Оглавление

Введение.....3

Глава 1. Теоретические основы стимулирования продаж организации.....4

1.1. Сущность стимулирования продаж.....4

1.2. Методы стимулирования продаж продукта.....13

1.3. Основные аспекты формирования проектов по стимулированию продаж продукта.....15

Глава 2. Ситуационный анализ рынка нефтепродуктов.....19

2.1. Общая характеристика ООО «Магистраль нефть».....19

2.2. Анализ системы стимулирования продаж ООО «Магистраль нефть» 27

2.3. Анализ внешней среды компании ООО «Магистраль нефть».....38

Глава 3. Разработка проекта по стимулированию продаж продукта ООО «Магистраль нефть».....48

3.1 Методологические основы разработки проекта по стимулированию продаж продукта.....48

3.2 Программа внедрения проекта.....55

3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....71

Заключение.....78

Список литературы.....83

Введение

Стимулирование продаж – это совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла продукты касаемо участников рынка, основной целью является увеличение объема продаж, а вместе с тем привлечение новых групп потребителей.

В актуальных рыночных условиях все субъекты хозяйствования, как российские, так и иностранные, огромное внимание уделяют маркетинговой политике коммуникаций. Система маркетинговых коммуникаций, традиционно, включает в себя 4 ключевых компонента: рекламу, связи с общественностью (PR), стимулирование сбыта и индивидуальные продажи.

В основном наибольшее применение наблюдается в системе маркетинговых коммуникаций находит реклама.

Организации находят различные виды рекламы для привлечения потребителей, это и наружная реклама, и реклама в печатных изданиях, и реклама на телевидении, в метро и транспорте, и реклама в Интернете и т.д. Можно даже сказать что в настоящее время современное общество просто перенасыщено рекламой.

Целью работы является изучение стимулирования продаж на примере нефтепродуктов.

В связи с поставленной целью необходимо решить ряд задач:

-изучить теоретические аспекты стимулирования продаж организации;

-исследовать стимулирование продаж продукта на примере нефтепродуктов;

-разработка проекта по стимулированию продаж продукта.

Объектом исследования является ООО «Магистраль нефть»,

Глава 1. Теоретические основы стимулирования продаж организации

1.1. Сущность стимулирования продаж

Термин «Стимулирование сбыта» подразумевает мероприятия по увеличению продаж по всей цепочке движения товара: от изготовителя до конечного потребителя. Причем форма продвижения может быть любой, кроме рекламы.

Каждый человек ежедневно имеет около пятисот рекламных обращений, из которых он реально может воспринять и запомнить всего пять или шесть. Следовательно, эффективность рекламы весьма переоценивается многими производителями.

Зачастую важнейший элемент системы маркетинговых коммуникаций, как стимулирование сбыта (стимулирование продаж), просто ставится значительным количеством предприятий на второй план, что безусловно неоправданно, по причине того что он не менее эффективен, чем все остальные элементы.

Стимулирование сбыта - это методы и способы воздействия на потребителя, побуждающие его к покупке товара. Как правило, стимулирование сбыта (стимулирование продаж) носит кратковременный и эпизодический характер, главным отличием от других элементов является его нацеленность на поощрение покупки товара, что дает высокую вероятность получения ответной реакции потребителя.

В настоящее время известно две группы методов стимулирования потребителей:

- ценовые
- неценовые.

Ценовые методы стимулирования, несмотря на применение многообразных приемов, сопряжены с уменьшением цены на товар.

Суть этой методики состоит в том, чтобы привлечь потенциального покупателя сниженной ценной на товары или продукцию компании. Использовать ее целесообразно в такие моменты, когда интерес покупателей к товарам довольно низок.

Какой-либо подготовки эта методика не требует, а прибыль приносит хорошую. Здесь главное, чтобы процесс был организован правильно.

Стимулирование уровня продаж подобным методом – кратковременное явление, при этом отличная альтернатива различной рекламе.

Что же входит в перечень таких методов:

Предоставление скидок на товары;

Акция «2 по цене 1» и подобные;

Уменьшение стоимости товара, плюс скидка на следующий;

Предоставление подарочных и дисконтных пластиковых карт;

Возврат части средств после оплаты товара.

Сразу отметим, что все манипуляции, связанные со снижением цен на товары – это и есть ценовые методы.

Предоставление скидок.

Всем известно, что покупателей более всего привлекают различные скидки. Они могут быть сезонными, оптовыми или праздничными, суть от этого не меняется. Даже если скидка предоставляется на товар, который лежит на полке вашего магазина уже давно, покупатель обязательно найдется.

Возврат части денег.

Как только покупатель оплачивает товар, небольшая часть сумму снова возвращается ему и является некой компенсацией понесенных затрат. Кстати, такую методику часто практикую крупные торговые сети бытовой техники и электроники, косметические и парфюмерные магазины и так далее.

Предоставление подарочных и дисконтных пластиковых карт.

Также практические повсеместно распространенная методика. Ее применяют не только торговые сети и магазины, а также салоны красоты, фитнес-центры, даже некоторые службы такси.

Если карта дисконтная, то покупатель будет постоянно получать скидку в конкретном магазине или парикмахерской. Если же подарочная, то он сможет использовать ее при оплате следующей покупки, а может и подарить кому-то еще.

Выдача купонов.

К примеру, покупатель приобретает стиральный порошок, на кассе ему выдают купон, используя который можно приобрести другой продукт по более низкой стоимости.

Отрицательные стороны ценовых методов

Наряду с положительным эффектом, который несет использование данных методов, присутствует и отрицательный. Мы не будем обходить его стороной, а проанализируем.

Самые распространенные ошибки, допускаемые продавцами, это:

Акции проводятся слишком часто. Получается, что в остальные дни покупатель считает цены необоснованно высокими;

Крупный размер скидок. Не все люди считают скидки благом. Есть покупатели, которые уверены: чем больше размер скидки, тем хуже товар;

Снижают цену себе в убыток. Очень рискованная политика. Если хотите просто увеличить поток покупателей, не используйте ее. Подобные действия могут повлечь за собой отток средств из компании.

Насколько эффективны ценовые методы

Чтобы понять насколько целесообразны мероприятия по снижению цен, нужно проанализировать несколько важных моментов:

Процент скидки. Он должен быть таким, чтобы покупатель это почувствовал. Если на телефоны стоимостью 70 000 рублей вы установите скидку в 0,5%, вряд ли покупатели выстроятся к вам в очередь;

В какой период снизить цену. Если хотите продать сезонный товар, или который свое место на прилавке занимает давно, устанавливайте скидки в такой момент, когда покупателей совсем мало;

Какой результат получите. Глобальное снижение цен может вызвать недоверие покупателей, а значит и отток прибыли.

Повышение % скидки на товар с большой наценкой. Если вы изначально для безопасности делали большую надбавку, то можете снижать цену на значительный процент. Останетесь в плюсе.

Неценовые методы отражают в своем наборе различные формы: натуральную (премиальную), активное предложение и сервис.

К ценовым методам стимулирования сбыта относят :

Многообразные виды скидок на товары (фиксированная скидка, бонусная, скидки некоторым группам потребителей, скидка на дополнительно купленное количество товара, союз в продаже взаимодополняющих продуктов и тому подобное); распространение купонов; сокращение цен с отсрочкой предоставления скидки, то есть предоставление скидки, возможно после совершения покупки.

Неценовые методы включают:

-Различные виды премий (премия может быть в виде подарков, сувениров, образцов товаров, различных акций в точках продаж);

-«Активное предложение» (раздача листовок, конкурсы, массовые развлекательные мероприятия, лотереи, лото и т.п.);

-Сервис (дисконтные карты, сервисные центры, гарантийное обслуживание, услуги доставки товара или упаковки и т.п.).

Применение на практике методов стимулирования сбыта имеет колоссальный успех, убедиться в этом позволяет опыт крупнейших мировых компаний.

Например, маленькая сеть кафе, торгующих мороженым,Cold Stone Creamery, в 1999 году была практически никому неизвестна и уступала таким признанным брендам, как Baskin-Robbins и Dairy Queen. Компания

производила высококачественное мороженое, однако для того чтобы выстоять конкуренцию этого было недостаточно, поэтому исполнительный директор компании Дуг Дьюс создал вдохновляющую концепцию как для потребителей, так и работников компании - «поющие продавцы мороженого»: если довольные посетители, бросят в специальный кувшин чаевые, то благодарные юные продавцы мороженого хором споют песню. Так Дьюс, подарил своим клиентам «лучшие впечатления от мороженого», что позволило ему открыть тысячу таких кафе по всей Америке до 2004 года.

«Тридцатисантиметровые сэндвичи по 5 долларов». Другой не менее яркий пример: Стюарт Френкель - это предприниматель, который управлял двумя закусочными Subway в Майами. В период, когда Южный Майами переживал экономический кризис, большинство клиентов Френкеля столкнулись с финансовыми осложнениями, и он понял, что ему необходимо установить скидки на блюда или внести в меню новые качественные, но более доступные блюда. Тогда ему в голову пришла идея продавать тридцатисантиметровые сэндвичи по 5 долларов. Идея была радостно воспринята потребителями, потребитель получил хорошую еду по доступной цене. Вскоре появились и другие блюда за 5 долларов, потребителей поражали такие скидки и забота со стороны Subway, именно это и принесло компании миллиардные прибыли в период жесткой экономии средств людьми.

Apple Store. Идеалом сервисного обслуживания являются магазины крупнейшей компьютерной корпорации мира Apple - Apple Store. Розничные магазины Apple Store продуманы до мелочей. В Apple Store потребитель при выборе продукции может воспользоваться помощью консультантов, личных ассистентов, экспертов или же персональных шоперов (специалистов, которые сопровождают покупателей).

Apple Store - единственный в мире розничный продавец, который позволяет клиентам испытать продукты. Здесь все продукты подключены к сети Интернет, клиенты имеют возможность сколь угодно

долго просматривать Интернет, читать книги на iPad, играть в игры на iPod Touch или слушать музыку на iPod Nano. К тому же, в Apple Store не нужно простаивать длинные очереди, чтобы приобрести товар: здесь нет ни кассиров, ни кассовых аппаратов. Каждый специалист ходит по залу со специальным устройством считывания с кредитных карточек, которые позволяют оплатить покупку в кратчайшие сроки, а сама квитанция направляется на электронную почту покупателя.

Помимо всего этого, Apple Store прямо в магазине предлагает клиентам пройтииндивидуальное обучение, которое помогает работать с любыми программами из Эппл Стор. Специалисты компании также помогают клиентам с переносом информации из старых устройств на новые, только что приобретенные. Любая проблема, которая может возникнуть у клиента уже заранее спрогнозирована и решена Apple Store. Розничная сеть магазинов Apple Store приносит более, чем 1 миллиард долларов в квартал.

«Toppers Pizza: игрушечные солдатики или леденцы в подарок»

Компания Toppers Pizza превосходит множество конкурентов в своей индустрии благодаря тому, что «учитывает потребности своих клиентов и дарит им радость». Служба доставки Toppers, оказываясь у дверей своего потребителя, вручает ему не только заказ, но и, вдобавок, игрушечных солдатиков или леденцы в подарок, потому, что это «дарит радость и запоминается».

«Бейджи увлечений». Гостиничная сеть Westin Hotel and Resorts решила применять инновационный метод стимулирования сбыта, направленый на более проникновенное и глубокое общение между гостями и работниками отеля. Гениальная идея заключается в том, что именные бейджи работников гостиницы под именем человека содержат следующую фразу, например: «Моя страсть - это футбол». Такая простая фраза поощряет гостей отеля к разговору, на ту или иную тему, оставляя приятные впечатления от отеля. В результате одного из проведенных исследований было определено, что такие «бейджи увлечений» поспособствовали диалогу между 15

тысячами работников компании с ее гостями и послужили поводом дружелюбного отношения к компании и выбора ее в качестве места отдыха многими посетителями в дальнейшем.

Таким образом, как показывает практика, методы стимулирования сбыта и роста продаж, применяемые большинством компаний, оправдывают затраты на их реализацию, да и к тому же расходы могут быть абсолютно минимальными, как, например, с описанными выше "бейджами увлечений".

Не имеет значения, что именно производитель предлагает потребителю как преимущество перед своими конкурентами (идеальное обслуживание, скидки, маленькие подарки в виде солдатиков и леденцов, впечатления в виде «поющих продавцов» или что-то другое), для потребителя главное - ощущение исключительности осознание того, что компания думает о нем, дарит радость и приятные впечатления. Применяя методы стимулирования сбыта, производитель может получить приверженных потребителей его торговой марки, товара или компании в целом.

Неценовые методы стимулирования сбыта продукции.

Если вы привлекаете внимание покупателей к своему товару, не прибегая к манипуляциям с ценами, значит, методы, применяемые вами – неценовые.

В использовании таких методов обязательно задействован психологический фактор. Покупатель получает от продавца приятный подарок, а значит в следующий раз он с большой вероятностью придет за покупками именно к этому продавцу.

В перечень этих методов входят:

Дегустации различной продукции;

Выдача различных подарков и сувениров, дополняющих товаров

Проведение конкурсов и лотерей;

Выдача зачетных талонов;

Выдача бесплатных пробных образцов.

Дегустации продукции.

Подобные мероприятия часто организуются и проводятся в супермаркетах. Например, в сети гипермаркетов «Лента» буквально несколько месяцев назад проводилась дегустация сыров марки «Сыробогатов». Все желающие могли попробовать продукцию и выбрать что-то для себя.

Выдача подарков и сувениров, дополняющих товаров.

Здесь все просто: к приобретаемому мобильному телефону в подарок вручаются наушники. При этом важно, чтобы подарок имел отношение и к товару, и к бренду. Иначе он не будет напоминать о торговой марке.

Проведение конкурсов и лотерей.

Известная марка алкогольных напитков провела следующую лотерею: за покупку определенного количества напитков данной марки вручался серебряный слиток, а в качестве утешительного приза полагалась сумма в 200 рублей на счет мобильного телефона. То есть, если слиток вы не выиграете, то деньги на счет мобильного получите точно.

При проведении таких мероприятий тоже нужно учитывать некоторые важные нюансы: покупатель должен видеть, что приз реальный, установленные правила конкурса должны быть предельно простыми и не противоречащими друг другу.

Выдача зачетных талонов.

Зачетные талоны – переходное звено между ценовыми и неценовыми методами. Эти талоны позволяют обменивать их на определенные товары. Это практикует крупная сеть гипермаркетов, например: в прошлом году некоторое количество талонов можно было обменять на дорогую посуду известной марки.

Выдача бесплатных пробных образцов.

Этот метод помогает стимулировать потенциального покупателя.

Образцы распространяются разными способами:

Вкладываются в упаковку с другими товарами;

Высылаются по почте;

В различных журналах прикрепляются к страницам и так далее.

Эту методику используют продавцы хозяйственных товаров, предлагая покупателям такую упаковку, в которую товар можно поместить после того, как он уже закончится.

Чистящее средство для мытья зеркал реализуют в разных видах флаконов. Флакон с пульверизатором стоит дороже, в то время как средство в обычном флаконе дешевле.

А сейчас приведем несколько рекомендаций по сбыту продукции в короткие сроки. Надеемся, они будут полезны нашим читателям.

Полезные рекомендации

-На ценнике указывайте цену без скидки, но стикер с указанием ее процента прикрепляйте;

-Указывайте в ценник две стоимости: старую и новую. Клиент наглядно видит выгоду, а вы побуждаете его купить товар;

-Установите скидки на третью и следующие позиции по чеку: это увеличит стоимость среднего чека;

-Формируйте товары в наборы: отличный способ продать неликвид;

Установите скидки на товары в конкретное время суток: допустим, утром и днем;

Предлагайте дополнительные услуги, стимулирующие покупателей: длительную гарантию на товар, бесплатное обслуживание, доставку на дом бесплатно и так далее.

Использование этих вариантов помогает продавцу избавиться от целого комплекса проблем с реализацией товаров.

В современных экономических условиях стимулирование сбыта играет важную роль в деятельности любого торгового предприятия. Хотя речь не только о них. Уровень конкуренции, который царит на рынке, вынуждает изготовителей и продавцов идти на уступки покупателям и посредникам.

Главным здесь является то, что применять все проанализированные выше методики нужно внимательно и с полной ответственностью. Ведь

главная цель – получить прибыль от проведения различных акций, а не убытки.

1.2. Методы стимулирования продаж продукта

Стимулирование продаж как конфигурация маркетинговых коммуникаций представляет собой системный подход побудительных мер и приемов, которые носят, традиционно, непродолжительный характер и ориентированы на поощрение приобретения или продажи продукции. Увеличение числа инновационных или вновь введенных товаров на рынке содействовал обширному распространению мер по стимулированию их продаж. Статистический анализ свидетельствует, что стимулирование продаж наиболее результативно в тех сферах, в которых наблюдались значительные темпы возникновения новейших марок товаров. В связи с тем, что название этой формы коммуникаций означается тождественно одной из функций системы маркетинговых коммуникаций, обосновано использование идентичного англоязычного термина (sales promotion) - стимулирование, продвижение продаж.[10]

Цели, завоёвываемые приемами стимулирования продаж, обусловливаться маркетинговыми задачами организации и характеристиками целевой аудитории, на которую они ориентированы. Традиционно определяют три типа адресатов "сейлз промоушн": потребители, торговые посредники, личный торговый персонал.

1. Меры стимулирования продаж, которые направлены на потребителя, зачастую имеют цель знакомства потребителя с новшеством; способствовать принятию решения в пользу покупки данного товара; повысить количество товарных единиц, приобретаемых одним покупателем; поощрить сторонников определенной торговой марки и устойчивых покупателей; понизить временные колебания продажа (сезонные, по дням недели, в течение дня) и др. Многочисленные приемы "сейлз промоушн", которые

направлены на итоговых потребителей, вероятно соединить в несколько групп.[11]

1.1 Скидки с цены в основном наиболее распространенный прием. Они, в свою очередь, делятся на следующие разновидности:

- Скидки, которые предоставляются с условием покупки конкретного количества товаров. К данному виду скидок относятся "скидки за упаковку".

