

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 4 курса группы  
05001223  
очного отделения  
Тулинова В.В.

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Герасименко О.А.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические аспекты формирования сбытовой политики промышленного предприятия .....</b>	<b>6</b>
1.1 Цели, задачи и основные элементы сбытовой политики предприятия .....	6
1.2 Алгоритм формирования сбытовой политики промышленного предприятия .....	17
<b>Глава 2 Анализ сбытовой политики промышленного предприятия на примере ОАО «Лебединский ГОК» .....</b>	<b>30</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия .....	30
2.2 Анализ сбытовой политики и внешней среды предприятия .....	42
2.3 Проектные рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия и оценка их эффективности .....	53
<b>Заключение .....</b>	<b>73</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>73</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>81</b>

## Введение

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что на сегодняшний день роль и необходимость изучения сбытовой политики в деятельности предприятия занимает важное место. 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 предприятиям.

В современных экономических условиях важность и необходимость эффективной сбытовой политики обусловлена усилением конкуренции и насыщением торговых рынков. Предприятиям требуется вкладывать значительные средства и силы на продвижение имеющихся товаров и создание уникальных, принципиально новых. Именно поэтому правильная сбытовая политика позволяет предприятию в течение всего года поддерживать стабильный уровень продаж, своевременно удовлетворять потребности различных групп населения, а также продолжать развиваться. Жесткая конкуренция вынуждает предприятия придерживаться оборонительной стратегии для сохранения уже имеющейся доли рынка и поддержания конкурентных преимуществ в пределах занятого сегмента рынка. Однако, необходимо постоянно проводить анализ рыночной ситуации и быть готовым к завоеванию новых рынков сбыта, если появляется такая возможность. Значительную помощь в этом может оказать грамотно построенная система сбыта организации, способная обеспечить конкурентоспособность. Именно поэтому сбытовая политика, традиционно считавшаяся второстепенной, вышла на первый план и для большинства предприятий стала весьма актуальной.

**Объектом исследования** является горнодобывающее предприятие ОАО «Лебединский ГОК».

**Предметом исследования** являются организационно-экономические параметры сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК».

**Цель исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию основных элементов сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК» и обосновать их эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- систематизировать теоретические аспекты сбытовой политики предприятия;
- проанализировать существующую сбытовую политику ОАО «Лебединский ГОК»;
- предложить рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия в условиях неопределённости внешней среды;
- оценить экономическую эффективность разработанных рекомендаций.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме управления сбытом на предприятии.

В работах А.П. Панкрухина [35], М. Мельник [22] и М. Чеботарева [43] подробно описаны общие вопросы использования основ маркетинга с целью достижения целей предприятий в области сбыта товаров или услуг.

Вопросы относительно сбыта, а также модернизации сбытовой политики предприятий, освещены в трудах таких известных российских ученых, как: В.В. Бурцев [4], В.С. Демидов [10] и В.Н. Наумов [31, 33].

В исследованиях М. Джеффри [11], Ф. Котлера [17], а также Ж.-Ж. Ламбена [19] описан зарубежный опыт решения проблем маркетинга и стимулирования сбытовой деятельности предприятий, который можно использовать, адаптируя его к российским условиям.

Свои методики, имеющие узкую направленность в отношении изучения сбытовой политики промышленных предприятий, предложили такие ученые, как Г.А. Васильев [6], В.П. Пилипчук [36]. Зарубежный опыт Ф. Уэбстера [42] также позволяет применить особые способы для формирования

сбытовой политики по отношению к отечественным предприятиям в различных отраслях и сферах промышленной деятельности.

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, статистические журналы, а также устав предприятия, бухгалтерский баланс и годовой отчет ОАО «Лебединский ГОК».

**Методы исследования:** системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы, метод экономического анализа.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования основных элементов и форм сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК» и аналогичных промышленных предприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложение.

## **Глава 1 Теоретические аспекты формирования сбытовой политики промышленного предприятия**

### **1.1 Цели, задачи и основные элементы сбытовой политики предприятия**

Сбыт является ключевым показателем эффективности деятельности коммерческого предприятия. Сбытовая деятельность фирмы обеспечивает приток финансовых средств в компанию и величина данного притока, именуемого выручкой, показывает насколько результативно работают все отделы и службы организации, особенно производство и маркетинг. Сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие свои коммерческие потребности. Субъектами рынка сбыта выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является непосредственно товар.

