

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СБЫТОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО  
«ГАЗАППАРАТ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Волкова Дмитрия Витальевича

---

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

## Введение

На сегодняшний день роль и необходимость изучения сбытовой политики в деятельности организации занимает важное место. Сбытовая политика создается на концепции последовательного исследования потребностей и запросов, восприятий и приоритетов, характерных потребителям продукции компании. Потребности и запросы потребителей меняются очень часто. Недостаточное внимание к сбытовой политике может негативно сказаться на мероприятиях по продаже и продвижению товара, и наоборот, грамотно сформированная политика по организации сбыта способна увеличить объемы продаж и принести немалый доход организации.

Эффективное управление сбытом становится в наши дни залогом успешного решения главной проблемы - реализации товара. Болт Гордон определяет роль сбытовой деятельности в жизни организации: "Нет никаких сомнений в том, что именно коммерческий аппарат и управляющие по сбыту в конечном счете обращают деньги и общие усилия в заказы для предприятий. И хотя из этого вовсе не вытекает, что сбытовая деятельность является наиболее важной функцией, следует тем не менее признать, что её недостаточная эффективность ставит под угрозу существование организации в целом".

Зачастую службы сбыта, которые созданы в организациях, не могут проводить необходимую работу из-за недостаточной компетенции менеджеров по сбыту.

Для российских организаций в сложных условиях современного бизнеса управление сбытом особенно актуально, - изменение ситуации в стране, постепенное освоение нового экономического порядка вынуждает все большее число предпринимателей и менеджеров осознавать необходимость достижения не только сиюминутных (получение немедленной прибыли), но и долговременных целей. Более того, опыт успешно функционирующих предприятий убедительно свидетельствует, что сбыт товаров должен

рассматриваться не как разовое мероприятие, а как элемент тщательно продуманной сбытовой политики организации.

В современных условиях становления отечественной экономики, вследствие обострения конкуренции за рынки сбыта, увеличение расходов, связанных с реализацией и продвижением товаров, изменения запросов потребителей к сервису, основным фактором, определяющим выживание организаций и их долгосрочное развитие, является эффективность системы сбытовой политики организации. В связи с этим большое значение приобретают вопросы оценки и принятия управленческих решений в сфере сбыта.

Степень изученности проблемы. Сбытовые системы, как объект управления рассматриваются в работах Т.В. Артеменко, Д. Ю. Богатова, Р.А. Горячева, В.П. Лукина, Г. А. Лобановой, С.А. Никитина, Смирнова В.Т., А.П. Тяпухина, А.В. Черновой. В зарубежной литературе эта проблема затрагивается Ж.-Ж. Ламбенем, В.Р. Прауде, Ф. Котлером, Д. Эвансом, Р. Энтони, Г. Дж. Болтом и другими. В работах западных специалистов аспекты управления сбытом продукции организации представлены достаточно широко, однако единого мнения по данной проблеме в них пока не выработано. В отечественной литературе имеющиеся исследования, в основном, носят фрагментарный характер. В них недостаточно проработан целый комплекс вопросов, связанных с исследованием теоретических проблем организации и управления сбытовой политикой в организации. Среди авторов, чьи работы затрагивают указанную проблему, можно отметить Е. П. Голубкова, Н. И. Герчикову, А. М. Гаджинского, П. С. Завьялова, А. М. Игнатьева, А. А. Колобова, И. В. Липсица. Число авторов исследований в области сбытовых систем значительно шире круга приведенных в обзоре имен. Многие проблемы сбыта в той или иной мере нашли свое отражение в монографиях, коллективных сборниках, учебных пособиях и отдельных статьях.

Цель работы — исследование особенностей реализации и разработка направлений совершенствования сбытовой политики в АО «Газаппарат».

Задачи работы:

1. Исследование теоретических основ сбытовой политики организации.
2. Анализ сбытовой политики АО «Газаппарат».
3. Разработка направлений совершенствования сбытовой политики АО «Газаппарат».