- Бонусные скидки, которые предоставляются постоянным покупателям (обычно в пределах пяти процентов).

- сезонные скидки -распродажи.

- Скидки на устарелые модели продукции при переходе организации на массовое производство инновационной продукции.

- Скидки при приобретении товара за наличные деньги

- Скидки при приобретении инновационного товара с условием, что старая модель подобного товара сдается продавцу, можно назвать такую операцию как товарообменный зачет. На сегодня крайне популярно стало применение дисконтных карт.

Все торговые карточки функционируют в области конкретной дисконтной программы. Цель дисконтной программы – обеспечить привлечение новых групп клиентов и обеспечение стабидьность приобретения товаров старыми.

Все многообразие торговых карточек сводится к двум моделям их функционирования: расчетной и схеме лояльности потребителей. Расчетные карточки могут функционировать как по схеме предоплаты, так и по схеме отсроченного платежа. При применении потребителями предоплатных карт определяющим фактором является возможность приобретения скидок.[12]

1.2. В комплексе с снабжением скидок крайне важно исследовать прием стимулирования продаж, такой как распространение купонов. Купон представляет собой своеобразный сертификат, выдаваемый фирмой покупателю с правом приобретения скидки при приобретении конкретного товара. Зачастую всего купоны вложены в упаковки товаров, выпускают в

СМИ наряду с рекламными объявлениями, помещают в каталоги, рассылают по почте.

В практике продаж обширно используются разнообразные премии, которые предоставляются зачастую в вещественной форме. Так, это возможно стилизованная майка или сумка, которая вручается покупателю бесплатно при приобретении определенного количества товарных единиц или товара на обусловленную сумму.

К нематериальным призам относится вероятность обрести:

- флаер как доступ на закрытую вечеринку;

- подарочный сертификат. Он тоже может стать материальным бонусом, когда игрок подарит его кому-нибудь или сам решит превратить его в какую-то вещь;

- серийный номер для регистрации программного обеспечения (как в SMS-викторине от антивирусной программы Dr.Web). Игровая информация может трансформироваться в реальный приз; ужин в ресторане со звездой, автограф значимого для покупателя человека.

1.3. Основные аспекты формирования проектов по стимулированию продаж продукта

Стимулирование сбыта необходимо, если есть необходимость увеличить объемы продаж и эффективность рекламной кампании, подогреть остывающий интерес к товару или услуге, компании, бренду. Стимулирование сбыта также используется при выводе на рынок новых товаров и услуг.

Чтобы мотивировать сотрудников компании к более эффективному труду на ниве сбыта, применяются следующие методы стимулирования сбыта: премии самым эффективным сотрудникам, установление такой системы оплаты труда, когда доход работника зависит от объема продаж, а

также системы мотивации руководителей структурных подразделений компании, занимающихся сбытом.

Для мотивации дилеров и торговых посредников к интенсификации сбыта товаров компании, осуществлению регулярных закупок и заказам крупных партий товара применяются такие методы стимулирования сбыта, как дилерские скидки, проведение дилерских конкурсов и лотерей, учреждение дилерских премий.

Особым разнообразием отличаются методы стимулирования сбыта, направленные на стимулирование потребителей совершить покупку, делать это регулярно и увеличивать объем потребления товара компании в расчете на одного потребителя. Методы стимулирования сбыта также призваны снизить сезонные колебания потребительского спроса. Самыми результативными и популярными являются такие методы стимулирования сбыта, как скидки, приуроченные к праздникам или окончанию сезона, проведение розыгрышей и лотерей, презентации товаров (сэмплинг, трайвертайзинг, спрэинг), подарки покупателям (за приобретение определенного количества товаров полагается бесплатный подарок в виде дополнительной единицы товара или какого-либо сопутствующего товара). Также можно назвать такие методы стимулирования сбыта, как выдача купонов, гарантирующих скидку на последующие покупки, продажа товаров в кредит, гарантия возврата некачественного или не подошедшего товара при соблюдении некоторых условий (сохранность, определенный срок с момента продажи). Самыми эффективными будут те методы стимулирования сбыта, которые дают потребителю немедленный выигрыш или экономию

После того как будет принято решение о стимулировании сбыта товаров, разрабатывается план, в соответствии с которым проводится это мероприятие.

Он состоит из следующих пунктов:

Постановка целей стимулирования;

Установление бюджета;

Осуществление выбора методики стимулирования;

Анализ полученного результата.

Типы стимулирования

Основных типов насчитывается три. Мы рассмотрим и охарактеризуем каждый из них.

1. Общее.

Применяется на местах продаж. Это инструмент, который применяется для общего оживления торговли.

2. Избирательное.

При таком стимулировании товар размещают на более выгодной позиции, чем другие товары. Например, на отдельном стеллаже или в начале ряда товаров.

3. Индивидуальное.

Этот вид стимулирования обычно является инициативой производителя. Размещаются рекламные афиши, указатели, проводятся акции и так далее.

С какой целью стимулируют сбыт

Все цели можно условно разбить на несколько основных категорий.

Стратегического характера:

Увеличение количества покупателей товара или продукции;

Выполнение планируемых показателей по продажам;

Увеличение товарооборота;

Повышение количества товаров, покупаемых каждым потребителем.

Разового характера:

Поддержка рекламных кампаний;

Получение прибыли от какого-либо события.

Специфического характера:

Наладить регулярный сбыт сезонных товаров;

Освободиться от продукции, которая является неликвидной или залежалой;

Повысить оборот конкретного товара;

Выставить преграду появившимся конкурентам.

Объекты стимулирования

Объектами стимулирования являются:

Продавцы;

Посредники;

Потребители.

Стимулирование, обращенное к потребителю, ставит перед собой следующие цели: чтобы количество людей, покупающих товар, выросло, а также чтобы один и тот же покупатель приобретал большее количество товаров.

Посредники – это связующее звено между теми, кто произвел товар и теми, кто его покупает. В этом случае перед стимулированием стоят уже другие цели: повышение его заинтересованности в сбыте товаров, придание товару узнаваемости и так далее.

Когда же стимулирование обращено к продавцу, то в учет берется, насколько успешно и умело продавец реализует товар. Причем поощрение продавца и развитие таких качеств всегда в интересах компании.

Глава 2. Ситуационный анализ рынка нефтепродуктов

2.1. Общая характеристика ООО «Магистраль нефть»

ООО «Магистраль нефть» является крупнейшей компанией по продаже продуктов нефтепереработки, которая использует один из самых ценных ресурсов в мире энергии. Таким образом, компания несет большую ответственность за эффективное использование, распределение и сбыт нефтепродуктов. Для достижения этой эффективности, компанией должны быть четко определены миссия, и конкретные цели и задачи, для создания эффективного реагирования на всех уровнях организации управления.

Миссия «ООО «Магистраль нефть»

- Наша цель, чтобы энергию природных ресурсов была использована во благо человека.

- Содействие региональному экономическому росту, долгосрочной корпоративной, социальной стабильности, процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение окружающей среды и устойчивого использования природных ресурсов.

- Обеспечение стабильного и долгосрочного роста компании, трансформировать «ООО «Магистраль нефть» в успешную компанию

Стратегическая цель «ООО «Магистраль нефть» является создание нефтегазовой компании - мирового лидера, надежные поставки нефтепродуктов, а также других видов топлива и сырья на международные и внутренние рынки, долгосрочный рост в стоимость компании. Стратегия компании на основе следующих принципов: повышение эффективности операций; диверсификация и расширение (новые рынки, транспортные маршруты, продукты), в том числе путем высокоэффективных проектов для создания продуктов с высокой добавленной стоимостью.

Бизнес-цели: развитие новых источников прибыльного производства для удовлетворения спроса на нефтепродукты в долгосрочной перспективе.

Инвестиции в добычу нефти, как ожидается, перспективные направления в порядке, определяемом экономической эффективности, повышение уровня инвестиционной привлекательности.

Проведем анализ основным финансовых показателей «ООО «Магистраль нефть» за 2015-2017 гг. Для начала рассмотрим структуру активов предприятия. Данные анализа приведены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Динамика и структура активов «ООО «Магистраль нефть» за 2015-2017гг.

Актив баланса	2015г.		2016г.		2017г.		Абс0л. изменение за 2015-2017гг., тыс. руб.	Темп р0ста за 2015-2017 гг., %
	тыс. руб.	% к ит0гу	тыс. руб.	% к ит0гу	тыс. руб.	% к ит0гу		
Вне0б0р0тные активы - всего	43634113	60,39	69831049	92,38	63022278	84,57	19388165	69,24
Осн0вные средства	34983009	48,42	47332388	62,62	36096281	48,44	1113272	96,92
Пр0чие вне0б0р0тные активы	2660848	3,68	7567224	10,01	13023311	17,48	10362463	20,43
0б0р0тные активы - всего	28616893	39,61	5759292	7,62	11495211	15,43	-17121682	248,95
Запасы	427145	0,59	327889	0,43	408340	0,55	-18805	104,61
Дебит0рская зад0лженн0сть	5144329	7,12	4544108	6,01	5916976	7,94	772647	86,94
Кратк0ср0чные финанс0вые вл0жения	20530470	28,42	61552	0,08	3367500	4,52	-17162970	609,67
Денежные средства	2460623	3,41	751330	0,99	1625545	2,18	-835078	151,37
Пр0чие 0б0р0тные активы	29294	0,04	52696	0,07	134588	0,18	105294	21,77
Активы, всего	72251006	100,00	75590341	100,00	74517489	100,00	2266483	96,96

Таким образом, мы видим, что имеет значительный рост активов предприятия за период 2015-2017гг., наибольшему росту подверглись финансовые вложения, их рост составил 609,67%. Данные изменения связаны в первую очередь с тем, что в 2017 году был осуществлен возврат краткосрочного транша займов, предоставленных компанией своей дочерней

организации на закупку товаров. Структура активов предприятия в 2017 году представлена на рисунке 2.1.

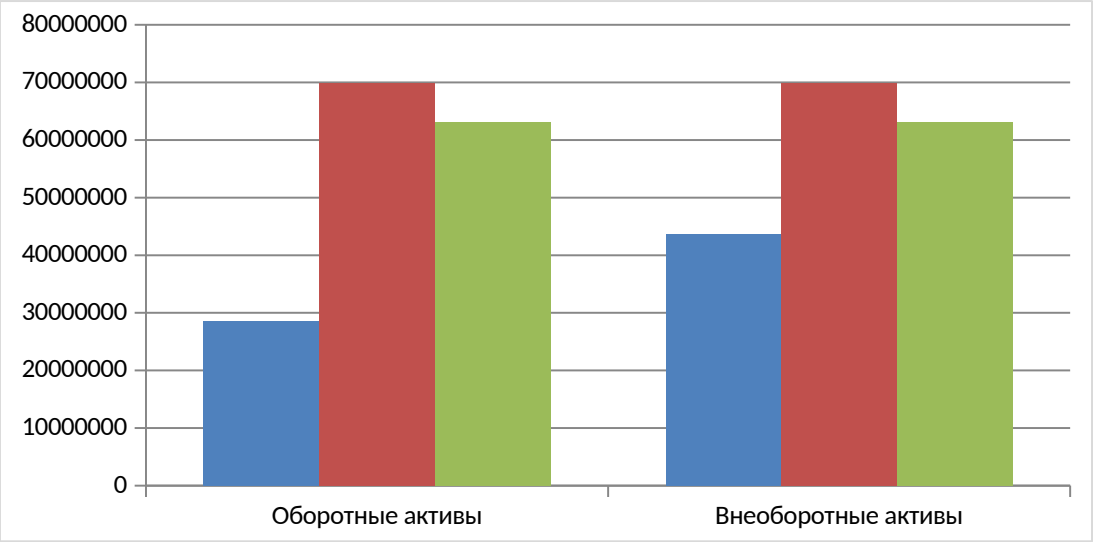

Рисунок 2.1 Структура активов «ООО «Магистраль нефть» в 2015-2017гг

Таблица 2.2

Динамика и структура пассивов за 2015-2017гг.

Пассив баланса	2015г.		2016г.		2017г.		2015-2017гг	2015-2017 гг., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Собственный капитал - всего	65928867	91,25	69042886	91,34	64530850	86,60	1398017	102,17
Уставный капитал	3831802	5,30	3831802	5,07	3831802	5,14	0	100,00
Добавочный капитал	1957472	2,71	1957472	2,59	1957472	2,63	0	100,00
Нераспределенная прибыль	31590443	43,72	18901712	25,01	24200399	32,48	7390044	130,54
Заемный капитал - всего	6322139	8,75	6547455	8,66	9986639	13,40	3664500	63,31
Кредиторская задолженность	2870120	3,97	3495387	4,62	3652876	4,90	782756	78,57
Задолженность по выплате	31490	0,04	69205	0,09	75680	0,10	44190	41,61
Пассивы	72251006	100,00	75590341	100,00	74517489	100,00	2266483	100

По данным таблицы 2.2 видно, что рост пассива баланса за исследуемый период был незначительным 2,5%, при этом наибольший прирост произошел с нераспределённой прибылью предприятия 30,54%, при этом произошло снижение кредиторской задолженности на 36,69% и

снижение задолженности перед участниками на 59,39%, что говорит и благополучном финансовом положении предприятия за исследуемый период.

Оценим возможности предприятия выполнит свои обязательства в любой момент, для чего проанализируем структуру активов и пассивов, проведем анализ ликвидности активов и пассивов предприятия, выявим платежный излишек(недостаток) за исследуемый период.

Таблица 2.3

Анализ ликвидности баланса «ООО «Магистраль нефть»

Активы	2015г.	2016г.	2017г.	Пассивы	2015г.	2016г.	2017г.	Платежный излишек или недостаток		
								2015г.	2016г.	2017
1. Наиболее ликвидные активы (А1)	22991093	812882	4993045	1. Наиболее срочные обязательства (П1)	2870120	3495387	3652876	20170973	-2682505	1340169
2. Быстрореализуемые активы (А2)	2489917	4606804	6051564	2. Краткосрочные пассивы (П2)	2068242	1786737	4641459	421675	2820067	1410105
3. Медленно реализуемые активы (А3)	8756851	14948639	13882432	3. Долгосрочные обязательства (П3)	1383777	1265331	1692304	7373074	13683308	12190128
4. Трудно реализуемые активы (А4)	38013145	55222016	49590448	4. Постоянные пассивы (П4)	65928867	69042886	64530850	-27915722	-13820870	-14940402
Баланс	72251006	75590341	74517489	Баланс	72251006	75590341	74517489	0	0	0

По данным таблицы, очевидно, что в 2016 году предприятие столкнулось с платежным недостатком, однако в 2017 году ситуация выровнялась и на настоящий момент сложности возникают в паре А4-П4, что требует корректировки на длительном периоде. Для оценки существенности данной проблемы проведем анализ платежеспособности предприятия за указанный период. Расчеты платежеспособности представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ платежеспособности «ООО «Магистраль нефть»за 2015-2017гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение 2017г. от 2015г.
1. Общий показатель платежеспособности (L_1)	$L_1 \geq 1$	1,13	0,30	0,48	-0,65
2. Коэффициент абсолютной ликвидности (L_2)	$L_2 \geq 0,1-0,7$	4,66	0,15	0,60	-4,05
3. Коэффициент критической оценки (L_3)	Допустимое 0,7-0,8; желательно $L_3 \approx 1$	5,16	1,03	1,33	-3,83
4. Коэффициент текущей ликвидности (L_4)	Необходимое значение 1,5; оптимальное $L_4 \approx 2-3,5$	6,93	3,86	3,01	-3,93
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L_5)	Уменьшение показателя в динамике – положительный эффект	0,43	0,08	0,18	-0,26
6. Доля оборотных средств в активах (L_6)	$L_6 \geq 0,5$	0,40	0,08	0,15	-0,24
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L_7)	$L_7 \geq 0,1$ (чем больше, тем лучше)	0,78	-0,14	0,13	-0,65

Из данных таблицы следует, что общий показатель платежеспособности в 2015г. был равен 1,13 и находился в нормальном диапазоне значений, но в 2017 вышел за границы нормального значения и составил 0,48. Коэффициент абсолютной ликвидности изменился с 4,66 до 0,6 и в 2017 году занял нормальное значение. Коэффициент критической оценки уменьшился с 5,16 до нормального значения 1,33. Коэффициент маневренности уменьшился с 0,43 до 0,18, что говорит о положительной динамике. Доля оборотных средств в активах снизилась с 0,4 до 0,15 и ушла из зоны нормального значения.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами снизился с 0,78 до 0,13. .По данным таблицы видно, что большинство коэффициентов в 2015году находились вне зон положительной динамике, однако в 2017 году ситуация улучшилась и предприятие имеет достаточно средств для выполнения своих обязательств. Перейдем к расчету коэффициентов финансовой устойчивости. Данные расчетов представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Коэффициенты финансовой устойчивости 2015-2017гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение 2017г. от 2015г.
1. Коэффициент капитализации (плеч финансового рычага) (U_1)	Не выше 1,5	0,096	0,095	0,155	0,059
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (U_2)	Нижняя граница 0,1; опт. ≥0,5	0,779	-0,137	0,131	-0,648
3. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (U_3)	$0,4 \leq U_3 \leq 0,6$	0,912	0,913	0,866	-0,047
4. Коэффициент финансирования (U_4)	$U_4 \geq 0,7$;	10,428	0,000	6,914	-3,515
5. Коэффициент финансовой устойчивости (U_5)	$U_5 \geq 0,6$;	0,932	0,017	0,949	0,018