По мнению Ф. Котлера, под сбытовой политикой продукции фирмы-изготовителя следует понимать целенаправленную деятельность, принципы и методы осуществления, которые призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю [17, с. 27]. По мнению В. В. Бурцева, сбытовой политикой являются выбранные руководством предприятия, совокупность сбытовых стратегий маркетинга и совокупность мероприятий по формированию ассортимента товаров, а также ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров, товародвижению, инкассации дебиторской задолженности и доставке товара [4, с. 79].

Сбытовая политика может рассматриваться в широком и в узком смысле слова. В широком смысле сбытовая политика означает совокупность избранных руководством предприятия сбытовых стратегий маркетинга, а также комплекс мероприятий, направленных на формирование ассортимента производимой продукции и ценообразование, на формирование спроса и стимулирование сбыта (реклама, обслуживание покупателей, коммерческое креди-

тование, скидки). В данное включается также заключение договоров купли-продажи, товародвижение, осуществление транспортировки, инкассация дебиторской задолженности, организационные, материально-техническим и многие другие аспекты сбытовой деятельности. В узком смысле сбытовая политика определяет только отношения «продавец-покупатель», то есть является заключительной фазой товародвижения.

Сущность сбытовой политики заключается в организации бесперебойной и бесконфликтной реализации продукции и услуг фирмы, а также обеспечение доступности производимого фирмой продукта с целью возврата вложенных в производство и маркетинг средств и получения прибыли. Сбытовая политика любого предприятия имеет большое значение в маркетинговой деятельности предприятия. Именно система сбыта концентрирует в себе весь результат осуществляемого маркетинга. Сбытовая политика включает в себя несколько направлений, представленных на рисунке 1.1.1 [33, с. 38].



**Рисунок 1.1.1 – Направления деятельности сбытовой политики предприятия**

Таким образом, сбытовая политика включает в себя шесть основных направлений деятельности, каждое из которых является неотъемлемой частью общей системы сбыта. Более того, каждое по-своему, но так или иначе сказывается на сбытовой деятельности предприятия.

Сбытовая политика предприятий нацелена главным образом на доставку товара от места его изготовления к месту продажи с целью достижения максимального удовлетворения потребностей потребителей и прибыли для предприятия. Однако, можно выделить и другие, не менее важные ее состав-

ляющие. Так, наиболее важными целями сбытовой политики являются следующие:

- формирование и развитие структуры каналов распределения и системы управления;
- выбор методов сбыта по различным группам товаров и географических рынков;
- обеспечение поступления денежных средств за реализованную продукцию и услуги.

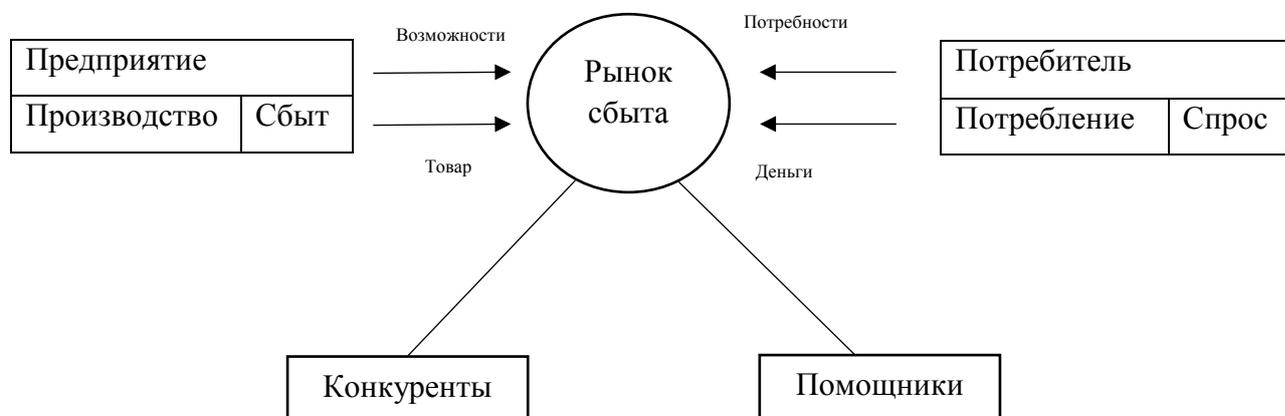
Однако, несмотря на разделение цели сбытовой политики на три составляющие, можно сделать общий вывод, что основной целью сбытовой политики является обеспечение доступности производимых товаров и услуг для потребителей. Для достижения данной цели необходимо решить комплекс взаимосвязанных задач:

- определиться с потребностями целевого рынка и рассчитать его емкость;
- выявить эффективные каналы распределения;
- сформировать наиболее эффективную систему сбыта;
- выбрать методы продвижения товаров по различным группам товаров и сегментальных рынков [16, с.57].

