвидации, а предложения местных производителей не могут покрыть ваш объем спроса.

Поэтому мы предлагаем сотрудничество с нашей компанией, которое позволит вам:

- избежать финансовых потерь в связи с банкротством поставщика;
- получать товары высокого качества по выгодной цене;
- полностью покрывать объем спроса.

Кроме того, Чагодощенский стеклозавод является благонадежным поставщиком и обладает финансовой устойчивостью.

Во вложении можно ознакомиться с коммерческим предложением.

Возникли дополнительные вопросы? Позвоните нам: (817-41) 2-14-40

Благодарим за оказанное внимание,

ООО «Чагодощенский завод и К»

**ПРИЛОЖЕНИЕ И**  
**Коммерческое предложение**



**ООО «ЧАГОДОЩЕНСКИЙ СТЕКЛОЗАВОД и К»**  
162400, Вологодская область, п. Чагода ул. Кооперативная, д.1  
Телефон/факс: (817-41) 25-2-39, 2-14-40 Почта: info@chsz.ru  
Расчетный счет 40702810435370000040  
Кор.счет 30101810900000000910 БИК 044030910  
в Санкт-Петербургский РФ АО «Россельхозбанк»  
ОКОНХ 16513, 16512, ОКПО 47879726

Вид стеклобанки	Цена (FCA) на месте без учета НДС	Упаковка
Бесцветная стеклобанка 0,6 л.	4,75	пластик
Бесцветная стеклобанка 1 л.	6,97	пластик

Дата поставки 06.09.2019

Дата оплаты 50% всей партии 07.09.2019

Вывоз всей партии до 07.10.2019

Оплата вторых 50% в течение 5 календарных дней с даты отгрузки

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Поток денежных средств в период с сентября 2019 г. по август 2020 г.

Таблица К.1. – Поток денежных средств

№	Показатели	расчётный период (t)												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Поступления (млн. руб.)		15,775	29,63	42	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35
	выручка от продажи банки 0,5 л.		1,45	2,03	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	выручка от продажи банки 0,6 л.		6,2	12,4	18,6	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
	выручка от продажи банки 0,7 л.		1,75	2,45	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
	выручка от продажи банки 1 л.		6,375	12,75	17	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25
2.	Платежи (млн. руб.)		13,404	25,233	35,629	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009
	себестоимость продаж		11,22	21,216	29,92	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36
	коммерческие расходы		2,115	3,948	5,640	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580
	прибавка к з/п		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	содержание производ- ственного помещения		0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487
	первоначальные затраты	14,506												
3	Денежный поток (млн. руб.)		2,371	4,397	6,371	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341
	Налог на прибыль по ОСН (млн. руб.)		0,474	0,879	1,274	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468
4	Чистый денежный по- ток (млн. руб.) (Ст)		1,897	3,518	5,097	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873

Продолжение таблицы К.1.

№	Показатели	расчётный период (t)											
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Поступления (млн. руб.)	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35	49,35
	выручка от продажи банки 0,5 л.	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
	выручка от продажи банки 0,6 л.	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7	21,7
	выручка от продажи банки 0,7 л.	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
	выручка от продажи банки 1 л.	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25	21,25
2.	Платежи (млн. руб.)	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009	42,009
	себестоимость продаж	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36	35,36
	коммерческие расходы	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580	6,580
	прибавка к з/п	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
	содержание производ- ственного помещения	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487	0,0487
3	Денежный поток (млн. руб.)	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341
	Налог на прибыль по ОСН (млн. руб.)	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468	1,468
4	Чистый денежный по- ток (млн. руб.) (Сt)	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873	5,873

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Расчёт дисконтированного срока окупаемости проекта

Таблица Л.1. – Расчёт дисконтированного срока окупаемости проекта

Период	Дисконтированный денежный поток (млн. руб.)	Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом (млн. руб.)
1	1,76	1,76
2	3,03	4,79
3	4,07	8,86
4	4,36	13,22
5	4,04	17,27
6	3,75	21,02
7	3,48	24,50
8	3,23	27,73
9	3,00	30,73
10	2,78	33,52
11	2,58	36,10
12	2,40	38,50
13	2,23	40,73
14	2,07	42,79
15	1,92	44,71
16	1,78	46,49
17	1,65	48,14
18	1,53	49,67
19	1,42	51,09
20	1,32	52,41
21	1,22	53,64
22	1,14	54,77
23	1,06	55,83
24	0,98	56,81