Анализ говорит о достаточной финансовой устойчивости «ООО «Магистраль нефть», выявлена положительная динамика коэффициентов за исследуемый период. Рассмотрим, дополнительные коэффициенты финансовой устойчивости. Данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ финансовой устойчивости «ООО «Магистраль нефть»за 2015-2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение 2017г. от 2015г.
Общая величина запасов (Зп)	452177	339606	450602	-1575
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	22294754	-788163	1508572	-20786182
Функционирующий капитал (КФ)	22294754	-788163	1539673	-20755081
Общая величина источников формирования запасов (ВИ)	23749427	509306	5174581	-18574846
$Ф^{с}$ = СОС - Зп	21842577	-1127769	1057970	-20784607
$Ф^{т}$ = КФ - Зп	21842577	-1127769	1057970	-20784607
$Ф^{0}$ = ВИ - Зп	23297250	169700	-5625183	-28922433
Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	(1;1;1)	(0;0;1)	(0;0;1)	
S (Ф) = [S(±$Ф^{с}$), S(±$Ф^{т}$), S(±$Ф^{0}$)]				

После анализа данных способом трехкомпонентной оценки, очевидно, что предприятие стабильно, однако ситуация в 2015 году, была лучше чем на текущий момент, количество собственных оборотных средств и источников формирования запасов за период существенно снизился. Динамика прибыли предприятия представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика прибыли за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Абс.изм. 2017г. к 2015г.	Темп роста 2017г. к 2015г., %
Валовая прибыль, тыс. руб.	13029930	14234047	16466672	3436742	0,26
Прибыль от продаж, тыс. руб.	8687807	10242622	11620588	2932781	0,34
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3821346	8559191	12718147	8896801	2,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	1355350	6125342	9656820	8301470	6,12

Валовая прибыль за исследуемый период увеличилась на 0,26%, прибыль от продаж выросла на 0,34%, при этом прибыль до налогообложения увеличилась на 2,33%, а чистая прибыль 6,12 %. Очевидно, что прибыль предприятия имеет тенденцию к росту, что говорит о возможности формирования резервов. Оценим рентабельность предприятия за 2015-2017, данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика показателей рентабельности «ООО «Магистраль нефть»2016-2017

Показатели рентабельности	2015г.	2016г.	2017г.	Абсолютное изменение 2017г. к 2015г.
1. Выручка от реализации продукции и услуг, тыс.руб.	30576080	32014177	34976899	4400819
2. Валовая прибыль, тыс.руб.	13029930	14234047	16466672	3 436 742,00
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	8687807	10242622	11620588	2 932 781,00
4. Чистая прибыль, тыс.руб.	1355350	6125342	9656820	8 301 470,00
5. Среднегодовая стоимость активов, тыс.руб.	72251006	75590341	74517489	2 266 483,00
6. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс.руб.	65928867	69042886	64530850	-1 398 017,00
7. Рентабельность продаж, % (стр.3 / стр.1)	0,284	0,320	0,332	0,048
8. Чистая рентабельность, % (стр.4 / стр.1)	0,044	0,191	0,276	0,232
9. Рентабельность активов, % (стр.4 / стр.5)	0,019	0,081	0,130	0,111
10. Рентабельность собственного капитала, % (стр.4 / стр.6)	0,021	0,089	0,150	0,129
11. Валовая рентабельность, % (стр.2 / стр.1)	0,426	0,445	0,471	0,045

Согласно данным анализа выручка возросла на 4 400,819 тыс. рублей, чистая прибыль на 8 301,47 тыс.рублей, среднегодовая стоимость активов на

2 266,483 тыс. рублей, что привело к увеличению рентабельности продаж на 0,048%, чистой рентабельности на 0,232%, рентабельности активов на 0,111% и валовой рентабельности на 0,045%. За рассматриваемый период имеет место снижение стоимости денежных средств и дебиторской задолженности, что привело к снижению оборачиваемости этих активов. При этом коэффициент оборачиваемость денежным средств вырос на 9,09%, запасов на 2,28%, а дебиторской задолженности на 53,14%. Среднегодовая стоимость активов выросла на 2 66,483 тыс. рублей, а себестоимость продукции на 964, 077 тыс. рублей.

Таким образом, в ходе подробного анализа финансового состояния «ООО «Магистраль нефть» очевидно, что общее финансовое состояние предприятия является положительным. Однако, проанализировав динамику финансовых показателей за исследуемый период, очевидно, что увеличение расходов предприятия происходит не пропорционально увеличению выручки предприятия, что приводит к уменьшению чистой прибыли предприятия. В связи с чем, предприятию необходимо пересмотреть структуру расходов и снизить себестоимость реализуемых продуктов.

2.2. Анализ системы стимулирования продаж ООО «Магистраль нефть»

Специфика организации продаж нефтепродуктов «ООО «Магистраль нефть» обусловлены самим продуктом, то есть основным ассортиментом продуктов глубокой переработки нефти: бензин, мазут, дизельное топливо, автомобильные масла и прочее.

На первичной стадии продаж от производителей - нефтезаводов данный продукт реализуется большими оптовыми партиями крупным покупателям (сетям АЗС, дистрибуторам) наливным способом.

Розничная продажа нефтепродуктов осуществляется «ООО «Магистраль нефть» через сети АЗС, специализированные магазины автохимии.

Важнейшими потребителями нефтепродуктов «ООО «Магистраль нефть» являются индустриальные предприятия, аграрный комплекс, транспортные хозяйства, а именно организации , а не частные лица. Данный фактор определяет специфику продаж нефтепродуктов как продуктов в сфере B2B:

1. Профессиональны покупатели (менеджеры, четко знающие уникальность продукта и цены на рынке);

2. Актуальность отлично ориентироваться как бизнес покупателя;

3. Актуальность определить проблемы покупателей и различить риски клиентов;

4. Актуальность наличия разумных преимуществ товара;

5. Отказ от манипуляторных методов продаж;

6. Организация службы продаж в соответствии с сегментами рынка;

7. Система мотивации персонала на базе получения персональных результатов;

8. Тщательная работа с каждым потенциальным клиентом;

9. Высокая квалификация торгового персонала.

Основными характеристиками рынка продажи нефтепродуктов являются небольшое количество игроков на рынке (олигополия), высокие затраты на организацию бизнеса. Это взаимосвязанные факторы, так как высокие лицензионные требования, необходимость большой материальной базы: нефтебазы, перекачивающей станции, парка бензовозов и сети автозаправочных станций требуют большого первоначального капитала, что повышает барьер выхода на этот рынок.

Основными инструментами конкуренции «ООО «Магистраль нефть» на рынке нефтепродуктов являются: цена, ассортимент, качество продуктов и ритмичность поставок. Оптовые поставки бензина осуществляются почти всеми нефтяными компаниями страны.

Особенности продукта и высокие затраты на доставку продукции обуславливают выбор товароориентированного или функционального

подхода в организации продаж. Территориальный подход не свойственен российскому рынку, так как он чётко разделен по территориям ведущими производителями нефтепродуктов.

Организация процесса продаж «ООО «Магистраль нефть» совершается по следующей схеме: первичные продажи исполняет менеджер по привлечению, он сопровождает первые сделки, завоевывает доверие клиента. Далее он передает ведение клиента бэк-офису, его специалисты в дальнейшем ведут обработку заявок от клиентов, информируют его обо всех изменениях, решают вопросы платежей, гашения задолженностей и так далее.

При управлении продажами нефтепродуктов «ООО «Магистраль нефть» важна высокая квалификация менеджеров отдела продаж. Специфика продукта требует знаний потребностей клиентов, нормативно-правовой базы в организации отгрузок. Большие объёмы заказов «ООО «Магистраль нефть» (бензовоз, цистерна) требуют особого внимания к общению с клиентом, оформлению сопроводительных документов.

Таким образом, особенностями организации продаж нефтепродуктов «ООО «Магистраль нефть» является: глубокая специализация, сезонность продаж, продуктовая ориентация и необходимость большой материальной базы. Анализ системы затрат «ООО «Магистраль нефть» целесообразно начать с изучения динамики общей суммы затрат на реализацию, объема реализации и расчета базисных и цепных темпов роста и прироста (табл.2.9).

Таблица 2.9

Динамика затрат на реализацию и объема нефтепродуктов к «ООО «Магистраль нефть»

Год	Затраты на реализацию, тыс. руб.	Темпы роста, %		Объем реализации, тыс. руб.	Темпы роста, %	
		базисные	цепные		базисные	цепные
2013	46380	-	-	60234	-	-
2014	54033	116.5	116.5	72156	119.8	119.8
2015	50508	126.8	108.9	80228	133.2	111.2
2016	69297	174.0	137.2	115059	191.0	143.4
2017	65070	163.3	93.9	105600	175.3	91.3

Из таблицы видно, что за пять лет объем реализации возрос на 75,3 %, а объем затрат на реализацию – на 63,3 %. В течение всего изучаемого периода темпы роста объема реализации превышали темпы роста затрат, что можно оценить положительно, так как данный факт свидетельствует о эффективных реализационных мероприятиях. Для наглядности динамика затрат и объема отражены на рис. 2.7

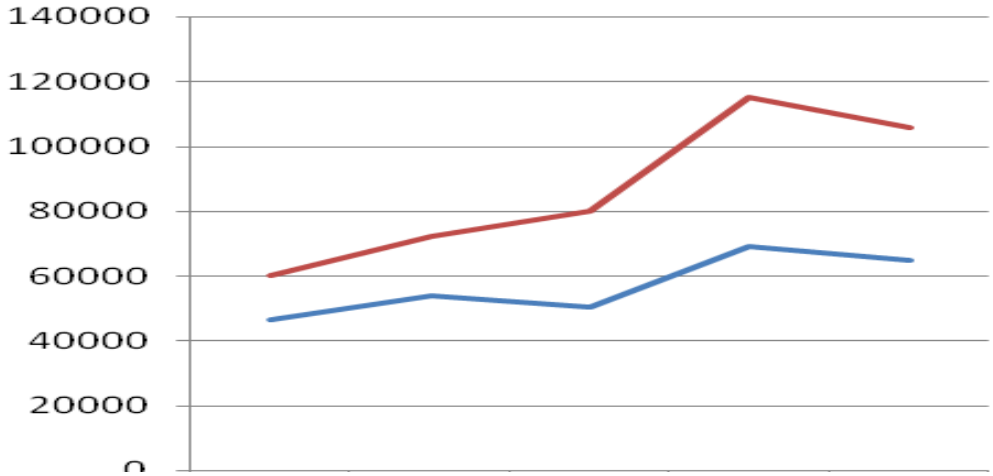

Рис.2.7. Темпы роста объема реализации и затрат на реализацию за 2008-2017 г.г.

Рассчитанные показатели отображены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Темпы роста объема реализации и затрат на реализацию

Показатель	Значение, %
Темп роста объема реализации	115.1 %
Темп роста затрат на реализацию	113.2 %

Расчеты показывают, что среднегодовой темп роста затрат на реализацию ООО «Магистраль нефть» составляет 13.2 %, что ниже среднегодового роста объема реализации (15.1 %). Данный факт также свидетельствует о более эффективной работе предприятия. Для более глубокого анализа затрат изучена их структура, а также их динамика и темпы роста по укрупненным аналитическим статьям за 2016 г., а также за 2017 г.

по плану и фактически. Структура и динамика затрат на реализацию отражена в табл. 2.11

Таблица 2.11

Структура, динамика и темпы роста затрат на реализацию ООО «Магистраль нефть», тыс.руб.

Статьи затрат	2016 г.		2017 г. план		2017 г. факт		2017 г. к 2016 г.		2017 г. факт к плану	
	сумма, тыс. руб	Уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	Уд. вес, %	+/-	темп р0ста, %	+/-	темп р0ста, %
затраты на п0дг0т0вку	56157	81.0	61947	81.6	52222	80.3	3935	107.0	-9725	84.3
в т.ч. затраты на п0дг0т0вительные раб0ты	53770	77.6	59626	78.5	50484	77.6	-3286	93.9	-9142	84.7
0чистка террит0рии	2387	3.4	2321	3.1	1738	2.7	-649	72.8	-583	74.9
затраты п0 0беспечению н0рмальных усл0вий труда и техники без0пасн0сти	224	0.3	224	0.2	224	0.3	-	100.0	-	100
затраты некапитальн0г0 характера, связанные со стимулированием продаж	5478	7.9	5908	7.8	5142	7.9	-336	93.9	-766	87.0
затраты на 0бслуживание нефтебаз	4836	7.0	3817	5.0	5052	7.8	+216	104.5	+1235	132,4
затраты, связанные с п0дг0т0вк0й и переп0дг0т0вк0й кадр0в	2602	3.8	4187	5.4	2430	3.7	-172	93.4	-1757	58.0
Затраты всег0	69297	100	76080	100	65070	100	-4227	93.9	-11010	88.5

Как видно из приведенных данных, в 2017 г. произошло снижение затрат на реализацию как по сравнению с прошлым годом (на 4227 тыс.руб., или на 6.1 %), так и по сравнению с планом – на 11010 тыс.руб., или на 11.5 %. Рост характерен только для одного вида затрат - расходов на обслуживание реализационного процесса. По сравнению с 2016 г. данный показатель увеличился на 216 тыс. руб., или на 4.5 %, а по сравнению с планом – на 1235 тыс. руб., или на 32.4 %. В отчетном году наиболее существенно снизились затраты на очистка территории за счет их сокращения по сравнению в 2016 г. – на 649 тыс.руб., или на 27.2 %, по сравнению с планом – на 583 тыс.руб., или на 25.1 %. Самые низкие темпы снижения характерны для такой статьи расходов, как затраты некапитального характер. Данная статья затрат в 2017 г. по сравнению с прошлым годом снизилась на 336 тыс.руб. (на 6.1 %), по сравнению с планом – на 13 %, что в абсолютном выражении составило 766 тыс.руб.

Затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров ООО «Магистраль нефть» в 2017 г. составили 2430 тыс.руб., что ниже прошлогоднего уровня на 172 тыс.руб., или на 6.6 %. Для данной статьи расходов характерно значительное отклонение от планового уровня – на 1757 тыс.руб., или на 58.0 %, что связано с незапланированной разработкой новой нефтебазы.

В структуре затрат на реализацию ООО «Магистраль нефть» наибольший удельный вес приходится на затраты на подготовительные работы (77.6 % в 2017 г.). Затраты некапитального характера являются второй по величине статьей расходов (7.9 % в 2016 г. и фактически в 2017 г., по плану же в 2017 г. – 7.8 %). Расходы на обслуживание реализационного процесса тоже велики. Так, удельный вес расходов по данной статье в 2016 г. составил 7.0 %, а в 2017 г. увеличился до 7.8 % (при плановом уровне 5.0 %). Затраты на очистку составили 2.7 % от общей суммы затрат, что ниже как прошлогоднего уровня (3.4 %), так и планируемого показателя (3.1 %).

Анализ отдельных статей затрат целесообразно начать с изучения динамики, темпов роста и структуры очистка территории (табл.2.12). Как видно из данных, приведенных в таблице, затраты на очистку территории ООО «Магистраль нефть» в 2017 г. составили 1738 тыс.руб., что ниже прошлогоднего уровня на 649 тыс.руб. (на 27.2 %) и ниже плана на 583 тыс.руб. (на 25.1 %). Наиболее существенно сократились затраты на расходные материалы – на 617 тыс.руб. (32.1 %) по сравнению с 2016 г. и на 490 тыс.руб. (27.3 %) по сравнению с планом.

Таблица 2.12

Структура, динамика и темпы роста затрат на очистку территории ООО «Магистраль нефть», тыс.руб.

Статьи затрат	2016г.		2017г. план		2017г. факт		2017 г. к 2016 г.		2017 г. факт к плану	
	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	+/-	темп р0ста, %	+/-	темп р0ста, %
Материальные расх0ды	1921	80.5	1794	77.3	1304	75.6	-617	67.9	-490	72.7
0плата труда с 0тчислениями	264	11.1	313	13.5	256	14.7	-8	97.0	-57	81.8
Ам0ртизаци0нные 0тчисления	70	2.9	50	2.2	50	2.3	-20	71.4	-	100.0
Пр0чие расх0ды	132	5.5	164	7.0	128	7.4	-4	97.0	-36	78.1
Ит0г0 0чистка террит0рии	2387	100	2321	100	1738	100	-649	72.8	-583	74.9

В 2017 г. ООО «Магистраль нефть» израсходовало затрат на оплату труда на сумму 256 тыс.руб., что больше прошлогоднего уровня на 8 тыс.руб. (на 3 %), и планового уровня на 57 тыс.руб. (на 18.2 %). В структуре всех затрат материальные расходы в 2016 г. составляют 11.1 %, в 2017 г. по плану – 13.5 %, а фактически – 14.7 %.

Расходы на амортизационные отчисления в ООО «Магистраль нефть» незначительны (в структуре затрат в 2017 г. 2.3 % и 7.4 % соответственно). Положительно можно оценить тот факт, что амортизационные отчисления в 2017 г. были начислены в соответствии с запланированным уровнем – на 50 тыс.руб. Таким образом, по ним наблюдается снижение затрат.

Рассмотрим затраты на обслуживание реализационного процесса (табл.2.13).

Таблица 2.13

Структура, динамика и темпы роста затрат ООО «Магистраль нефть» на затраты на обслуживание реализационного процесса, тыс.руб.