Основу сбытовой политики представляется принципиальная ориентация предприятия на удовлетворение большого количества запросов конечного потребителя, либо же на построение особой системы распределения, эффективность которой будет очевидна как для самой организации, так и для ее посредников. Важной составляющей является и то, как выбранная сбытовая политика будет реализовываться, какова совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы). Выбор одного конкретного способа для удовлетворения потребностей покупателей и является основной сутью сбытовой политики предприятия. Эффективная сбытовая политика

помогает предприятию поддерживать относительно стабильный уровень продаж в течение всего года, не только в определенный сезон, а также вовремя удовлетворять накопившиеся потребности различных групп населения (ранжированных по доходам, потребностям, мотивациям) и в результате поддерживать свой уровень конкурентоспособности и успешно развиваться.

Кроме основных участников, то есть продавца и покупателя, на рынке сбыта присутствуют помощники, оказывающие поддержку самому сбытовому процессу – банки, транспортные предприятия, рекламные агентства, страховые компании и прочие. Задача основных участников на рынке сбыта заключается в проведении взаимовыгодной товарно-денежной сделки между продавцом и покупателем. Маркетинговая деятельность всех участников на рынке сбыта активно способствует этому обмену, выявляя потребности, и направляя потоки в системе «товар-деньги» навстречу друг другу. Схема взаимодействия различных субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта представлена на рисунке 1.1.2.



**Рисунок 1.1.2 – Взаимодействие субъектов маркетинговой системы на рынке сбыта**

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, что первый поток направлен к потребителю и несет в себе идеи, товары и услуги выгодные и нужные потребителю. Что касается второго потока, который направлен от потребителя, именно он несет полезность для продавца в виде денег или их эквивалентов. Маркетинг регулирует эти потоки так, чтобы в результате обе стороны оказались удовлетворены. При этом, инициатива всегда остается за

предприятием, предлагающим приобрести свой товар. Однако важно предлагать повторителям такую продукцию, которая будет соответствовать их ожиданиям больше, чем аналогичное у конкурентов. Одновременно производитель должен либо создать собственную систему сбыта, либо учитывать требования посредников, которые и доставляют товар до потребителя в нужное место, в нужное время и в необходимом количестве.

Содержание сбытовой политики образуют следующие категории:

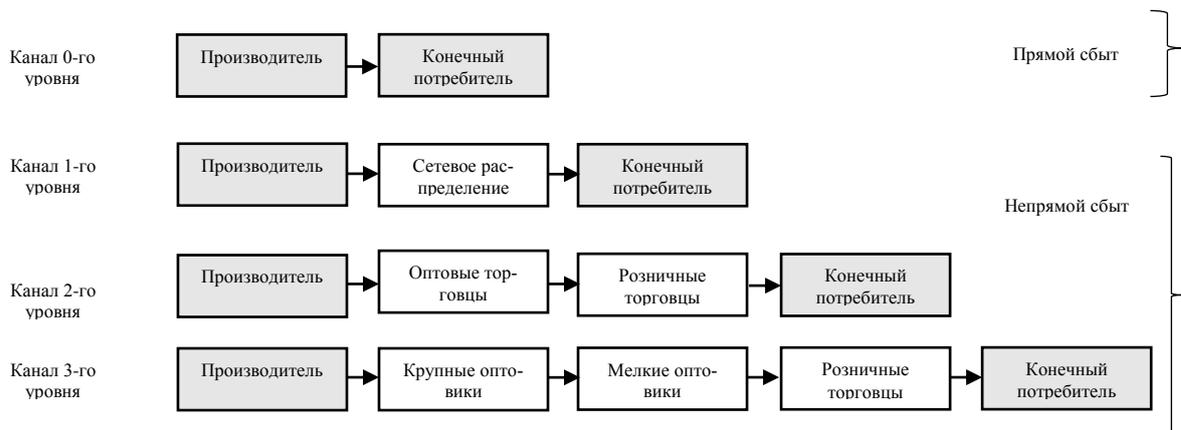
- определение и реализация общей сбытовой стратегии фирмы на основании целей и стратегии маркетинга, а также ряда других объективных факторов деятельности компании на рынке;
- создание службы сбыта фирмы в соответствии с существующими типами сбытовых организаций;
- организация взаимодействия службы сбыта с другими подразделениями фирмы и, в особенности, с маркетингом;
- формирование элементов сбытовой политики в области сотрудничества с клиентами фирмы, включающие ценообразование, доставку товаров.