### **Основное содержание работы**

АО «Газаппарат» является одним из крупнейших в России предприятием по производству промышленного газового оборудования. Основной целью деятельности общества является получение прибыли, удовлетворение социальных и экономических интересов акционеров. Клиентами предприятия являются - крупнейшие российские газодобывающие и газотранспортные компании, доверие которых свидетельствует о высоком уровне изготавливаемой продукции. Ежегодно осуществляется проектирование, изготовление и запуск в работу более 2000 изделий, успешно применяемых на объектах строительства магистральных, межпоселковых и иных типов газопроводов, газораспределительных станциях и других промышленных и коммунально-бытовых объектах регионов России и стран СНГ. АО «Газаппарат» стремится к расширению рынка отгрузки продукции конечным потребителям, ориентируясь на перспективные проекты, как коммерческие, так и государственного масштаба. География поставок учитывает наличие гибких возможностей доставки продукции потребителям.

Обслуживая потребителей, АО «Газаппарат» использует прямые каналы распределения продукции (реализация продукции и товаров посредством установления прямых контактов с клиентом).

Вид сбыта организации по числу посредников – исключительный. Косвенные каналы распределения не практикуются, предприятие сохраняет контроль за реализацией продукции.

По типу ориентации продаж АО «Газаппарат» использует клиентоориентированную сбытовую политику. Ключевое место в организации бизнес-процессов сбыта организации занимают клиенты и их потребности, учет потребностей при формировании и реализации сбытовой политики организации, сегментация клиентского рынка и организация наилучшего взаимодействия с ним. АО «Газаппарат» посредством применения опросных листов, электронного калькулятора подбора оборудования, форм обратной связи и анкет, налаживает прямые контакты с потребителем для уточнения деталей индивидуального заказа.

В зависимости от методологии продаж АО «Газаппарат» применяет экспертную стратегию. Организация, ориентирована на потребности и интересы клиента. Данный вид стратегии направлен на построение долговременных партнерских отношений.

Поставщиками сырья и полуфабрикатов для производственного процесса является:

- ПАО «Северсталь»
- ОК «Русал»
- Холдинг «Уральская горно-металлургическая компания».

АО «Газаппарат» является партнёром ООО «Завод «Нефтегазооборудование» и ООО НПО «Чистая энергия», что позволяет выполнять заказы любой сложности с условием «под ключ», укладываясь в минимальные сроки, обеспечивая услуги по монтажу и обслуживанию оборудования, что приводит к бесперебойной работе в дальнейшем.

АО «Газаппарат» в зависимости от отношений между участниками имеет горизонтальную систему сбыта.

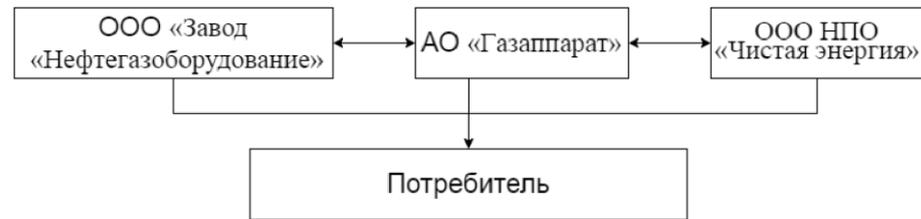


Рисунок 1 - Горизонтальная система сбыта АО «Газаппарат»

Экономические показатели эффективности организации, приведены в таблице (Таб.1).

Таблица 1 - Экономические показатели эффективности организации

Показатель	Нормативное значение	Значение АО «Газаппарат»	Оценка
Рентабельность активов (ROA)	15 – 20%	26%	Организация является сверхрентабельной
Рентабельность собственного капитала (ROE)	20%	26%	Организация является сверхрентабельной
Рентабельность чистых активов (RONA)	15 – 20%	25%	Организация является сверхрентабельной
Коэффициент ликвидности	2 и более	6,21	Организация имеет нерациональную структуру капитала
Коэффициент абсолютной ликвидности (AR)	0,2 – 0,5	1,112	Организация имеет нерациональную структуру капитала
Коэффициент автономности	$\geq 0.5$	0.836	Организация не зависит от заемных средств
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0.7$	0.19	Организация не зависит от заемных средств

В результате анализа экономических показателей эффективности можно заключить, что АО «Газаппарат» управляется грамотно и создает больше прибыли при минимальных объемах инвестиций. Рентабельность собственного капитала и чистых активов выше среднего показателя по промышленности в Российской Федерации. Организация способна, при необходимости, рассчитаться в кратчайшие сроки с задолженностью. Коэффициент финансовой зависимости АО «Газаппарат» говорит о слишком осторожном подходе организации к привлечению заемного капитала и об упущенных возможностях повысить рентабельность собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага.