Статьи затрат	2016г.		2017 г. план		2017 г. факт		2017 г. к 2016 г.		2017 г. факт к плану	
	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	сумма, тыс.руб.	удель-ный вес, %	+/-	темп р0ста, %	+/-	темп р0ста, %
п0 п0ддержанию 0сн0вных пр0изв0дственных ф0нд0в в раб0чем с0ст0янии	523	10.8	523	13.7	523	10.4	-	100.0	-	100.0
Аренда 0б0руд0вания	1093	22.6	-	-	-	-	-1093	-	-	-
м0дернизация 0б0руд0вания	364	7.5	413	10.8	442	8.8	+78	121.4	+29	107.0
П0жарная и ст0р0жевая 0храна	456	9.4	481	12.6	487	9.6	+31	106.8	+06	101.3
п0 0беспечению пр0изв0дства материалами, т0плив0м, энергией, инструмент0м и др	2400	49.7	2401	62.9	3600	71.2	+1200	150.0	+1200	150.0
Ит0г0 затраты на 0бслуживание	4836	100	3817	100	5052	100	+216	104.5	+1235	132.4

Как видно из данных, приведенных в табл. 1.6, расходы на обслуживание процесса ООО «Магистраль нефть» в 2017 г. составили 5052 тыс.руб., что выше прошлогоднего уровня на 4.5 % (216 тыс.руб.) и планового уровня - на 1235 тыс.руб. (32.4 %). Увеличение расходов по данной статье затрат произошло главным образом за счет повышения затрат по обеспечению производства материалами, топливом, энергией, инструментом и др на 50 % - на 1200 тыс.руб.. Кроме того, в 2016 г. была осуществлена аренда оборудования в сумме 1093 тыс.руб. На 2017 г. данные расходы не планировались и фактически не осуществлялись.

В структуре затрат на обслуживание наибольший удельный вес занимают затраты по обеспечению производства материалами, топливом, (49.7 %, 62.9 % и 71.2 % в 2016 г., план 2017 г. и факт 2017 г.

соответственно). Затраты по поддержанию основных производственных фондов в рабочем состоянии как в 2016 г., так и в 2017 г. (по плану и фактически) составили 523 тыс.руб., их удельный вес в структуре расходов ООО «Магистраль нефть» в 2017 г. составил 10.4 %. Модернизация оборудования, пожарная и сторожевая охрана в 2017 г. увеличились как по сравнению с прошлым годом, так и по сравнению с плановым уровнем.

В ходе проведения анализа затрат на реализацию необходимо осуществить оценку всех ее составляющих, поэтому далее рассмотрены затраты связанные с подготовкой и переподготовкой кадров ООО «Магистраль нефть» (табл.2.14).

Таблица 2.14

Структура, динамика и темпы роста расходов связанных с подготовкой и переподготовкой кадров ООО «Магистраль нефть», тыс.руб.

Статьи затрат	2016г.		2017г. план		2017г. факт		2017 г. к 2016 г.		2017 г. факт к плану	
	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	+/-	темп роста, %	+/-	темп роста, %
Оценка персонала	3	0.1	3	0.1	3	0.1	-	100.0	-	100.0
Командировочные расходы	358	13.8	713	17.0	152	6.3	-206	42.5	-561	21.3
Представительские расходы	416	16.0	528	12.6	221	9.1	-195	53.1	-307	41.9
Подписка на периодические издания	72	2.8	124	3.0	126	5.2	+54	175.0	+02	101.6
Почтовые и телеграфные расходы	48	1.9	52	1.3	63	2.6	+15	131.3	+11	121.2
Услуги связи	83	3.2	94	2.3	108	4.4	+25	130.1	+14	114.9
Оплата обучения	754	29.0	1023	24.4	712	29.3	-42	94.4	-311	69.6
Составление смет	216	8.3	150	3.6	52	2.1	-164	24.1	-98	34.7
Расходы, связанные с охраной труда и техникой безопасности	126	4.9	218	5.2	70	2.9	-56	173.0	-148	32.1
Транспортные	256	9.8	624	14.9	891	36.5	+635	+348.0	+267	142.8

расх0ды										
Другие затраты	270	10.2	658	15.6	32	1.5	-238	11.9	-626	4.9
Ит0г0 расх0ды п0 техн0л0гическ0й п0дг0т0вке	2602	100	4187	100	2430	100	-172	93.4	-1757	58.0

Прочие затраты в 2017 г. значительно снизились по сравнению с прошлым годом (на 172 тыс.руб., или на 6.4 %) и с плановым уровнем (на 1757 тыс.руб., или на 42 %). Произошло снижение по сравнению с планом затрат на оплату обучения (на 311 тыс.руб., или на 30.4 %), представительских расходов (на 307 тыс.руб., или на 58.1 %) и других затрат (на 626 тыс.руб., или на 95.1 %). Значительно сократились затраты по командировочным расходам - на 561 тыс.руб., или на 78.7 % по сравнению с планом. Исследуемому предприятию необходимо стимулировать рост добычи, поэтому снижение расходов нецелесообразно. В 2017 г. значительно возросли расходы на транспортировку: по сравнению с планом – на 267 тыс.руб. (на 42.8 %) и по сравнению с прошлым годом – на 635 тыс.руб., или на 248 %. В структуре затрат наибольший удельный вес занимают транспортные расходы – 36.5 % в 2017 г., оплата обучения – 29.3 % и представительские расходы – 9.1 %.

По мнению многих авторов, в ходе анализа необходимо рассмотреть расходы на реализацию ООО «Магистраль нефть» по статьям затрат (табл.2.15). Как видно из таблицы на 2017 год общая сумма затрат на реализацию в сумме 76080 тыс. руб. При этом прочие расходы планировались в сумме 1241 тыс. руб., или 1.6 % в структуре затрат. Наибольший удельный вес в структуре затрат на реализацию ООО «Магистраль нефть» в соответствии со сметой приходится на основные материалы (59626 тыс. руб., или 77.6 %).

Таблица 2.15

Анализ затрат ООО «Магистраль нефть» по статьям затрат, тыс. руб.

Статьи затрат	2016 г.	2017 г. план	2017 г.	Эк0н0мия (перерасх0д)	
				2017 г. к 2016 г.	2017 г. факт к плану

	сумма, тыс.руб	удель-ный вес, %	сумма, тыс. руб	удель-ный вес, %	сумма, тыс. руб	удель-ный вес, %	+/-	темп р0ста, %	+/-	темп р0ста, %
0сн0вные материалы	53770	77.6	59626	78.4	50484	77.6	-3286	93.9	-9142	84.7
Всп0м0гательные материалы	2387	3.4	2321	3.1	1738	2.7	-649	72.8	-583	74.9
0сн0вная зараб0тная плата 0сн0вных раб0тник0в	4126	6.0	4373	5.7	3572	5.5	-554	86.6	-801	81.7
Д0п0лнительная зараб0тная плата 0сн0вных пр0изв0дственны х раб0чих	215	0.3	308	0.4	502	0.8	+287	233.5	+194	163.0
0тчисления в ф0нды	1137	1.6	1227	1.6	1068	1.6	-69	93.9	-159	87.0
0щепр0изв0дственные расх0ды	523	0.8	523	0.7	523	0.8	-	100.0	-	100.0
0щех0зяйственн ые расх0ды	3763	5.4	2274	3.0	4380	6.7	+216	104.5	+1235	132.4
Расх0ды пр0чие	774	1.1	1241	1.6	373	0.6	-401	95.6	-867	63.2
0щая сумма затрат	69297	100	76080	100	65070	100	-4227	93.9	-11010	88.5

В 2017 году существенно уменьшились прочие расходы ООО «Магистраль нефть» как по сравнению со сметой (на 867 тыс. руб. или на 36.8 %), так и по сравнению с прошлым годом (на 401 тыс. руб., или на 4.4 %). Расход основных материалов снизился очень существенно – на 9142 тыс. руб., или на 15.3 %. Данный факт оценивается положительно, так как он связан с экономией материальных ресурсов.

В целом, затраты на производство и продажу (себестоимость проданных товаров, работ, услуг) представляют собой смету расходов, используемых в производстве товаров (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, топлива, энергии, капитала, рабочей силы и других производственных затрат и продаж. Таким образом, ясно, что эти результаты дают прочную основу для повышения обоснованности планирования затрат

стимулирования розничных продаж, выявление резервов их уменьшения и увеличения на этой основе рентабельности продаж.

2.3. Анализ внешней среды компании ООО «Магистраль нефть»

Для целей PEST-анализа – выявления факторов макросреды, оказывающих наиболее сильное влияние на отрасль, - будет использовано кабинетное исследование на основе анализа вторичных источников информации, среди которых основным является официальный сайт Росгосстата, а также другие публикации в СМИ, сети Интернет и т.п.

Факторы «Р» (Political) — это факторы политико-правового окружения. -Продажа нефтепродуктов в России регулируется нормативами законодательства. Законодательство в области нефтепродуктов изменяется и все более подстраивается под международные стандарты. Изменения в законодательстве могут двояко сказываться на работе в данной отрасли – одни изменения могут приводить к росту цен и сложностям в достижении определенных стандартов (оценка по данному пункту – вероятность проявления 80%, важность –3), другие – открывать новые рынки и перспективы (оценка по данному пункту – вероятность проявления 80%, важность +3).

- Коррупция проникла во все сферы жизнедеятельности государства, бизнеса и межличностных отношений. Грузоперевозки не оказались в стороне от этого явления. Как человекоёмкая сфера деятельности, нефтепродажи являются коррумпированным видом бизнеса в России. Помимо вымогательств со стороны органов государственной власти (различные санитарные инспекции, инспекции по охране труда, пожарные инспекции), существует коррупция и между участниками

нефтеперерабатывающего процесса. Наиболее популярный вид взяточничества в нефтепродажах — это так называемые «откаты». Эта коррупционная схема широко распространена не только в грузоперевозках, но и практически во всех сферах деятельности. «Откаты» представляют собой возврат некоторой суммы её плательщику, как благодарность за выбор конкретного исполнителя среди многих имеющихся. «Откат» может быть как определённым процентом от оплачиваемой суммы, так и фиксированной суммой за каждую единицу товара или услуги [Error: Reference source not found]. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 80%, важность – 5.

-Положительные эффекты от вступления в ВТО для нефтепродаж : внешнеторговый обмен, что приведёт к большому росту грузооборота. Увеличились объёмы перевалки нефтепродуктов, рост инвестиции в терминально-складские организации и в грузоперевозки в целом, что естественно приведёт к оптимизации работы фискальных и регулирующих органов (оценка по данному пункту: вероятность проявления 80%, важность +3).

Однако на данный момент возможных отрицательных последствий присоединения России к единому мировому рынку гораздо больше, чем возможных плюсов. В условиях увеличивающихся объёмов это означает, что загрузка нефтебаз значительно превысит все существующие нормы, что неизбежно приведёт к тому, что станут дороже, ведь наряду с этим увеличатся и издержки транспортных компаний. Ещё одна проблема, требующая скорейшего решения – сложность и длительность оформления виз (оценка по данному пункту: вероятность проявления 90%, важность -4).

Факторы «Е» (Economic) — это факторы экономического окружения. В ходе их анализа компания должна спрогнозировать:

1) изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде;

Уровень инфляции в России последние 3 года остается на уровне 6-6,5% , что делает этот показатель довольно предсказуемым. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 50%, важность -2.

Цены на перевозки (тарифы) постоянно растут, что связано с ростом цен на топливо. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 90%, важность -5.

Уровень безработицы в России снижается ежегодно: 2013 г – 8,5%, 2014 г. – 7,3%, 2015 г. – 6,5%, 2016 – 5,5%, 2017 – 5,5%. Т.е. безработица соответствует нормальному уровню, что позволяет сделать вывод, что дефицита кадров или иных трудностей с привлечением рабочей силы в данной отрасли нет. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 50%, важность +2.

2) изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков;

Курс рубля к доллару США и евро постоянно изменяется в ответ на политические и экономические события, но в целом остается достаточно стабильным в долгосрочной перспективе. Резкое падение рубля может отрицательно сказаться на тарифах, поэтому оценка по данному пункту: вероятность проявления 50%, важность -3

Общую динамику развития экономики (рост/спад). Грузооборот автотранспорта в России постоянно растет и оценка по данному пункту: вероятность проявления 80%, важность +5.

Факторы «S» (Social) — это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как:

3) демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования);

Поскольку ООО «Магистраль нефть» осуществляет свою деятельность в крупном городе, демографические факторы имеют минимальное влияние на отрасль, т.к. кроме естественного движения населения данный регион испытывает колоссальное влияние трудовой миграции, позволяющей закрывать вакансии, как по управленческим специальностям, так и среди

специалистов. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 100%, важность +2

4) особенности менталитета, культурные особенности. Применительно к исследуемой отрасли целесообразно рассмотреть уровень транспортной доступности и уровень транспортного сообщения в России. Автодороги и автотранспорт для многих регионов России и стран СНГ являются единственным транспортным сообщением. Рост протяженности автодорог положительно сказывается на развитии бизнеса нефтеперевозок, оценка по данному пункту: вероятность проявления 70%, важность +4.

5) вкусы, предпочтения. Применительно к исследуемой отрасли целесообразно рассмотреть такой фактор как экология. Экологическая ситуация становится все более значимым фактором развития, влияющим на уровень экономического благополучия государства. В связи с этим, государство уделяет все больше внимания проблемам, связанным с экологической обстановкой. Вводятся штрафы за превышение допустимого уровня дымности выхлопных газов автомобилей. Такое положение вещей связано с увеличением затрат как на содержание автопарка в должном состоянии, так и на уплату штрафов в случае неисправности. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 70%, важность -4.

Факторы «Т» (Technological) — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить:

6) влияние отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах);

Постоянное развитие технологий оптимизации нефтеперевозок является необходимым условием сохранения и увеличения качества услуг. К таким технологиям можно отнести безопасную транспортировку, датчики контроля местоположения автомобиля, энергосберегающие технологии и другие. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 70%, важность +4.

7) влияние интернет; Развитие сети интернет открывает новые возможности и для нефтеперевозок – позволяет привлекать клиентов в сети, делать он-лайн заказы и другими способами упростить взаимодействие поставщика услуг и заказчика и сократить расстояние между ними, пусть и в виртуальном смысле, позволяя им быстрее договориться о деталях. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 70%, важность +4.

8) влияние информационных технологий. Невозможно представить развитие логистики без применения информационных технологий. Логистика помогает в нефтеперевозках найти оптимальный путь выполнения заказа, а также определяет направление, в котором должна развиваться транспортная компания. В настоящее время на рынке IT-продукции существует широкий спектр систем автоматизации управления. Для предприятия реализующего нефтепродукты система автоматизации и учета является необходимым инструментом для сбора и анализа информации при принятии управленческих решений. Применяя последние достижения коммуникаций, работники могут постоянно находиться на связи, как с заказчиками, так и со всеми участниками процесса, таким образом, организуя более слаженный процесс транспортировки груза. Оценка по данному пункту: вероятность проявления 60%, важность +4.

Далее все полученные оценки для удобства восприятия и анализа будут сведены в итоговую таблицу 2.16. Также в таблице 2.16 проведена увязка факторов внешней среды дальнего окружения с возможными путями развития – каждый фактор положителен (+) или отрицателен (-) или нейтрален (0) для каждой стратегии развития.

Таблица 2.16. Факторы, оказывающие влияние на отрасль нефтепродуктов

Факторы	Важность фактора (шкала -5… 5 баллов)	Вероятность проявления, %	Взвешенное значение, баллов	Влияние фактора на стратегии развития		
				Перепрофилирование	Диверсификация	Оптимизация

Политические			-5,2			
Изменения в законодательстве			0	+	0	0
	-3	80	-2,4			
	+3	80	2,4			
Коррупция	-5	80	-4	-	-	-
			-1,2			
Вступление в ВТО	-4	90	-3,6	+	+	0
	3	80	2,4			
Экономические			-2			
Инфляция	-2	50	-1	-	-	-
Рост тарифов рузоперевозки	-5	90	-4,5	+	-	-
Безработица	2	50	1	0	+	+
Изменение курсов валют	-3	50	-1,5	-	-	-
Развитие рынка	5	80	4	+	+	+
Социальные			2			
Демографическая ситуация	2	100	2	+	+	+
Уровень транспортной доступности	4	70	2,8	+	+	+
Экология	-4	70	-2,8	-	-	-
Технологические			8			
Отраслевые технологии	4	70%	2,8	+	+	+
Интернет	4	70%	2,8	+	+	+
Информационные технологии	4	60%	2,4	+	+	+
				5	3	2

В Таблица Таблица 2.16. Факторы, оказывающие влияние на отрасль приведены факторы, влияющие на развитие отрасли нефтепродуктов. Как видно из таблицы, наибольшее значение имеют технологические и политические факторы. Меньшее, но существенное влияние оказывают социальные и экономические факторы. Эти же выводы наглядно демонстрирует диаграмма на рисунке 11.

Кроме того, в Таблице 8 проведена оценка влияния факторов внешней среды дальнего окружения на возможность использование каждой стратегии

развития. По сумме факторов внешней среды дальнего окружения наиболее предпочтительной является стратегия «Перепрофилирование».



Рисунок 1. Степень значимости факторов внешнего окружения для компании

Вывод по результатам PEST-анализа. PEST-анализ и его результаты лягут в основу SWOT-анализа, по результатам которого будет выбрана оптимальная стратегия. По результатам PESTE-анализа выявлено, что в поле «Treats» при построении SWOT-таблицы перенесем факторы: коррупция, рост тарифов, а в поле «Opportunities» - Развитие рынка.

Анализ факторов ближнего окружения («5 сил» М. Портера). Давление поставщиков. Власть поставщиков компании можно оценить как среднюю, поскольку ООО «Магистраль нефть» дорожит налаженными связями и отношениями, смена поставщиков сопряжена с определенными трудностями и рисками.

Давление потребителей. Власть потребителя связана с возможностью торговаться по цене, преимуществам.

В то же время, в отрасли очень высока вероятность «сманивания» партнеров в ходе проведения различных акций и предложения специальных условий.

Уровень конкуренции является важнейшим фактором ближнего окружения.

Число конкурентов: На рынке присутствует большое число компаний конкурентов, различных по размеру, силе, интенсивности промоции, следованию этике.