Организация системы сбыта на предприятии требует комплексного, рационального подхода и решения целого ряда проблем, связанных в конечном итоге с определением эффективности той или иной системы организации сбытовой деятельности. Основной формой продажи для сбыта является личная. Это обуславливает необходимость в установлении большого количества личных контактов между продавцами и потенциальными покупателями или партнерами по бизнесу. В общем, при организации сбытовой деятельности можно прибегнуть к использованию двух основных методов продаж:

- реализация продукции напрямую конечному потребителю;
- реализация продукции через посредников.

Под посредниками понимаются торговые организации в канале сбыта, юридически независимые от поставщиков товаров и услуг, которые оказывают им услуги путем принятия на себя части функций сбыта и получающие за это вознаграждение. Посредники являются неотъемлемой частью рынка и

его важными субъектами, которые в последние двадцать лет существенно увеличили свою рыночную силу и возможность торговаться с производителями. Структура канала распределения характеризуется числом входящих в него уровней между производителем и конечным потребителем. Существуют и такие каналы распределения, в которых нет посредников, а, следовательно, и уровней. Согласно критерию наличия или отсутствия уровней различают прямые и непрямые каналы распределения (рисунок 1.1.3).



**Рисунок 1.1.3 – Конфигурация каналов сбыта**

Исходя из данных рисунка 1.1.3, можно сказать, что в прямом канале производитель продает товар непосредственно потребителю, в данном канале нет посредников, и поэтому его называют каналом 0-го уровня. Данный вид канала встречается в традиционной торговле у торговцев-ремесленников (пекари, мясники, сфера бытовых услуг и т.п.), систем многоуровневого маркетинга, продажах через коммивояжеров, в инновационной торговле – в форме интернет-магазинов. Иногда производители открывают собственную розничную сеть и в данном случае такой канал также называют прямым. В непрямом канале существует один или несколько разных посредников. В зависимости от их количества каналы различают на длинные непрямые и короткие непрямые. Длинные непрямые каналы труднее контролировать, так как увеличение числа посредников, прежде всего, уменьшает конкурентоспособность товара по цене и искажает политику торговых марок производителя, но с другой стороны, такие каналы позволяют получить достаточно большой

охват рынка. Следует отметить, что определение конфигурации каналов распределения является одним из ключевых стратегических маркетинговых решений производителя, при котором он должен руководствоваться различными критериями. Выбор торгового посредника осуществляется на основе множества различных критериев: финансовый аспект; организация и основные показатели сбыта; продукция, сбыт которой осуществляет посредник; общее количество проданных товаров; охват рынка, запасы и складские помещения; управление; репутация посредника. Однако, среди основных из них можно выделить следующие:

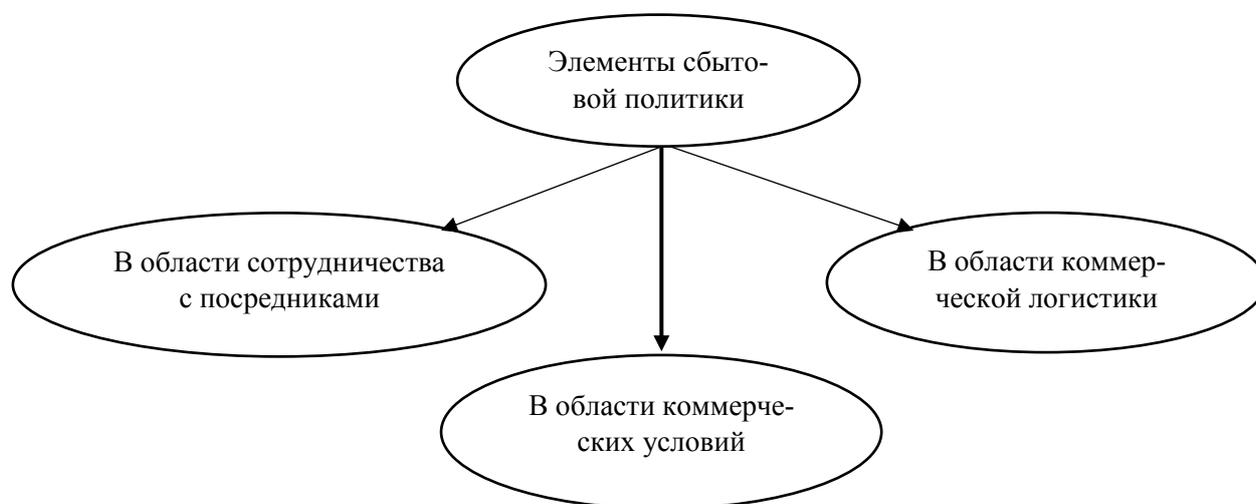
- характеристики рынка оперирования, характеризующиеся его размером, географической протяженностью, спецификой покупательских привычек и рядом других;
- физические, химические и технические свойства товаров существенно важны при выборе конфигурации каналов;
- специфика фирмы-производителя также влияет на выбор конфигурации канала сбыта.

Говоря о типе бизнес-модели фирмы-изготовителя применительно к ее отраслевой специализации в комбинации с типами потенциальных клиентов необходимо отметить следующие закономерности:

- рынки B2C (производство потребительских товаров и услуг) – длинные непрямые каналы;
- рынки B2B (индустриальные рынки) – короткие каналы;
- рынки B2B2C (как потребительские, так и индустриальные рынки) – длинные каналы.

Неотъемлемой частью сбытовой политики являются ее особые инструменты, включающие мероприятия, связанные с каждодневной реализацией отделом продаж своего функционала. Данные инструменты позволяют достичь основных целей сбытовой деятельности фирмы с помощью выполнения ключевых стратегических задач, возложенных на сбытовую организацию [16, с. 102]. Основные инструменты сбытовой политики включают в себя

тактические мероприятия, тесно связанные друг с другом в их практической реализации, представленные на рисунке 1.1.4.



**Рисунок 1.1.4 – Классификация элементов сбытовой политики**

В области сотрудничества с посредниками элементы сбытовой политики включают в себя три основных направления. Первым направлением является поиск клиентов и посредников, который необходим для инициирования контакта сотрудника продаж с клиентом с целью вовлечения последнего в сбытовой процесс. В данной части различают следующие понятия – контакт и перспективный клиент. Под контактом в сбытовом процессе понимают либо конкретного индивидуума, либо организацию, которые могут быть заинтересованы в продуктах фирмы. Перспективный клиент – это объект сбытового процесса, индивидуум или организация, которые, с одной стороны получают удовлетворение своих потребностей при использовании предлагаемых фирмой продуктов, и с другой стороны являются платежеспособными для приобретения и использования продукта.

Второе направление деятельности – подготовка контакта, которая предполагает сбор информации о перспективном клиенте, ее оценку и определение основных потребностей клиента, которые затем должно быть учтены при подготовке коммерческого предложения. Коммерческое предложение – это формальное предложение заключить коммерческую сделку, содержащее

все существенные условия соглашения: ассортимент, количество, цены, сроки и ответственность сторон.

Третье направление заключается в организации контакта и предполагает планирование и осуществление обращения к потенциальному клиенту со своим коммерческим предложением. Важным моментом здесь является получение доступа к нужному человеку, который принимает решение. Контакты с потенциальными клиентами могут осуществляться прямым способом, когда сотрудник продаж напрямую обращается к клиенту в его доме, офисе или в других местах; или с помощью средств удаленной связи (телефон, факс, электронная почта).

Другим элементом сбытовой политики, влияющим на стимулирование клиентов и посредников, является портфель условий оплаты заказов. Существуют следующие основные виды оплаты за поставку продукции, сгруппированные по степени увеличения риска для фирмы-поставщика:

1. предоплата – товар отгружается только при его 100%-ой оплате;
2. частичная предоплата с оплатой товара по его поступлению клиенту – товар отгружается клиенту по поступлению оговоренного процента предоплаты, другая часть оплачивается сразу после его получения;
3. оплата с отсрочкой платежа – товар отгружается в кредит, который погашается через определенный договоренный срок;
4. товарная консигнация – товар отгружается клиенту, оплата поставщику поступает по мере реализации товара клиентом;
5. банковский аккредитив или гарантия – товар отгружается клиенту при подтверждении банком оплатить товар;
6. открытый счет – партии товара отгружаются конечному потребителю без каких-либо условий, а сам клиент оплачивает товар в любые устраивающие его сроки [16, с. 107].