АО «Газаппарат» уделяет большое значение разработке и реализации сбытовой политики. Осуществление последующего этапа процесса разработки маркетинговой стратегии исходит из полученной информации на предыдущем этапе.



Рисунок 2 - Процесс разработки и реализации сбытовой политики АО «Газаппарат»

Первый этап представляет собой сбор данных о сегменте рынка, разделение на целевые аудитории, которые для организации представляют собой покупательский потенциал.

На втором этапе менеджмент АО «Газаппарат» проводит маркетинговое исследование целевой аудитории и конкуренции на рынке производства промышленного газового оборудования, SWOT-анализ своего предприятия, а также ближайших конкурентов, для оценки конкурентоспособности фирмы и определяет необходимые каналы сбыта, эффективные условия поставки, качества продукции.

На третьем этапе проходит классификация целевой аудитории для каждого вида товарной номенклатуры организации и определяются необходимые условия для эффективной рекламной компании и сбыта в целом.

Маркетинговый отдел компании АО «Газаппарат» использует рекламную стратегию из ATL и BTL-рекламы:

- Предприятие осуществляет коммуникации посредством массовых средств рекламы: специализированные журналы. Воздействие на сознание покупателя без включения его в диалог (ATL-реклама).
- АО «Газаппарат» использует все мероприятия по стимулированию сбыта, прямой маркетинг, связи с общественностью, участие в выставках, рекламу в

сети Интернет и электронную коммерцию. Устанавливает более тесные отношения, диалог, обратную связь с заинтересованными покупателями (BTL-реклама).



Рисунок 3 – ATL и BTL-реклама

Определив своих потенциальных потребителей, организация переходит к этапу разработки плана по продажам. Разрабатывается план продаж для каждой целевой аудитории.

Портфель заказов АО «Газаппарат» сформирован до июня 2022 года, что показывает потребность в продукции организации на рынке производства промышленного газового оборудования.

Для реализации сбытовой политики, организация использует следующие инструменты:

Таблица 2 - Инструменты сбытовой политики АО «Газаппарат»

Политика товародвижения		
Определение каналов товародвижения (применяется прямой канал сбыта)	Определение формы товародвижения (складская)	Определение системы маркетинговой интеграции (горизонтальная)
Ценовая политика		
Ценообразование при выпуске на рынок нового товара	Установление цены на товар, продаваемый достаточно продолжительное время	Определение ценовой стратегии относительно конкурентов (скидки, акции)
Договорная политика		

Виды договоров и формы их заключения	Минимальный размер объема сделки (от 20 тыс. руб.)	Сроки действия договоров (разовые, краткосрочные, долгосрочные)	
Товарная политика			
Выбор товарной номенклатуры (широкий выбор)	Решения относительно количества товарного ассортимента (ежегодное увеличение товарного ассортимента)	Разработка новых товаров	Определение уровня запаса готовой продукции (по маркетинговому исследованию)
Политика формирования спроса и стимулирования сбыта			
Выбор метода определения рекламных расходов, каналов распространения рекламы, формирование рекламного бюджета	Организация сервиса для покупателей: решения относительно комплекса услуг, уровня и формы сервиса (пусконаладочные и шефмонтажные работы)	Обеспечение коммерческого кредитования и скидок	
Политика транспортировки продукции			
Выбор вида транспортировки (автомобильный и железнодорожный транспорт)		Выбор варианта транспортировки продукции покупателю (автомобильный и железнодорожный транспорт)	
Сбытовые стратегии маркетинга			
Выбор маркетинговых стратегий в зависимости от стадий жизненного цикла товара	Выбор конкурентных преимуществ	Выбор стратегии позиционирования товара на рынке	
Организационные, материально-технические аспекты сбыта			
Создание структуры контроля и организации в системе сбыта	Управление рисками	Выбор наиболее приемлемых форм и вариантов расчета за продукцию (100% предоплата)	

Организация реализует продукцию газодобывающим, газотранспортным и газораспределяющим компаниям, а также постоянно принимает участие в различных международных проектах, среди которых одни из самых значимых:

- Проект МГ «Газопровод Казахстан-Китай»
- Строительство магистрального газопровода «Бейнеу-Бозой-Шымкент»
- Проект «ЯМАЛ СПГ»
- Национальный проект «Сила Сибири»