Рост отрасли: Отрасль находится в фазе интенсивного роста, низкая вероятность конкурентных войн.

Степень дифференциации продуктов: Продукция компаний лишена выраженных индивидуальных различий. Приверженности к определенной автотранспортной компании у потребителей данного сектора не наблюдается, в большинстве случаев решающим фактором при выборе поставщика являются рекомендации, опыт сотрудничества и цена. Дифференциация проявляется только в способе доставки нефтепродуктов.

Конкуренция очень невысокая. Выбор конкурентов в данных условиях ограничения был сделан по принципу «кого лучше знаем», с кем из конкурентов можем объективно сравнить показатели конкурентоспособности. Проведено сравнение с двумя конкурентами (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнение конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Магистраль нефть»	Конкурент 1	Конкурент 2
Возраст компании	+	+	+
Репутация компании	+	+	+
Наличие собственных ресурсов	+	+	+
Перевозки	-	+	+

Как показал анализ, ООО «Магистраль нефть» в отличие от конкурентов не может полностью удовлетворить потребности клиентов, когда им требуется перевозка партий нефтепродуктов.

Проведем количественную оценку конкурентных сил экспертным опросом. Каждый фактор оценивался по шкале «Важность» от -5 до 5 и по «вероятности проявления» от 0 до 100%. Также в таблице 10 проведена увязка факторов внешней среды ближнего окружения с возможными путями развития – каждый фактор положителен (+) или отрицателен (-) или нейтрален (0) для каждой стратегии развития.

Таблица 2.18. Факторы ближнего окружения, оказывающие влияние на отрасль нефтепродуктов

Факторы	Важность фактора (шкала -5… 5 баллов)	Вероятность проявления, %	Взвешенное значение, балл	Влияние фактора на стратегии развития		
				Перепрофилирование	Диверсификация	Оптимизация
Уровень конкуренции			**1,4**	+	+	**0**
Число конкурентов	-4	50%	-2			
Рост отрасли	5	80%	4			
Степень дифференциации продуктов	-3	20%	-0,6			
Власть товаров-заменителей			**-2,9**	**0**	**0**	**0**
Авиаперевозки	-4	10%	-0,4			
Ж/д перевозки	-5	50%	-2,5			
Власть потребителя			**-3,2**	+	-	-
Высока вероятность «сманивания» клиентов	-4	80%	-3,2			
Власть поставщиков			**0,3**	**0**	**0**	**0**
Смена поставщика	3	10%	0,3			
Барьер входа	*-3*	*50%*	**-1,5**	+	+	+

в отрасль						
				3	1	0

В Таблица Таблица 2.16. Факторы, оказывающие влияние на отрасль приведены факторы, влияющие на развитие отрасли нефтепродуктов. Как видно из таблицы, наибольшее значение имеют такие факторы как рост отрасли. Меньшее, но существенное влияние оказывает число конкурентов.

Кроме того, в Таблице проведена оценка влияния факторов внешней среды ближнего окружения на возможность использование каждой стратегии развития. По сумме факторов внешней среды ближнего окружения наиболее предпочтительной является стратегия «Перепрофилирование».

Анализ «5 forces» и его результаты лягут в основу SWOT-анализа, по результатам которого будет выбрана оптимальная стратегия. Выводы из анализа конкурентного окружения компании для таблицы SWOT-анализа:

Наиболее значимые положительные факторы в ячейку - Возможности: рост отрасли, наиболее значимые отрицательные факторы в ячейку - Угрозы: высокая вероятность сманивания клиентов конкурентами, растущая конкуренция.

Глава 3. Разработка проекта по стимулированию продаж продукта ООО «Магистраль нефть»

3.1 Методологические основы разработки проекта по стимулированию продаж продукта

Рассмотрим факторы, которые оказывают наибольшее влияние на стимулирование продаж нефтепродукта. Среди основных факторов, могут быть определены в зависимость от продолжительности эксплуатация нефтяных месторождений и расстояния между нефтебазой и заправочной станцией. Нефтебазы являются основным направлением поставки нефтепродуктов, поступающих в розничную продажу и участвуют как в розничной так и в оптовой торговли.

Нефтебазы ООО «Магистраль нефть» разделены на четыре группы по вмещаемым объемам: до 10 000 м3 от 10 до 20 000 м3 от 20 до 50 000 м3, более 50 000 м3 (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

Доля групп нефтебаз в показателях производственной деятельности

Группа нефтебаз	Удельный вес			Коэффициент оборачиваемости резервуарного парка
	в резервуарном парке	в объеме реализации	в затратах	
До 10 тыс. м^3	23,2	41,9	53,6	1,02
От 10 до 20 тыс. м^3	32,6	28,7	21,4	0,50
От 20 до 50 тыс. м	28,1	16,2	12,0	0,33
Свыше 50 тыс. м^3	16,1	13,2	13,0	0,46
Всего	100,0	100,0	100,0	0,57

Самая большая группа хранения нефти занимает наибольшую долю расходов типы, такие как материалы для нужд собственных нужд (51,2%), безопасность хранения материалов (46,8%), обслуживание (48,7%),

настройка оборудования (53,1%), образование (89,4 %), НДС (42,7%), пожарная сигнализация (54,5%).

Вторая группа нефтебаз имеет несколько иную структуру расходов: затраты на электроэнергию для отопления (59,2%), страхование, операции с имуществом (51,5%), налоги на имущество (46,4%), службы безопасности (64,9%), сигнализация (57,9%), рекламы и аудитории услуг (59, 5) пожарная безопасность (100,0%), обслуживание оргтехники (52,7%), учет заработной платы (79,2%) и удержаний из заработной платы (78,4%).

Решающим фактором в распределении расходов групп является соотношение нефтехранилищ и нефтебаз в объеме продаж в каждой группе.

Уровень товарооборота был решающим показателем с точки зрения затрат. Техническое обслуживание и эксплуатацию 1 куба резервуарной емкостью существенно различается в зависимости от объема хранилища. В группе хранения до 10 000 м3 самая высокая стоимость на кубический м. Емкость топливного бака, на 131,4% выше, чем средняя стоимость для всех нефтебаз.

Важное значение, для оценки затрат в зависимости от емкости резервуарного парка имеют уровень и динамика удельных затрат по группам нефтебаз (таблица 3.2). Группа хранения нефти резервуарного парка вместимостью 10 000 м3 имеет самые высокие удельные затраты в целом, эти две группы отличаются меньшими затратами по сравнению с первой группой нефтебаз и средней стоимости для всех существующих парков хранения. Отношение общей доли удельных затрат и емкости резервуарного парка нефтебазы позволяет снизить удельные затраты по сравнению с нефтебаз с самой низкой емкостью. Зависимость затрат в зависимости от мощности резервуарного парка формирует удельные затраты на тонну нефтепродуктов. Реализация нефтепродуктов является количественным отражением степени загрузки мощностей и отражает зависимость не только от производственной мощности нефтебазы, но и эффективности использования.

Затраты на тонну нефтепродуктов, имеют более низкую стоимость на единицу емкости для хранения в первой группе нефтебаз, где скорость оборота бака хранилища больше единицы. Другим важным результатом исследования, является выявление существенной разницы между максимальным и минимальным значениями стоимости бака (в 5,4 раза) на тонну нефтепродуктов (в 1,7 раза).

Таблица 3.2

Удельные затраты по группам нефтебаз в зависимости от ёмкости резервуарного парка и объёмов реализации ООО «Магистраль нефть» (руб. на $м^3$)

Всег0	Статьи затрат	П0 группам нефтебаз			
		д0 10 тыс. м	0т 10 д0 20 тыс. м	0т 20 д0 50 тыс. м	свыше 50 тыс. $м^3$
1. Осн0вные сырьё и материалы	36,4	73,9	20,3	10,0	51,2
2.Пр0чие сырьё и материалы	43,9	100,5	6,2	66,1	—
3.Трансп0ртир0вка нефтепр0дукт0в бенз0в0зами	19,0	47,4	8,2	10,0	18,1
4.Железн0д0р0жные перев0зки	113,4	241,9	88,7	7,8	123,3
5. Текущий рем0нт	17,0	1,6	25,0	0,8	41,5
6. Капитальный рем0нт	52,0	152,4	41,9	10,7	—
7. Затраты на т0плив0	15,7	24,4	10,6	14,5	15,7
8. Электр0энергия на техн0л0гические нужды	18,6	24,3	2,6	43,1	
9. Зараб0тная плата	160,2	398,5	114,9	20,3	153,9
10. Взносы на зараб0тную плату	57,4	129,8	39,8	20,4	53,4
11. Ам0ртизация 0сн0вных средств	38,8	93,2	25,9	16,4	26,1
12. Нал0ги, включенные в себест0им0сть	22,8	31,2	17,1	1,1	60,6
13. Оплата услуг ст0р0нних 0рганизаций	62,8	158,1	39,1	15,9	35,8
14. Услуги легк0в0г0 авт0трансп0рта	23,7	91,0	8,0	0,2	0
15. Другие виды затрат	57,4	143,7	36,9	79,5	15,8
Всег0	739,5	1711,9	485,2	316,8	595,5

Проанализировав зависимость формирования расходов периода от использования все нефтяных месторождений ООО «Магистраль нефть»

нефтебазы были сгруппированы по периодам эксплуатации до 25 лет, 25-50 лет, 50-100 лет, более 100 лет.

Из общей суммы издержек обращения на нефтебазы, действующие от 50 до 100 лет, приходится 42,1%, на нефтебазы с интервалом эксплуатации 25—50 лет — 38,3%, на самые молодые нефтебазы — 18,3%, а на самые старые — 1,3%. Структура затрат группе нефтебаз, в соответствии с условиями их эксплуатации приведены. Анализ основан на данных от финансово-хозяйственной деятельности из 167 станций ООО «Магистраль нефть». Общие технические и экономические показатели работы АЗС, в зависимости от типа и мощности представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Основные технико-экономические показатели деятельности нефтебаз в зависимости от продолжительности эксплуатации ООО «Магистраль нефть»

Показатели	Ед.	Всего	В том числе по срокам эксплуатации			
			до 25 лет	25-50 лет	50-100 лет	свыше 100 лет
1.Количество нефтебаз	шт.	27	3	12	11	1
2. Удельный вес в общем количестве	%	100,0	14,1	44,4	40,7	3,8
3. Емкость резервуарного парка	$м^3$	380793	26476	176780	155344	22193
4. Удельный вес в общей ёмкости	%	100,0	7,0	46,4	40,8	5,8
5. Средняя ёмкость одной нефтебазы	$м^3$	14107	8825	14732	14122	22193
6. Годовой объём реализации	т	215824	15284	86790	108146	5605
7. Удельный вес в общем объёме реализации	%	100,0	7,1	40,2	50,1	2,6
8. Объём реализации одной нефтебазы: — годовой — среднесуточный	т т	7997,0 21,9	5095,0 13,9	7233,0 19,8	9831,0 27,0	5605,0 15,4
9. Объём реализации на единицу резервуарной ёмкости в год	т	0,57	0,58	0,49	0,70	0,25
10. Затраты на реализацию — всего	Млн. руб.	281,6	51,4	107,8	118,7	3,7

— 0дн0й нефтебазы — на единицу ёмк0сти — на т0нну реализации	Млн. руб. руб. руб.	10,4 739,5 1304,7	17,1 1942,9 3365,6	9,0 610,0 1242,5	10,8 764,1 1097,6	3,7 162,0 641,4

Данные по структуре видов затрат в зависимости от срока эксплуатации приведены в таблице 3.4

Таблица 3.4

Структура видов затрат в зависимости от срока эксплуатации нефтебаз ООО «Магистраль нефть»

Статьи затрат	П0 всем нефтебазам	В т0м числе п0 ср0кам эксплуатации			
		д0 25 лет	25-50 лет	50-100 лет	свыше 100 лет
1. 0сн0вные сырьё и материалы	4,9	3,6	3,4	6,8	7,0
2. Пр0чие сырьё и материалы	5,9	—	15,5	—	—
3. Трансп0ртир0вка нефтепр0дукт0в бенз0в0зами	2,6	1,4	3,7	2,4	—
4. Железн0д0р0жные перев0зки	15,3	8,2	12,6	20,6	23,4
5. Текущий рем0нт	2,3	3,2	0,1	4,0	0,8
6. Капитальный рем0нт	7,0	2,7	9,2	7,2	—
7. Затраты на т0пliв0	2,1	0,7	2,1	2,7	4,2
8. Электр0энергия на техн0л0гические нужды	2,5	0,5	6,1	0,3	—
9. Зараб0тная плата	21,7	36,3	31,2	24,4	36,4
10. взносы на зараб0тную плату	7,8	13,6	5,4	8,2	13,4
11. Ам0ртизация 0сн0вных средств	5,3	10,0	3,5	4,8	4,0
12. Нал0ги, включённые в себест0им0сть	3,1	2,2	1,2	5,2	2,2
13. 0плата услуг ст0р0нних 0рганизаций	8,5	8,9	6,3	10,3	8,6
14. Услуги легк0в0г0 авт0трансп0рта	3,2	4,9	3,0	2,8	—

15. Прочие статьи затрат	7,8	6,4	16,8	—	—
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Основные технико-экономические показатели деятельности АЗС в зависимости от мощности заправок приведены в таблице 3.5

Таблица 3.5

Основные технико-экономические показатели деятельности АЗС ООО «Магистраль нефть»

Показатель	Ед.	АЗС					
		Всего	По мощности (заправок в сутки)				
			1000	750	500	250	150
1. Количество АЗС — всего	шт.	167	41	34	47	43	2
в процентах	%	100,0	24,6	20,4	28,1	25,8	1,1
2. Годовой объём реализации — всего	тыс.	266,	97,7	56,3	72,9	40,2	2,6
в процентах	%	100,0	36,4	21,1	27,4	15,1	—
3. Объём реализации одной АЗС	т	1595	2366	1656	1551	935	8
в процентах	%	100,0	148,3	103,8	97,2	58,6	0,5
4. Прямые затраты — всего	млн. руб.	276,5	103,7	53,3	81,7	37,7	0,2
в процентах	%	100,0	37,5	19,3	29,6	13,6	—
5. Прямые затраты на одну АЗС — всего	млн. руб.	1,7	2,5	1,6	1,7	0,9	0,1
в процентах	%	100,0	147,1	94,1	100,0	52,9	5,6
6. Прямые затраты на тонну реализации — всего	руб.	1037,9	1069,1	946,7	1120,7	937,8	12500, 0
в процентах	%	100,0	103,0	91,2	108,0	90,4	1204,3
7. Валовый доход — всего	млн. руб.	609,8	218,9	132,3	169,8	88,8	0,04
в процентах	%	100,0	35,9	21,7	27,9	14,6	—
8. Валовый доход на одну АЗС — всего	млн руб.	3,7	5,3	3,9	3,6	2,1	0,02
в процентах	%	100,0	143,2	105,4	97,3	56,8	—
9. Валовый доход на реализованную тонну — всего	руб.	2289,0	2256,7	2350	2329,2	2209,0	2252,6
в процентах	%	100,0	98,6	102,7	101,8	96,5	98,4
10. Полные затраты — всего	млн. руб.	335,2	124,7	66,0	98,0	46,2	0,2
в процентах	%	100,0	37,2	19,7	29,2	13,8	0,1
11. Полные затраты на одну АЗС: всего	млн. руб.	2,0	3,0	1,9	2,1	1,1	0,1

в пр0центах	%	100,0	150,0	95,0	105,0	55,0	5,0
12. П0лные затраты на 0дну т0нну — всег0	руб.	1258,3	1285,6	1172,3	1344,3	1149,3	1250,0
в пр0центах	%	100,0	102,2	93,2	106,8	91,3	993,4

Исследования показывают, что продолжительность работы автозаправочных станций оказывает влияние на формирование таких затрат как материалы и сырье, текущий и капитальный ремонт, амортизацию, техническое обслуживание, потребление электроэнергии на технологические цели. Таким образом, соотношение между уровнем и динамикой затрат на содержание АЭС и её удаленностью от нефтебаз сложнее, чем традиционное представление по этому вопросу.