Элементами сбытовой политики в области коммерческих условий сопровождения сделок являются вопросы ценообразования и условий платежа. Политика в области ценообразования коммерческих сделок предназначена

для формализации и стандартизации системы скидок и надбавок на реализуемые фирмой продукты. Это необходимо для определения границ возможностей торга сотрудникам сбыта и создания честных и равных условий сотрудничества с клиентами.

Элементы сбытовой политики в области коммерческой логистики включают в себя условия транспортных поставок продуктов фирмы–поставщика. Сюда относятся следующие условия:

- размер минимальной партии товара;
- срок производства или отгрузки заказа;
- виды транспортных тар, используемых при транспортировке товара;
- количество продукции, которое могут быть загружены в разные типы транспортной тары;
- правила комплектации отгрузок;
- оформляемые фирмой–поставщиком отгрузочные документы;
- маршруты следования транспортных средств;
- используемые фирмой–поставщиком базисные условия поставок Incoterms 2010.

Описанные элементы сбытовой политики являются тактическими инструментами сбыта и коммерции и позволяют фирме реализовывать выбранную предприятием стратегию сбыта. Правильность выбора и использования данных инструментов существенно влияет на эффективность реализации выбранной сбытовой стратегии и выполнение фирмой своих функций сбыта.

При анализе сбытовой политики следует учитывать, что маркетинговая деятельность организации должна быть направлена на постоянное увеличение числа своих потребителей, заботиться о том, чтобы наладить с ним прочные отношения. Важно при этом помнить, что привлечь нового потребителя в пять раз дороже, чем сохранить старого, именно поэтому для эффективной работы предприятия, необходимо сохранить уже имеющиеся контакты. При оценке рынка сбыта необходимо определить четкую границу, в пределах ко-

торой планирует работать продавец. Границы рынка сбыта устанавливаются путем анализа и совмещения продуктовых границ товарного рынка и географических границ, определяемых возможностями предприятия – продавца. Что касается планирования выхода на новый рынок сбыта, полезно принимать во внимание следующие рекомендации, разработанные специалистами – маркетологами на основании опыта лучших компаний:

- крупные рынки сбыта требуют наличия у предприятия, выходящего на него, больших финансовых и человеческих ресурсов. При этом важно учитывать, что затраты на освоение рынка могут быть в два раза выше, а полученный доход в два раза меньше ожидаемого;

- чтобы выйти на рынок, где в текущий момент властвует сильный конкурент, необходимо изучить его слабые места и использовать это в сбытовой деятельности своего предприятия;

- необходимо уметь правильно спрогнозировать потребности рынка и не перепроизводить товар, если нет уверенности в том, что он кому-то будет нужен;

- прежде чем выходить на новый рынок сбыта, необходимо определить размер капитала, необходимого для завоевания требуемой доли рынка, источник его формирования, а также срок окупаемости затрат от предложенных мероприятий.

Таким образом, сбытовая политика имеет незаменимое значение в маркетинговой деятельности каждого предприятия. Ее основной целью для предприятий различных сфер деятельности является обеспечение доступности производимых товаров и услуг для потребителей. Как правило, достижение данной цели требует необходимости решения комплекса взаимосвязанных задач. Во-первых, следует выявить потребность целевого рынка и рассчитать его емкость. Во-вторых, необходимо определить эффективные каналы распределения. Не менее важными задачами является формирование эффективной системы сбыта, а также выбор методов товаропродвижения по различным группам товаров и сегментальных рынков. Что касается элемен-

тов сбытовой политики, их можно классифицировать по трем различным группам: элементы в области сотрудничества с посредниками, элементы в области коммерческих условий, элементы в области коммерческой логистики. На основе того, что сбытовая политика предприятия представляет собой комплекс решений, принимаемых продавцом с целью реализации выбранной сбытовой стратегий и получения наибольшего эффекта от сбыта товаров, ее основное назначение состоит в обеспечении доступности производимых товаров и услуг для потребителей. Именно система сбыта концентрирует на себе весь результат от маркетинговых мероприятий, а значит является незаменимым звеном в формировании эффективного управления предприятием.