Проведем оценку эффективности сбытовой политики АО «Газаппарат»

Таблица 3 - Сбыт продукции АО «Газаппарат» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2019 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.
Поступления — всего	837 506	501 970	699 180
в том числе: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	833 006	494 009	382 471
прочие поступления	4 500	7 961	316 709

Определим динамику продаж за последние три года:

- 1) Выручка от реализации продукции в 2019 году возросла на 68,6% по сравнению с отчётностью 2018 года.
- 2) Выручка от реализации продукции в 2018 году возросла на 29.16% по сравнению с отчётностью 2017 года.
- 3) Выручка от реализации продукции в 2019 году возросла на 117,79% по сравнению с отчётностью 2017 года.

Предприятие осуществляет полный комплекс работ по проектированию, производству, доставке, а также пусконаладочные и шефмонтажные работы.



Рисунок 4 – Генподрядные, пусконаладочные и шефмонтажные работы в рублях

На рисунке 4 мы видим, что АО «Газаппарат» из года в год увеличивает пусконаладочные и шефмонтажные работы, с целью выполнения проектов своими силами, отказываясь от генподрядных работ (контроля над проектом) в пользу непосредственного участия в реализации проектов.

Доля АО «Газаппарат» в партнёрстве начиная с 2017 года стабильно растёт. Партнёрство выгодно сказалось на сбытовой политике предприятия, позволив увеличить продажи готовых изделий и услуг.

Таблица 4 – Количество выпущенных технологических изделий (шт.)

	2017 г.	2018 г.	2019.	Итого
АО «Газаппарат»	480	781	912	2173
ООО «Завод «Нефтегазоборудование»	158	124	132	414

Таблица 4 показывает, что АО «Газаппарат» в партнёрстве осуществляет производственную часть, а сборочно-наладочную работу оставляет ООО «Завод «Нефтегазоборудование».

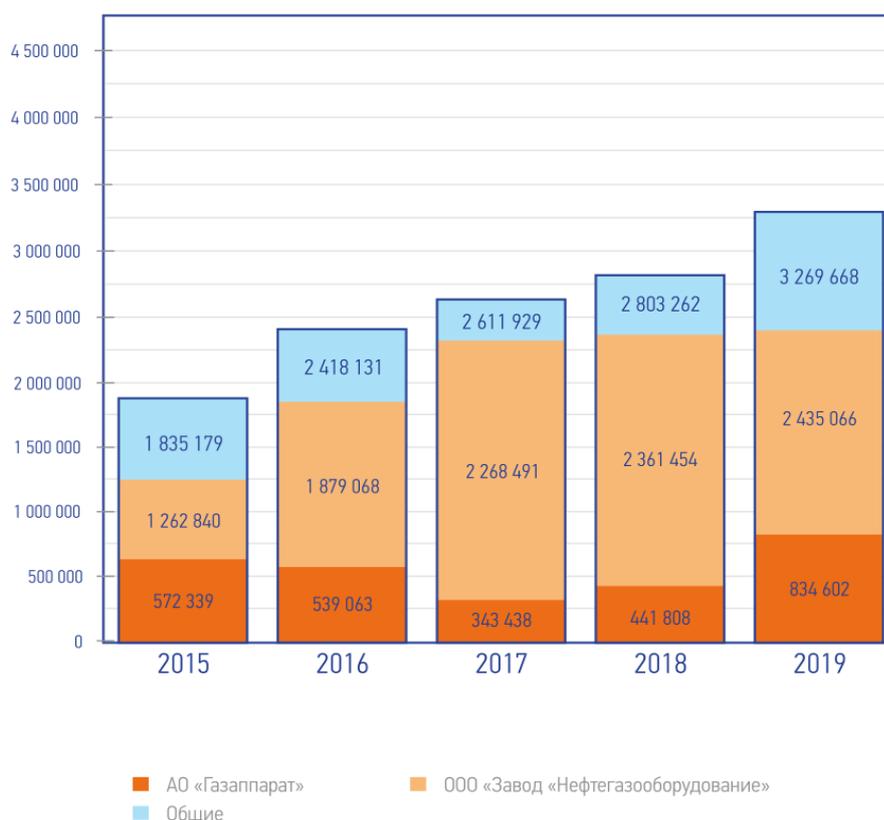


Рисунок 5 - Объём продаж (тыс. рублей без НДС)