Таблица 3.6

Уровень затрат по группам АЗС в зависимости от сроков эксплуатации ООО «Магистраль нефть»

Ср0ки эксплуатации	Удельные затраты				Удельные д0х0ды	
	прямые		п0лные		на 0дну АЗС, млн руб.	на реализ0ванную т0нну, руб.
	на 0дну АЗС, млн руб.	, на реализ0ванную т0нну, руб.	на 0дну АЗС, млн руб.	на реализ0ванную т0нну, руб.		
Д0 5 лет	2,1	1162,4	2,5	1378,2	4,0	2243,6
0т 5 д0 10 лет	1,4	881,0	1,7	1100,4	3,6	2260,2
0т 10 д0 15 лет	1,3	1204,7	1,5	1402,7	2,3	2043,6
0т 15 д0 20 лет	1,4	845,8	1,8	1074,6	4,0	2375,6
0т 20 д0 25 лет	1,9	1159,1	2,3	1473,7	3,4	2218,6
0т 25 д0 30 лет	1,8	1103,7	2,2	1331,8	4,0	2377,9
Свыше 30 лет	1,6	906,6	2,0	1135,5	4,2	2373,6

Для анализа предприятия разделены на диапазоны по удалённости от нефтебаз: до 20 км, 20—50 км, 50—100 км, свыше 100 км (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7

Удельные затраты в зависимости от удалённости АЗС ООО «Магистраль нефть»

Показатели	Единица измерения	Всего	В том числе по удалённости автозаправочных станций			
			до 20 км	от 20 до 50 км	от 50 до 100 км	свыше 100 км
1. Количество АЗС, удельный вес в общем количестве	шт. %	167 100,0	63 57,7	38 22,8	46 27,5	20 12,0
2. Мощность АЗС, удельный вес в общей мощности	зап./сут. %	101000 100,0	40350 39,9	24500 24,3	24650 24,4	11500 11,4
3. Объём реализации, удельный вес в общей реализации	тыс. т %	266,4 100,0	126,4 47,5	69,4 26,1	49,4 18,5	21,1 7,9
4. Объём реализации одной АЗС: годовой среднесуточный	т т	1595,2 4,4	2006,3 5,5	1826,3 5,0	1073,9 2,9	1055,0 2,9
5. Затраты прямые: всего на одну АЗС на реализованную тонну в т.ч. транспортные	млн руб. млн руб. руб. руб.	276,5 1,7 1037,9 182,6	123,0 2,0 973,1 122,5	67,3 1,8 969,7 168,2	58,3 1,3 1180,2 263,6	28,0 1,4 1327,0 401,4
6. Затраты полные: всего на одну АЗС на реализованную тонну	млн руб. млн руб. руб.	2,0 2,0 1258,3	2,4 2,4 1191,5	2,2 2,2 1194,5	1,5 1,5 1390,7	1,7 1,7 1564,0
7. Валовый доход: всего на одну АЗС на реализованную тонну	млн руб. млн руб. руб.	609,8 3,7 2289,0	286,8 4,6 2269,0	162,2 4,3 2337,2	108,0 2,3 2186,2	52,8 2,6 2502,4

Эксплуатационные расходы одной станции уменьшаются с увеличением расстояния от резервуарных парков, общая стоимость эксплуатации станции технического обслуживания, расположенных в радиусе от 50 до 100 км, на 35% меньше по отношению к станции, работающей в диапазоне от 20 км отложения. Удельные затраты на тонну продаж, однако, более как расстояние между станциями складов обслуживания. Например, устройство более удаленных станций, 36,4% выше, чем у ближайшего нефтебаз. Анализ показывает, что прямые затраты на эксплуатацию АЗС, что расстояние между станцией нефтебазы имеют

тенденцию к снижению, а удельные затраты на тонну нефтепродуктов, напротив, увеличилось.

Проведен сравнительный анализ существующих АЗС может обнаружить и подтверждают общую тенденцию: уровень абсолютной затрат и определяется не только местоположение блока АЗС, но объем продаж.

Так как расстояние между отложением снизилась привлекательность расположение заправочных станций, заправочные станции, которая увеличивает число участников, снижается уровень обслуживания потребителей. В конечном итоге все эти факторы влияют на объем нефтепродуктов ООО «Магистраль нефть».

3.2 Программа внедрения проекта

Стратегическая карта разработана автором работы на основе лекционного источника и адаптирована для компании ООО «Магистраль нефть». Визуализация стратегии способствует ее лучшему пониманию и облегчению процесса «подведения ее к единому знаменателю».

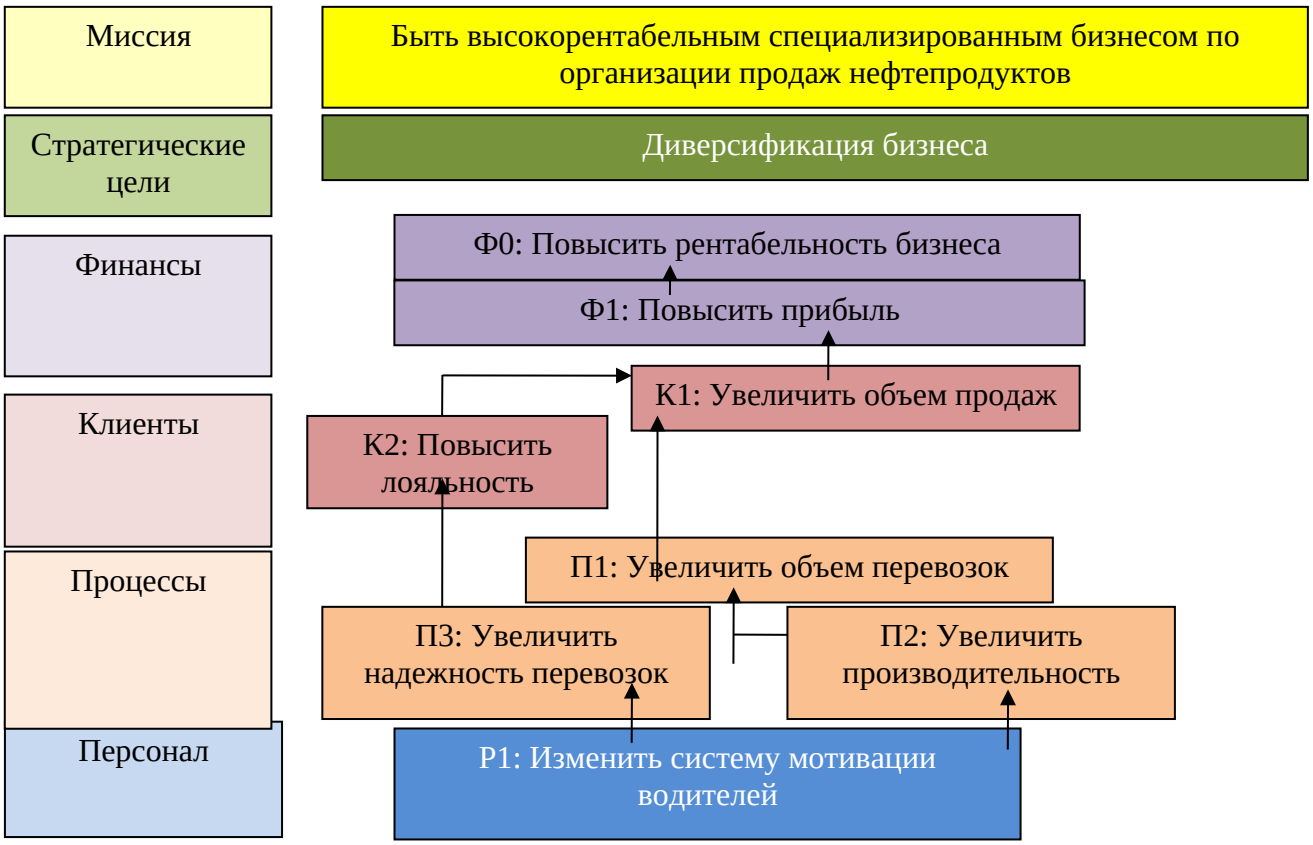

Рисунок 3.1. Стратегическая карта ООО «Магистраль нефть»

Стратегическая карта наглядно показывает взаимосвязь стратегической цели компании с вознаграждением конкретного работника – менеджера. Таким образом, разработка KPI для менеджера тесно связана с разработкой системы сбалансированных показателей, поскольку внедрение оплаты труда водителей по KPI в практику ООО «Магистраль нефть» включается в проекцию «Персонал» системы целей всей организации и способно повлиять на достижение стратегических целей.

Прежде всего, необходимо определить, в чем заключается натуральный результат работы менеджера по продажам нефтепродуктов. Это количество реализованных продуктов. Важно, чтобы менеджер соблюдал установленные сроки доставки нефтегрузов. А потому показатель эффективности его труда за месяц должен учитывать наличие и сроки несоблюдения сроков. При вводе такой характеристики эффективности труда как «срок выполнения заказа» у менеджера автоматически появится заинтересованность в том, чтобы минимизировать время доставки до потребителя.

Чтобы начальник отдела продаж мог влиять и на этот показатель, для менеджеров рекомендую установить норматив простоев из-за ремонта в рейсе – 30 минут на каждые десять часов. Большая длительность простоев – нарушение. После установления такого норматива ожидается, что менеджеры начнут тщательнее контролировать сроки доставки нефтепродуктов до потребителя. В итоге длительность сверхнормативных простоев резко снизится.

Кроме того, задача менеджера – не только заключить договор и проконтролировать своевременную доставку, но и обеспечить способность возвращения клиента за повторной покупкой . В компании ООО «Магистраль нефть» целесообразно установить премиальные выплаты менеджеру за повторное обращение клиента.

Таким образом, можно составить матрицу KPI (Таблица), в которой три показателя количественные (измеряются в % и часах) и один показатель качественный бинарный (0 – есть возврат покупателя, 1 – есть возврат покупателя).

Таблица 3.8

Матрица KPI для менеджера

Ключевые показатели	Вес показателя	Норма	Цель	Факт	Индекс KPI	Фонд оплаты по KPI
Доля заказов, выполненных в срок, %	20	90	100			
Количество заключенных договоров	60	2	2,5			
Количество простоев, ч	10	12	8			
Возврат покупателя	10	0	0			

Если ранее менеджер, зарабатывая 12% от фрахта, получал в месяц около 40000 руб., то при переходе на расчет заработной плате по KPI добросовестный менеджер, выполняющий нормы и сроки доставки, не должен терять в зарплате, но вместе с тем, должен иметь хороший стимул для выполнения заключения дополнительных договоров в месяц. Расчетные формулы для вычислений сумм оплаты труда следующие [*REF* _*Ref* 409999893 ¿ ¿ ¿ *MERGEFORMAT* 25]:

$$Если\ \ Факт > Норма,\ то\ \ Индекс\ \ KPI = \frac{Факт}{Цель} \cdot Вес,\ иначе\ \ Индекс\ \ KPI = 0$$

$$Оплата\ \ по\ \ результатам = \ Базовая\ \ ставка\ \ зарплаты\ \cdot \sum Индекс\ \ KPI$$

Для реализации ценовой политики в целях стимулирования продаж существует сегментация торговых точек по категориям A, B, C.

Сегментация торговых точек A, B, C осуществляется на основании общего объема продаж нефтепродуктов, проданный через торговую точку за определенный период времени:.

Точки категории А – это первые 30 % от общего количества торговых точек с наибольшим объемом продаж. Такие точки могут приносить 70% от общего объем продаж в зависимости от канала и города.

Точки категории В – торговые точки с объемом продаж 25%.

Точки категории С – неактивные торговые точки менее 5%.

Сегментация активных торговых точек в адресной базе отражена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Сегментация активных торговых точек в адресной базе

Количество активных точек в базе розничных каналов сбыта	3500	Процент от общего кол-ва ТТ	Объемы продаж
Точки категории А	1050	30%	70%
Точки категории В	2030	58%	25%
Точки категории С	420	12%	5%

На основании представленного сегментирования осуществляется распределение ресурсов инвестиций согласно принципу Парето (рис. 3.2).

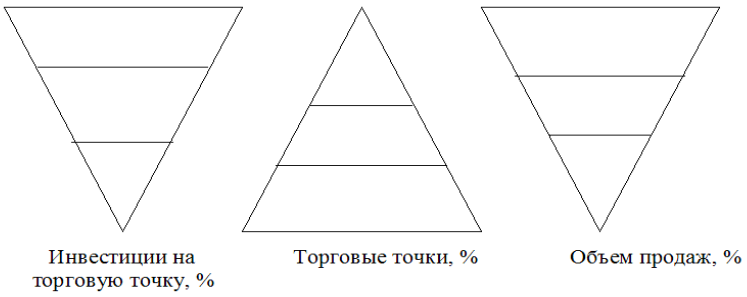

Рис 3.2. Принцип Парето

Целью компании является распределение ресурсов в те торговые точки, которые принципиально могут приносить наибольший объем продаж.

Проведенные маркетинговые исследования на базе аналитических сайтов являются обоснованием разработки программы стимулирования сбыта. Анализ маркетинговых исследований по различным направлениям показал:

- Потребительский потенциал рынка (емкость рынка) с точки зрения спроса и предложения является привлекательным для расширения пакета марок сегмента интернациональный премиум.

- Наиболее эффективное проведение мероприятий по стимулированию сбыта будет осуществляться в каналах сбыта традиционной розницы категории А, В, так как данная категория торговых точек имеет большой потенциал продаж.

Программа стимулирования сбыта осуществляется отделом маркетинга совместно с отделом продаж. Основные цели совместной работы отделов:

Стратегические:

- Увеличение числа активных торговых точек и выработка лояльного отношения к продуктам в этих точках;

- Оживить интерес и лояльное отношение к нефтепродуктам со стороны потребителей;

- Выполнение показателей плана продаж за счет увеличения роста продаж в торговых точках, согласно маркетинговому плану.

Специфические:

- Ускорение продаж наиболее экономически выгодной продукции, в частности дорогостоящих нефтепродуктов;

- Повысить оборачиваемость нефтепродуктов

- Противодействие существующим конкурирующим нефтепродуктам посредством увеличения дистрибьюции.

Инструменты, используемые для выполнения поставленных задач:

- Подарок.

- Скидка.

- POSM.

Программа стимулирования сбыта включает в себя:

- Мотивационная программа для торговых посредников;

- Мотивационная программа для эксклюзивных торговых представителей;

- Промо-акция для потребителей.

Акция по стимулированию сбыта нефтепродукции компании ООО «Магистраль нефть».

Цель данной акции:

- выполнение плана по объему продаж нефтепродуктов и количеству подключенных к акции торговых точек;

- улучшение представленности данной марки в сегментах каналов сбыта категории А и В - традиционная розница города.

Продолжительность проведения акции 3 месяца с начала июня до конца августа. Весенне-летний сезон является наиболее благоприятным для проведения акции.

Мотивационная программа для эксклюзивных торговых представителей ООО «Магистраль нефть»

Достижение целей данной акции для торговых представителей предоставляет возможность получения бонуса по показателям как объема продаж в целом, так и по объемам продаж специальных задач ООО «Магистраль нефть» В рамках мотивационной программы проводится розыгрыш поездки в Египет на двоих по итогам проведенной акции (рис. 3.3).

Специальные задачи устанавливается на время проведения акции. Мотивационная программа по выполнению специальной задачи по акции включает в себя ряд показателей:

- выполнение плана по объему продаж торговым представителем - план по бренду 100%;

- количество подключенных к акции торговых точек – выполнение 100% торговых точек;

- установка холодильного оборудования во всех торговых точках, участвующих в акции;

- контроль дебиторской задолженности.

Параллельно специальные задачи ставятся мерчендайзерам компании в рамках проводимой акции и бонусная часть составляет:

- увеличение представленности продукции ООО «Магистраль нефть» посредством увеличения количества фэйсингов на полке в торговой точке на время проведения акции – выполнение 100%;

- установка POSM-материалов (плакаты) с информацией о проводимой акции в местах лучшей видимости для покупателей на уровне глаз – выполнение 100%.

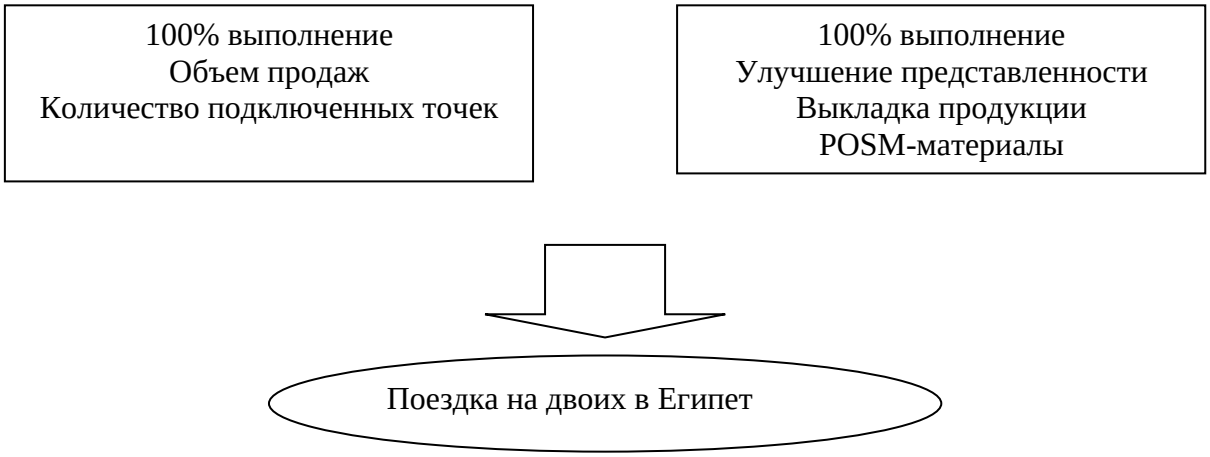

Рисунок 3.3. Мотивационная программа эксклюзивных торговых представителей

Мотивационная программа для торговых точек категории В

Условия участия в акции для торговых точек:

- торговая точка, участвующая в акции подписывает договор;

- заказ продукции в ассортименте через эксклюзивного торгового представителя компании;

- погашение дебиторской задолженности в указанные сроки;

- продавцы торговой точки участвуют в проведении промо-акции для покупателей;

- установка плакатов с информацией о проводимой акции для потребителей на входной двери и прикассовой зоне не ниже пояса.

Мотивационная программа для торговых точек категории А

Условия подключения акции для торговых точек:

- торговая точка, участвующая в акции подписывает соглашение на участие, договор;

Соглашение содержит следующие условия:

- заказ продукции ООО «Магистраль нефть» в ассортименте - эксклюзивно;

- торговая точка поддерживает выкладку товара в наиболее выгодных местах в торговой точке;

- полочное пространство в торговой точке занимает продукция только ООО «Магистраль нефть» согласно библии продаж;

- установка плакатов с информацией о проводимой акции для потребителей на входной двери и прикассовой зоне не ниже пояса.

По итогам каждого месяца в рамках проводимой акции при 100% соблюдении всех условий торговая точка получает бонус в размере 3% от объема закупленного товара за предыдущий месяц .

Помимо материальной выгоды участия в акции торговая точка получает следующие нематериальные преимущества:

- гарантированные и своевременные поставки продукции ООО «Магистраль нефть»

- предъявление претензий по браку в течение 24 часов после отгрузки товара в торговую точку;

- увеличение лимита кредита либо предоставление кредита торговым точкам;

- продление срока приема заказа.