Предприятие АО «Газаппарат», является важной составляющей рынка производства промышленного газового оборудования. Обладая диверсифицированным ассортиментом производимой продукции,

организация может корректировать свою производственную и сбытовую стратегию на основе изменяющихся потребностей рынка. АО «Газаппарат» является устойчивым предприятием в условиях сложившейся экономической ситуации за счет высокого качества производимой продукции, широкой географии поставок и открывающихся перспектив участия в газификации регионов на основе утвержденной правительством Российской Федерации концепции до 2030 года. Анализ рентабельности бизнеса показал, что по продажам предприятие является среднерентабельным, по активам сверхрентабельным, по собственному капиталу сверхрентабельным, по чистым активам сверхрентабельным. Анализ продаж свидетельствует о быстрой реализации оборотных активов организации.

Однако, анализ ликвидности показывает, что АО «Газаппарат» имеет высокую долю неработающих активов в виде средств на счетах, что свидетельствует о нерациональной структуре капитала. Анализ финансовой устойчивости показывает, что предприятие не зависит от заемных средств. Такой осторожный подход АО «Газаппарат» к использованию собственных средств и к привлечению заемного капитала свидетельствует об упущенных возможностях повысить рентабельность собственного капитала.

Проанализировав аспекты формирования и реализации сбытовой стратегии, можно заключить, что АО «Газаппарат» определяет конечного потребителя своей продукции и осуществляет шаги для продвижения своего товара. Формирует команду из высококвалифицированных сотрудников для разработки рекламных стратегий и выполнения функций маркетинга и логистики.

В результате анализа применяемых инструментов сбытовой политики организации, можно заключить, что АО «Газаппарат» всесторонне разрабатывает сбытовую политику организации, начиная от политики товародвижения и заканчивая организационными, материально-техническими аспектами сбыта. АО «Газаппарат» целенаправленно не применяет инструменты поиска, сортировки, выбора стратегии работы с посредниками.

Ориентируется на собственные силы, что является спорным моментом эффективного применения сбытовой политики. Отсутствуют косвенные каналы сбыта продукции.

АО «Газаппарат» ориентируется на узкий сегмент - промышленное оборудование, что не раскрывает весь производственный потенциал. В дальнейшем, данная стратегия может негативно сказаться на деятельности организации.

### **Заключение**

На основании полученных результатов исследования и сформулированных выводов мы выносим на защиту следующие предложения:

1. Реализация стратегии освоения сегмента газового оборудования автомобилей для диверсификации выпускаемой продукции АО «Газаппарат».
2. Внедрение системы косвенных каналов сбыта продукции АО «Газаппарат» для расширения географии продаж.

Реализация стратегии освоения сегмента газового оборудования для автомобилей заключается в исследовании рынка газобаллонного оборудования, определение потенциальных заказчиков, установление контакта для долгосрочного сотрудничества и наладка производства редукторов ГБО. АО «Газаппарат» имеет большой опыт разработки, внедрения и производства, комплектующих для оборудования газовой промышленности. В данный момент перспективным и растущим является рынок перевода автомобилей с бензина на газ в рамках участия в программе Российской Федерации «Развитие энергетики» до 2024 года.

Предлагаем применение политики формирования спроса и стимулирования сбыта, путём участия в международной специализированной выставке газобаллонного, газозаправочного оборудования и техники на газомоторном топливе GasSUF 2021, что позволит:

- Представить свое оборудование большому числу представителей потенциальных клиентов - сервисных компаний по переоборудованию транспорта на газомоторное топливо.

- Провести деловые встречи с руководителями и специалистами, отвечающими за закупки.
- Собрать большое количество качественных лидов. По статистическим данным GasSUF 2020-го года общая конверсия составила 0,38%.

По прогнозам организаторов MVK International Exhibition Company, мероприятие привлечёт 75 компаний участников и 2400 представителей компаний, 20 000 посетителей сайта [www.gassuf.ru](http://www.gassuf.ru)

Организаторы предлагают широкий спектр участия в выставке с комплексом услуг по продвижению продукта и бренда фирмы с целом.

Наиболее выгодным является предложение стать официальным спонсором выставки, цена пакета составляет 450 000 рублей, предоставляемые услуги представлены в таблице (Таб.5).