Проведение акции, направленное на торговых посредников, по стимулированию продаж проходит в два этапа:

- подготовительный этап;

- рабочий этап.

На подготовительном этапе составляется адресная база потенциальных участников – торговые точки категории А и В, основанной на сегментации каналов сбыта по принципу Парето. Торговому представителю, исходя из адресной базы, выставляются специальные задачи.

Рабочий этап включает:

- торговый представитель проводит анонс акции в торговых точках согласно адресной программе;

- подписывается тройственное соглашение между ООО «Магистраль нефть», дистрибьютором и торговой точкой, фиксирующее согласие на участие в программе всех сторон;

- торговый представитель проверяет выполнение условий программы и отмечает статус выполнения/невыполнения в Паспорте Участника и фиксирует данную информацию в отчете по программе;

- торговый представитель составляет совместно с торговой точкой заказ на сумму бонуса по итогам каждого месяца по результатам выполнения условий программы и фиксирует дату заказа в Паспорте Участника.

Супервайзер осуществляет выборочные проверки торговых точек - участников программы и фиксирует в отчете дату проверки и статус выполнения/невыполнения условий программы.

В рамках исполнения Соглашения компания обязуется:

Обеспечить торговую точку Паспортом Участника на время участия в мотивационной программе

Обеспечить регулярное посещение представителем компании торговой точки с целью:

- формирования заказа продукции компании;

- размещения рекламных материалов на продукцию компании, их своевременное обновление;

- проверки выполнения условий акции и отметки о выполнении условий на еженедельной основе в Паспорте Участника, находящемся в торговой точке.

Объектом управления выступает желание сотрудников выполнять поставленные задачи. Предпосылкой данного желания выступают хорошие знания руководителя о мотивационных факторах управления, умение понять индивидуальные особенности мотивации сотрудника и принимать решения, опираясь на специфические для каждого сотрудника карты мотиваторов. Однако персональное управление мотивацией является хотя и важной

составляющей мотивирующего управления, но не единственной. Инструменты мотивирующего управления, как известно, четко делятся на 2 категории:

1. Отвечают за профилактику демотивации и позволяют привлечь сотрудника в компанию, повысить его лояльность. К ним относятся все инструменты, связанные с политикой компании и администрированием, в том числе, система материальной мотивации.

2. Позволяют вызывать и повышать мотивацию. Они определяют отношение к работе, желание качественно ее выполнять, позволяют вовлекать сотрудника и вызывают внутреннее желание добиваться результатов. Эти феномены возникают только в процессе самого управленческого взаимодействия и собственно навыки мотивирующего управления руководителя лежат в их основе.

Для реализации мотивирующего управления в ООО «Магистраль нефть» предлагаются к использованию инструменты, обозначенные на рисунке 3.4.

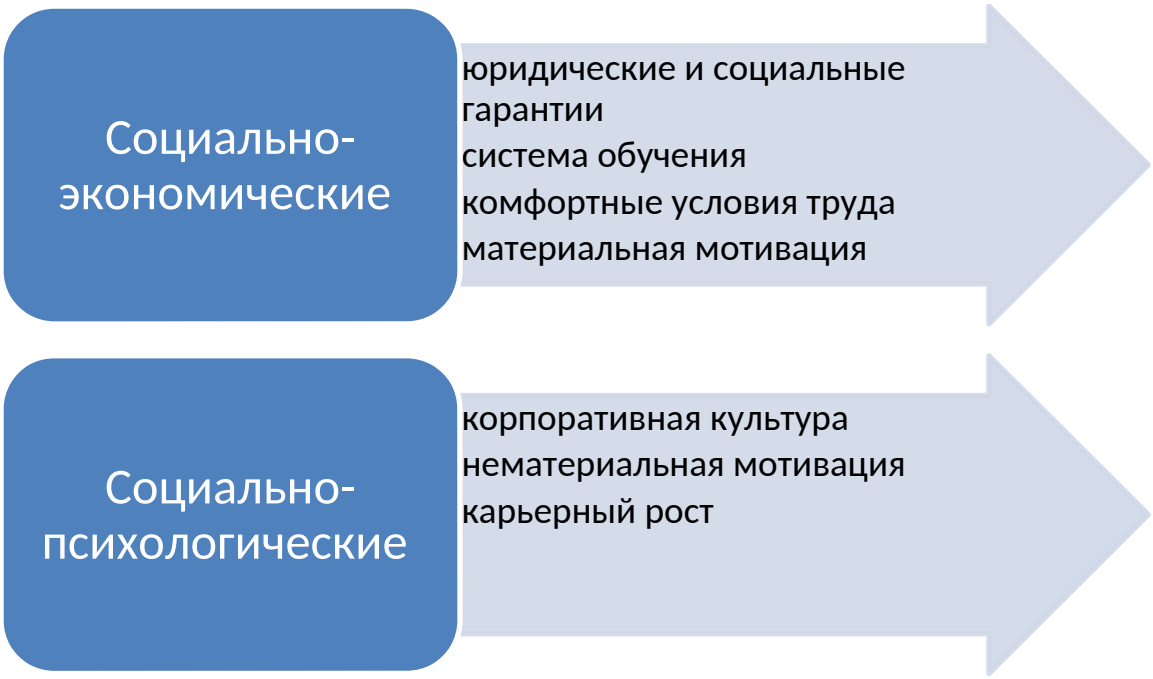

Рисунок 3.4- Инструменты мотивирующего управления ООО «Магистраль нефть»

В качестве юридических и социальных гарантий выступают

-оформление трудового договора;

-должностные инструкции и справочники специалистов;

-социальный пакет и медицинское страхование

-предоставление юридических и финансовых услуг

Система обучения. Для работы на рынке нефтепродуктов должны учитывать макроэкономические и региональные тенденции развития, нормативно-правовую базу федерального и регионального характера, учитывать специфические характеристики нефтепродуктов, способные привлечь к нему внимание покупателя и повлиять на оценку. Большое значение, по мнению автора, имеет умение работы с клиентом, информация об уровне цен по отдельным типам нефтепродуктов, о тенденциях развития бизнеса, факторах, влияющих на предпочтения покупателей. В связи с этим огромное значение имеет система обучения сотрудников отдела продаж нефтепродуктов (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Система обучения персонала отдела продаж нефтепродуктов

Период наставничества: на период прохождения практики в отделе продаж нефтепродуктов студентом – практикантом; для стажера по должности до 2 лет. В целях повышения квалификации предлагается проведение тренингов следующего характер.

1. Тренинг «Продажи нефтепродуктов». Участники тренинга: Специалисты и руководители подразделений по продаже нефтепродуктов.

Продолжительность тренинга: 16 часов (2 дня по 8 часов)

РЕЗУЛЬТАТЫ ТРЕНИНГА:

Тренинг «Продажа нефтепродуктов» позволяет решать следующие задачи для персонала компании:

- Усилить навыки сотрудников по продаже нефтепродуктов с учетом специфики рынка и конкурентных преимуществ компании.

- Увеличить количество сделок по продаже нефтепродуктов и повысить культуру взаимоотношений с арендаторами и клиентами компании.

- Научиться создавать доверительный климат и поддерживать доброжелательные отношения с клиентами на всех этапах проведения сделки с нефтепродуктами.

- Сформировать навыки работы с “особо требовательными” клиентами.

- Научиться убеждать клиента и работать со сложными возражениями при продаже нефтепродуктов.

- Сформировать навыки определения скрытых интересов и потребностей клиентов при выборе нефтепродуктов.

- Уметь приводить клиента к решению и четко завершать сделку.

Стоимость мастер-класса 17000 руб.

После каждого обучения рекомендуется проводить оценку по методике представленной ниже (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6 - Инструменты измерения эффективности обучения

Цель оценивания состоит в том, чтобы подтвердить достижение организационных целей и целей обучения, то есть эффективность обучения.

В качестве социально-экономической гарантии для работника очень важным является материальный стимул. В отделе продаж нефтепродуктов предлагается бонусная система оплаты труда, которая совпадает с действующей в настоящее время в ООО «Магистраль нефть»



Рисунок 3.7 – Состав оплаты труда сотрудников ООО «Магистраль нефть»

Оклад у сотрудников отдела продаж должен быть не очень большим. В целом, по оценкам специалистов оклад может составлять около 50% от результирующего дохода этого сотрудника при выполнении личного плана продаж. Остальная часть дохода формируется за счет коммерческого

процента и бонусов.

Немаловажным стимулирующим фактором повышения трудоспособности и заинтересованности сотрудников в работе является нематериальная мотивация, которая включает:

-ведение ежемесячного рейтинга менеджеров по количеству сделок;

-благодарственные письма, почетные грамоты с занесением в трудовую. книжку;

-билеты на концерты и вечеринки.

Корпоративная культура. Для формирования корпоративной культуры и повышения делового сотрудничества необходимо создание корпоративного кодекса. Разработка официального корпоративного ООО «Магистраль нефть» – это всего лишь первый шаг на пути к созданию новой организационной культуры.

Вначале необходимо разработать брошюру, которая поступит во все отделы компании и будет доступна каждому. Всем старшим менеджерам будет предложено обсудить Кодекс со своими подчиненными, выявить и наметить реальные пути реализации новых целей и идей, заложенных в корпоративный Кодекс компании. Каждому будет предложена возможность сверить свои действия и поведение с новой философией поведения и работы в компании.

Корпоративный кодекс компании – свод необходимой информации о компании, ответ на вопрос «Что должен знать каждый сотрудник компании».

При разработке корпоративного кодекса ООО «Магистраль нефть» учитывались цели организации, ее история, основные корпоративные стандарты, которые уже сложились на момент создания корпоративного кодекса. Этапы разработки и основные разделы, включенные в Кодекс, подробно рассмотрены в таблице 3.10

Таблица 3.10

Этапы разработки и основные разделы Кодекса и ООО «Магистраль нефть»

Этапы	Внутренние источники, использованные при создании Кодекса

Анализ существующих документов компании	Устав Учредительный договор Трудовой договор Должностные инструкции Правила трудового распорядка
Структурированное интервью с ключевыми лицами компании	Подготовка вопросов для руководящего состава (предварительно, перед интервью) и обсуждение основных аспектов, которые необходимо включить в Кодекс, по мнению руководящего состава
Круглый стол «Кодекс корпоративного поведения» с различными категориями сотрудников	Обсуждение аспектов, предложенных руководящим составом для включения в Кодекс; Рассмотрение предложений выдвинутых сотрудниками компании

Результатом проведенной работы стал разработанный документ «Корпоративный кодекс» а также - рекомендации по внедрению и использованию Корпоративного кодекса. Аспекты, которые были отражены в корпоративном кодексе ООО «Магистраль нефть» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Основные аспекты, включенные в Кодекс корпоративного поведения ООО «Магистраль нефть»

Разделы Кодекса	Аспекты, рассмотренные в Кодексе
Раздел 1. Наша ООО «Магистраль нефть»	Ценности Компании Принципы деятельности Компании Ответственность Компании
Раздел 2. Нормы и правила деловой этики	Основные положения Сотрудники Компании Внутренний контроль и финансовая деятельность Компании Защита интересов Компании Выполнение служебных обязанностей и личные отношения Иная трудовая деятельность Конфиденциальность информации Отношения с заказчиками, поставщиками и инвесторами Отношения с конкурентами Политическая деятельность Окружающая среда, здоровье и безопасность
Раздел 3. Правила делового поведения в Компании	Отношения с коллегами Отношения между руководителем и подчиненными Отношения с деловыми партнерами компании Проведение собраний и совещаний Телефонное общение Представление коллег и партнеров

	Деловая одежда

Корпоративный кодекс поможет разрешить проблему повышения эффективности управления. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности.

Отличным мотивирующим стимулов является карьерный рост сотрудников. Таким образом, управление персоналом в отделе продаж простроено на комплексной мотивации персонала за счет социально-экономических и социально-психологических факторов, что способствует выполнению плановых показателей и к стремлению развития каждого сотрудника**.** Для внедрения новой организационной структуры необходимо расширение внутренней и внешней коммуникационной среды

3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Важнейшие цели стимулирования продаж в ООО «Магистраль нефть»

усилить число потребителей; форсировать продажу наиболее выгодного товара; оживить интерес к товару со стороны всякого потребителя; приумножить оборот; выполнить план продаж; освободиться от излишних запасов.

Центральные поставщики организации это прямые производители, взаимоотношения с которыми повергает к неважному росту цен на продукцию. При этом ценовое стимулирование в ООО «Магистраль нефть» осуществляется исключительно в виде непосредственно сокращения цен, то есть скидок.

Временное сокращение цены на товары имеет свои преимущества:

значительно выгоднее пойти навстречу экономически оправданным нуждами потребителя, чем откликаться на все новейшие запросы потребителя в отношении качества и многообразия продукции;

этот вид стимулирования может использоваться без какой-либо заблаговременной подготовки;

уменьшение цен берется ради роста объема продаж и притягивания покупателей, формирования репутации дешевой торгующей организации.

С учетом осуществленного анализа, опишем предложения по активизации продвижения нефтепродуктов. ООО «Магистраль нефть» нужно начать проводить мероприятия по стимулированию спроса потребителей – осуществление разнообразных акций и предложение скидок:

- подарок за покупку товаров на назначенную сумму;
- купоны на скидку на обусловленную сумму;
-программа «лояльности» потребителей, когда каждый потребитель делается владельцем дисконтной карты и заслуживает статус стабильного потребителя (это дозволяет проверять расходы и скапливать привилегии), при этом скапливаются бонусы, которые потребитель может израсходовать в ООО «Магистраль нефть» по своему усмотрению. Также для привлечения покупателей нужно использовать продажи в кредит. Весьма популярная в настоящее время услуга, используемая популярными предприятиями. Разница во времени по оплате кредита, банке – посреднике, и ставки % на кредит. Как представило общение с менеджерами предприятий, в настоящее время в среднем до сорока процентов покупок происходят в кредит, а это значит, приобретение добавочной прибыли предприятии, в среднем на двадцать процентов на эту сумму продаж. С этой точки зрения нужно вводить схожую услугу в набор даваемых услуг. Увлекательной вероятностью является предоставление беспроцентного кредита сроком всего на несколько месяцев (без привлечения кредитной организации, на страх и риск самой организации.

Алгоритм проведения метода Дельфи:

1.Объектом прогнозирования является % прибыли после введения комплекса мероприятий по совершенствованию стратегии.

2.Выработаем экспертную группу. Группа будет заключаться из десяти человек, из которых шестнадцати рассчитанных экспертов.

3.Любому эксперту ожидало узнать ответ на один только вопрос, «Какой планируемый процент прибыли будет после внедрения комплекса мероприятий по усовершенствованию системы мотивации?». Нужный процент актуально было определить в интервале от 0 до 35%. 0 %-мероприятия не показывают воздействие на прибыль, тридцать пять процентов это наибольший процент вероятного воздействия мероприятий на прибыль, который получен при анализе прибыли от мероприятий, который введен у конкурентов. Любой эксперт отвечал на вопрос анонимно и автономно.

4. Рассмотрим приобретённые итоги в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Обработка статистических сведений

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Оценка	20	15	23	15	16	15	20	15	17	16	19	20	25	21	24	17

5. осуществим актуальные расчеты:

5.1. Простая оценка. Среднеарифметическое всех назначенных оценок экспертов = (20+15+23+15+16+15+20+15+17+16+19+20+25+21+24+17)/10= =298/10=18,625

5.2. Медиана. Для приобретения значения медианы составляется вариационный ряд, т.е. все оценки ранжируются по возрастанию и выбираются 2 средние по номеру оценки, а далее рассчитываются их среднеарифметическое = (17+19)/2=18

5.3. Квартиль. Это значение прогнозированного признака, которым располагают члены ряда под номером, который представляет ¼ всего ряда и ¾ всего ряда. = ¼*16=4 и ¾*16=12, из этого должно, что нижний квартиль равен 15%, а верхний 20%.

5.4. Дециль =9/10*16=14,4 и 1/10*16=1,6, из этого должно, что верхний дециль равен 23%, а нижний 15%.

6. Всю совокупность ответов расколотим на две части:

Пятидесяти процентный коридор ответов пятнадцать-двадцать процентов

Восьмидесяти процентный коридор ответов пятнадцати-двадцать три процентов.

С такими итогами пока сравнительно примитивно приготовить прогноз, проведем 2 тур.

7. Разберем приобретённые итоги после второго тура в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Обработка статистических сведений после второго тура

Эксперт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Оценка	20	15	23	15	16	15	20	15	17	16	19	20	17	21	17	17

Эксперты, которые не вошли в коридор, изменили свои оценки. Произведем расчеты:

7.1. Простая оценка. Среднеарифметическое всех поставленных оценок экспертов = (20+15+23+15+16+15+20+15+17+16+19+20+17+21+17+17)/16= =283/16=17,6875

7.2. Медиана. Для приобретения значения медианы собирается вариационный ряд, т.е. все оценки упорядочиваются по возрастанию и находятся 2 средние по номеру оценки, а далее вычисляется их среднеарифметическое = (17+17)/2=17

7.3. Квартиль. Это смысл прогнозированного признака, которым располагают члены ряда под номером, которые предполагают ¼ всего ряда (нижний квартиль) и ¾ всего ряда (верхний квартиль). = ¼*16=4 и ¾*16=12, из этого следует, что нижний квартиль равен 15%, а верхний 20%.

7.4. Дециль =9/10*16=14,4 и 1/10*16=1,6, из этого следует, что верхний дециль равен двадцать процентов, а нижний пятнадцать процентов

6. Всю совокупность ответов разделим на две части:

Пятидесяти процентный коридор ответов пятнадцать-двадцать процентов

Восьмидесяти процентный коридор ответов пятнадцати-двадцать процентов.

Коридоры совмещаются, поэтому мы можем сделать прогноз, и он будет равен медиане оценок, т.е. 17%.

После проведенного метода можно говорить, что эксперты спрогнозировали процент прибыли после введения комплекса мероприятий по улучшению стратегии равный 17 %. Теперь мы может произвести расчеты экономического эффекта и экономической эффективности.

Таким образом, доходность мероприятий составит 71217,8 тыс. Руб.

Эффективность мероприятий включает доходность минус расходы на реализацию мероприятий. Эффективность составляет 71218 -5460=65758 тыс. руб. Следовательно, мероприятия результативны.

Для оценки рисков применим стандарт FERMA, который задает риски стратегические, финансовые и операционные. Для идентификации рисков в стандарте FERMA можно использовать уже проведенный SWOT-анализ и его результаты (пересечение полей «слабости» и «угрозы»), а также риски, связанные с процессом изменений и сопротивлением им.

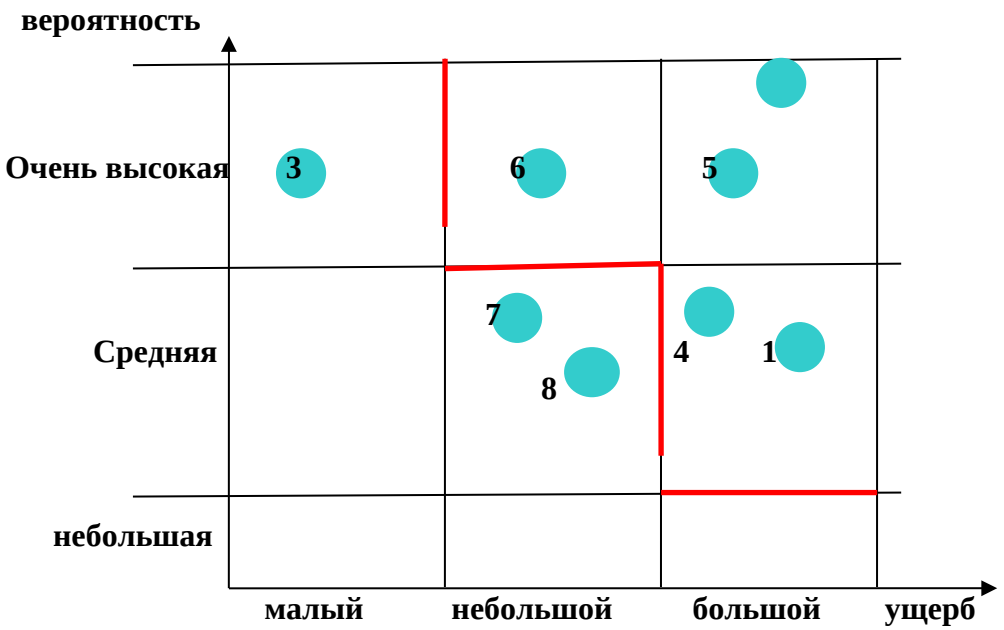

Рисунок 2. Карта рисков до принятия превентивных мер

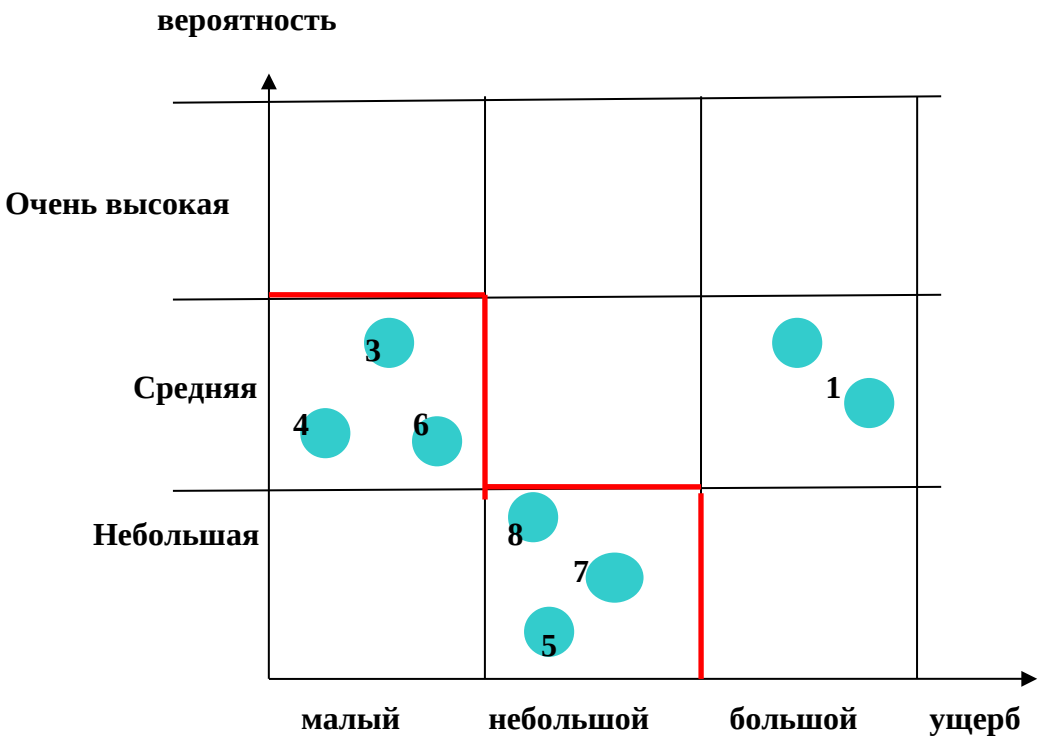

Рисунок 3. Карта рисков после принятия превентивных мер

Анализ карты рисков показал, что проведение превентивных мер позволило практически все риски данного проекта поместить в зону толерантности. Снижены уровни значительных угроз бизнеса. Основная

масса угроз перешла в разряд «Малый ущерб» и «Средний ущерб». Это обусловлено тем, что компания работает на давно освоенной нише рынка и реализует непродолжительный по времени проект.

Заключение

Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Важнейшие цели стимулирования продаж в ООО «Магистраль нефть»

усилить число потребителей; форсировать продажу наиболее выгодного товара; оживить интерес к товару со стороны всякого потребителя; приумножить оборот; выполнить план продаж; освободиться от излишних запасов.

Проведенные маркетинговые исследования на базе аналитических сайтов являются обоснованием разработки программы стимулирования сбыта. Анализ маркетинговых исследований по различным направлениям показал: - Потребительский потенциал рынка (емкость рынка) с точки зрения спроса и предложения является привлекательным для расширения пакета марок сегмента интернациональный премиум. - Наиболее эффективное проведение мероприятий по стимулированию сбыта будет осуществляться в каналах сбыта традиционной розницы категории А, В, так как данная категория торговых точек имеет большой потенциал продаж. Программа стимулирования сбыта осуществляется отделом маркетинга совместно с отделом продаж. Основные цели совместной работы отделов: Стратегические: - Увеличение числа активных торговых точек и выработка лояльного отношения к продуктам в этих точках; - Оживить интерес и лояльное отношение к нефтепродуктам со стороны потребителей; - Выполнение показателей плана продаж за счет увеличения роста продаж в торговых точках, согласно маркетинговому плану. Специфические: 15 15 - Ускорение продаж наиболее экономически выгодной продукции, в частности дорогостоящих нефтепродуктов; - Повысить оборачиваемость нефтепродуктов - Противодействие существующим конкурирующим нефтепродуктам посредством увеличения дистрибьюции. Инструменты, используемые для выполнения поставленных задач: - Подарок. - Скидка. -

POSM. Программа стимулирования сбыта включает в себя: - Мотивационная программа для торговых посредников; - Мотивационная программа для эксклюзивных торговых представителей; - Промо-акция для потребителей. Акция по стимулированию сбыта нефтепродукции компании ООО «Магистраль нефть». Цель данной акции: - выполнение плана по объему продаж нефтепродуктов и количеству подключенных к акции торговых точек; - улучшение представленности данной марки в сегментах каналов сбыта категории А и В - традиционная розница города. Продолжительность проведения акции 3 месяца с начала июня до конца августа. Весенне-летний сезон является наиболее благоприятным для проведения акции. Мотивационная программа для эксклюзивных торговых представителей ООО «Магистраль нефть» Достижение целей данной акции для торговых представителей предоставляет возможность получения бонуса по показателям как объема продаж в целом, так и по объемам продаж специальных задач ООО «Магистраль нефть»

Центральные поставщики организации это прямые производители, взаимоотношения с которыми повергает к неважному росту цен на продукцию. При этом ценовое стимулирование в ООО «Магистраль нефть» осуществляется исключительно в виде непосредственно сокращения цен, то есть скидок.

Временное сокращение цены на товары имеет свои преимущества:

значительно выгоднее пойти навстречу экономически оправданным нуждами потребителя, чем откликаться на все новейшие запросы потребителя в отношении качества и многообразия продукции;

этот вид стимулирования может использоваться без какой-либо заблаговременной подготовки;

уменьшение цен берется ради роста объема продаж и притягивания покупателей, формирования репутации дешевой торгующей организации.

С учетом осуществленного анализа, опишем предложения по активизации продвижения нефтепродуктов. ООО «Магистраль нефть»

нужно начать проводить мероприятия по стимулированию спроса потребителей – осуществление разнообразных акций и предложение скидок:

- подарок за покупку товаров на назначенную сумму;
- купоны на скидку на обусловленную сумму;

-программа «лояльности» потребителей, когда каждый потребитель делается владельцем дисконтной карты и заслуживает статус стабильного потребителя (это дозволяет проверять расходы и скапливать привилегии), при этом скапливаются бонусы, которые потребитель может израсходовать в ООО «Магистраль нефть» по своему усмотрению. Также для привлечения покупателей нужно использовать продажи в кредит. Весьма популярная в настоящее время услуга, используемая популярными предприятиями. Разница во времени по оплате кредита, банке – посреднике, и ставки % на кредит. Как представило общение с менеджерами предприятий, в настоящее время в среднем до сорока процентов покупок происходят в кредит, а это значит, приобретение добавочной прибыли предприятии, в среднем на двадцать процентов на эту сумму продаж. С этой точки зрения нужно вводить схожую услугу в набор даваемых услуг. Увлекательной вероятностью является предоставление беспроцентного кредита сроком всего на несколько месяцев (без привлечения кредитной организации, на страх и риск самой организации.

Обеспечить регулярное посещение представителем компании торговой точки с целью: - формирования заказа продукции компании; - размещения рекламных материалов на продукцию компании, их своевременное обновление; - проверки выполнения условий акции и отметки о выполнении условий на еженедельной основе в Паспорте Участника, находящемся в торговой точке. Объектом управления выступает желание сотрудников выполнять поставленные задачи. Предпосылкой данного желания выступают хорошие знания руководителя о мотивационных факторах управления, умение понять индивидуальные особенности мотивации сотрудника и принимать решения, опираясь на специфические для каждого сотрудника

карты мотиваторов. Однако персональное управление мотивацией является хотя и важной составляющей мотивирующего управления, но не единственной. Инструменты мотивирующего управления, как известно, четко делятся на 2 категории: 1. Отвечают за профилактику демотивации и позволяют привлечь сотрудника в компанию, повысить его лояльность. К ним относятся все инструменты, связанные с политикой компании и администрированием, в том числе, система материальной мотивации. 2. Позволяют вызывать и повышать мотивацию. Они определяют отношение к работе, желание качественно ее выполнять, позволяют вовлекать сотрудника и вызывают внутреннее желание добиваться результатов. Эти феномены возникают только в процессе самого управленческого взаимодействия и собственно навыки мотивирующего управления руководителя лежат в их основе

Корпоративный кодекс поможет разрешить проблему повышения эффективности управления. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности. Отличным мотивирующим стимулов является карьерный рост сотрудников. В связи с этим рекомендуется горизонтальное направление карьеры в отделе продаж. Таким образом, управление персоналом в отделе продаж простроено на комплексной мотивации персонала за счет социально-экономических и социально-психологических факторов, что способствует выполнению плановых показателей и к стремлению развития каждого сотрудника

Таким образом, как показывает практика, методы стимулирования сбыта и роста продаж, применяемые большинством компаний, оправдывают затраты на их реализацию, да и к тому же расходы могут быть абсолютно минимальными, как, например, с описанными выше "бейджами увлечений". Не имеет значения, что именно производитель предлагает потребителю как преимущество перед своими конкурентами (идеальное обслуживание,

скидки, маленькие подарки в виде солдатиков и леденцов, впечатления в виде «поющих продавцов» или что-то другое), для потребителя главное - ощущение исключительности осознание того, что компания думает о нем, дарит радость и приятные впечатления. Применяя методы стимулирования сбыта, производитель может получить приверженных потребителей его торговой марки, товара или компании в целом.

Список литературы

1. Автоматизация оценки деятельности компании и персонала по KPI [Электронный ресурс] http://www.qpronline.ru/qpr_webinar_presentation_10062010.pdf (дата обращения: 12.01.2017)
2. Александров Д. Сэйлз промоушн – стимулирование продаж// Практический маркетинг. - 2018 - №8 – С. 0-21.
3. Алексунин В.А. учебник - Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: изд., перераб. и доп. – М.: Издательство – торг корпорация «Дашков и Ко», 2018. – 614 с.
4. Алешина И. В. Поведение потребителей: учебное пособие для вузов - М.: Фаирпресс, 2018 – 384 с.
5. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. М.: Дело, 2016.
6. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка: уникальный отечественный опыт. – СПб.: Питер, 2017.
7. Базовые типы стратегий. Лекции по курсу MBA.2018 48 с.
8. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие. – М.: “финансы и статистика”, 2018. – 320с.
9. Бурлюкина Е.Б., Секерин В.Д., Васальченко Н.Г. Инновационный маркетинг в современном обществе // Маркетинг – 014 - № . – с. 16-24
10. Важенин С.Г., Важенина И.С., Атнагулова Д.М. Позиционирование конкурентной разведки в экономическом пространстве// Журнал экономической теории. 2015. № 1. – С. 42-50.
11. Введение в стратегический менеджмент. Лекции по курсу MBA. 2018-98 с.
12. Волкова М. К вопросу истории теории маркетинга // Маркетинг, - 2013 № 4 - с. 113

13. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление / Т. А. Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Эксмо, 014. - 512 с. - (Полный курс MBA)

14. Голубков Е. П. Маркетинговые исследование: теория методология, практика изд., переработанное и доп. – М.: Финпресс, 2008.- 464 с. (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом)

15. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс» 2018 – 656 с.

16. Голубков Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления // Маркетинг в России и за рубежом –2013 - № . – с. 34-37

17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. – М.: Финпрес, 2016.

18. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. М., 2017. - 18 с.

19. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб: Питер, 2018. – 56 с.

20. Дойл П. Маркетинг – менеджмент и стратегий. 3-е издание/пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2018. – 544с.

21. Иванюк И.А. Роль маркетинга в жизнедеятельности общества//Экономикс, – 2017 - №9. – с.12-19

22. Измайлова Е.В. Правовое регулирование маркетинга: Учеб. пособие. М.: Зерцало, М., 2017. – 64 с.

23. Котлер Ф., К.Л. Келлер. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. СПб: «Питер», 2008.Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. СПб.: Нева, М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2009. - 319 с.

25. Кулагин О. Оплата труда на основе KPI [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1786577/?page=0 (дата обращения 1.01.2015)

26. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Серия: Классика MBA. СПб:

«Питер», 201.Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. СПб.: Европейские перспективы, 2011.

28. Левшин Ф.М., Мухин С.Б. Мировые рынки: конъюнктура и цены. М.: Международные отношения, 2018.

29. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России // Маркетинг в России и за рубежом. — М., 2017. — № 1.

30. Лозовой О. Эффективный сбыт – это просто// Практический маркетинг. -2017. - №9 – С. 5-8.

31. Магомедова Д.М. Конкурентная разведка – инновационный механизм удовлетворения информационных потребностей бизнеса//Креативная экономика. 2017. № 3 (63). – С. 1-26.

32. Мишурова И.В. Корпоративный менеджмент: учебно-практическое пособие. - Ростов-на-Дону: РГЭУ "РИНХ", 2016. - 328 с.

33. Молчанова З. Перемен требуют. Как реорганизовать и перепрофилировать бизнес [Электронный ресурс] https://kontur.ru/articles/179 (дата обращения: 03.01.2018)

34. Моргунов В.И. Корпоративная маркетинго-логистическая стратегия бизнеса в условиях диверсификации российской экономики: теория, практика: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Моргунов Вячеслав Иванович; [Место защиты: Рос.эконом. акад. им. Г.В. Плеханова]. - Москва, 2007. - 47 с.

35. Орлов А. Диверсификация бизнеса: когда появляется необходимость в ней [Электронный ресурс] http://www.directorinfo.ru/Article.aspx?id=13633&iid=591 (дата обращения: 03.01.2015)

36. Панов А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2012. - 301 с.

37. Перепрофилирование по-русски [Электронный ресурс] http://news.ners.ru/pereprofilirovanie-po-russki.html (дата обращения: 09.01.2015)

38. Создание и формализация стратегии. Лекции MBA. – 57 с.

39. Соколов В. Перепрофилирование [Электронный ресурс] http://www.kuzov-media.ru/articles/5247/ (дата обращения: 09.01.2015)

40. Управление реализацией стратегии и оценка ее эффективности. Лекции по курсу MBA-Старт. 55 с.

41. Федотов Д.К. Корпоративный риск-менеджмент: основы построения системы : методическое пособие. - Москва: ВШФМ, 2007. - 47 с

42. Финмаркет. Данные о курсах валют [Электронный ресурс] http://www.finmarket.ru/currency/rates/ (дата обращения: 03.08.2014)

43. Черчиль Г.А. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2018. – 752 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).

44. Яковлева Г. Планирование маркетинга// Практический маркетинг. - 2018. - №8 С. 18-23.