Таблица 5 - рекламные услуги выставки GasSUF 2021

Реклама на территории выставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распространение материалов Спонсора в зоне регистрации, на информационных стойках. Материалы предоставляет Спонсор.</li> <li>• Размещение логотипа Спонсора на информационно- указательных щитах.</li> <li>• Размещение рекламной конструкции 2x2 м в зале.</li> <li>• Размещение логотипа Спонсора на баннере в зоне президиума в конференц-зале.</li> <li>• 2 бейдж промоутера.</li> </ul>
Билет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение логотипа Спонсора на электронных билетах- бейджах посетителей</li> </ul>
PR материалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Упоминание спонсора в PR материалах (пресс-релизы, новости)</li> <li>• Размещение логотипа во всех электронных рассылках на привлечение посетителей</li> </ul>
Путеводитель выставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Размещение логотипа на плане выставки и в алфавитном списке</li> <li>• Размещение рекламного модуля 1/1 (формат А5) на 3-й обложке</li> <li>• Размещение логотипа Спонсора на странице благодарности спонсорам</li> </ul>
Сайт <a href="http://gassuf.ru">gassuf.ru</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Баннер Спонсора 300x80 на главной странице</li> <li>• Размещение логотипа на странице «Спонсоры выставки» в разделе Поддержка</li> <li>• Размещение на сайте новостей рекламного характера</li> </ul>

Рассчитаем предположительное количество сделок при реализации мероприятия методом воронки продаж.

Этапы воронки продаж на выставке для АО «Газаппарат» представлены следующим образом:

- 1) Первичное знакомство с организацией, участником выставки

- 2) Детальное знакомство в павильоне организации
- 3) Телефонный звонок, заявка для обратной связи
- 4) Согласование и подписание договора
- 5) Завершение сделки

Прогноз перехода потенциального клиента (лида) на следующий этап воронки представлен на рисунке (Рис.6).



Рисунок 6 - Воронка продаж мероприятия

Средняя партия поставки для ознакомления с производителем составляет ~500 единиц. 4 500 единиц продукции реализуется посредством участия в выставке. Отпускная цена производителя 4 100 рублей.

$500 * 4\ 100 * 9 = 18\ 450\ 000$  рублей, доход от реализации готовой продукции АО «Газаппарат» в 2022 году посредством участия в выставке GasSuf 2021

Рентабельность продукции АО «Газаппарат» от реализации мероприятий составит 101,02%.

Применение стратегии, ориентированной на клиента и его запросы, путём использования инструмента - коммерческое кредитование в виде рассрочки платежа до 50% на срок до 40 календарных дней, что является главным отличием от организаций конкурентов, требующих 100% предоплату до начала работ.

Положительным эффектом предложения является тот факт, что АО «Газаппарат» приобретает новых клиентов и получает 50% суммы от заказа

немедленно. Рентабельность продукции АО «Газаппарат» от реализации мероприятия составит 115,18%.

Вторым предложением является Внедрение системы косвенных каналов сбыта продукции АО «Газаппарат», путём применения инструмента договорной политики и политики товародвижения, а именно поиск посредников по определенным критериям и заключение договоров поручения с посредниками (брокерами, агентами).

Схема косвенного канала сбыта представлена на рисунке (Рис.7).

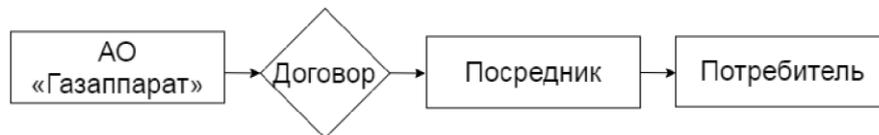


Рисунок 7 - косвенный канал сбыта продукции АО «Газаппарат»

Данный вариант имеет ряд недостатков:

- 1) Нарушение норм складирования, что приводит к порче товара.
- 2) Оппортунистическое отношение к реализации продукции конкретных менеджеров посредника.
- 3) Невыполнение обязанностей перед производителем по договору

На основании договора поручения, посредник обязуется найти потребителя товара на требуемый объем по указанной цене в указанные сроки поставки за вознаграждение 20% от суммы договора.

Рентабельность продукции от реализации мероприятия составит 70,2%.