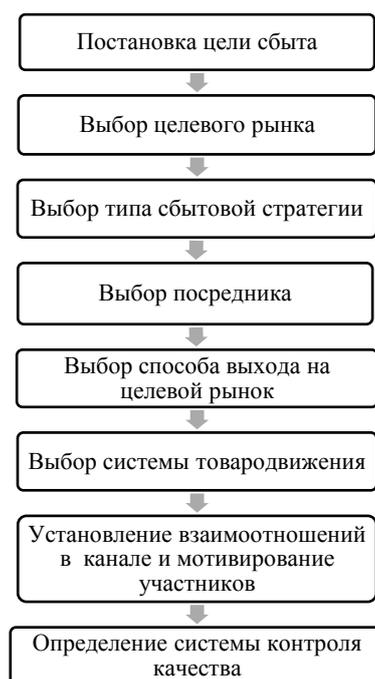
## **1.2 Алгоритм формирования сбытовой политики промышленного предприятия**

Различные изменения сбытовой политики, сформированной на промышленном предприятии, влекут за собой и существенные структурные перестроения в уже налаженном канале сбыта. Прежде всего, необходимо определить, что представляет собой рынок товаров промышленного назначения. Как правило, подобный вид товарного рынка характеризуется тем, что в нем принимают участие предприятия и организации, которые осуществляют покупку товаров для последующего их использования при производстве новых товаров и услуг. Особенностью данных промышленных рынков является осуществление на них преимущественно крупномасштабных сделок по приобретению значительных объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий [33, с. 23].

Субъектами рынков товаров промышленного назначения обычно являются крупные предприятия, осуществляющие немногочисленные, но крупные сделки с покупателями. Спрос на рынках подобного типа определяется, как правило, объемом спроса на потребительские товары. По своему характеру спрос на промышленные товары неэластичен из-за колебания цен на

товары промышленного назначения, что не оказывает заметного влияния на его величину. На величину спроса определенное влияние оказывают поставка товаров потребителям в установленные сроки и формы расчета с поставщиками. Спрос на промышленные товары характеризуется совмещенностью товаров, когда покупка одного изделия вызывает необходимость приобретения другого. Рынок спроса промышленных товаров характеризуется большим количеством покупателей, принимающих решение о покупке товара. В этих случаях могут создаваться закупочные комитеты с участием технических экспертов и руководителей предприятия [40, с.56].

Для того, чтобы изменения сбытовой политики проходили наиболее организованно и по возможности с наименьшими издержками, необходимо придерживаться определенного алгоритма формирования сбытовой политики промышленного предприятия, представленного на рисунке 1.2.1.



**Рисунок 1.2.1 – Алгоритм формирования сбытовой политики промышленного предприятия**

Таким образом, формирование сбытовой политики включается в себя восемь основных этапов, каждый из которых обладает своими особенностями. Для наиболее полного понимания их специфики, необходимо рассмотреть каждый из этапов более подробно.

Во-первых, необходимо определить основную цель сбытовой политики промышленного предприятия. В зависимости от специфики деятельности компаний в различных отраслях, на конкретном рынке, целями сбыта могут быть: увеличение объемов сбыта товаров, рост дохода или прибыли предприятия, время сбыта, использование конкретных ресурсов, достижение конкретной доли рынка, степень контроля за товародвижением и другое. Даже независимо от того, на какую перспективу ставятся цели, на долгосрочную или краткосрочную, они в любом случае должны быть достижимы в принципе и иметь какое-либо количественное выражение.

Далее необходимо определить – на какие целевые рынки стоит ориентироваться и каков его сегмент. Однако, данный выбор должен быть обоснованным с точки зрения его емкости, возможных перспектив развития покупательского спроса, а также степени удовлетворения требований и запросов самих потребителей по предлагаемому виду товара, уровню конкурентоспособности продукции на рынке, состояния конкуренции и других факторов. Поэтому, можно сказать, что выбор основного типа сбыта, зависит от товара и особенностей целевого рынка. С основными характеристиками товара связано поведение покупателей, их отношение к товару и требуемое ими обслуживание. Соответственно, при обслуживании нескольких сегментов рынка можно параллельно использовать разные типы сбытовых стратегий. Но следует учитывать и то, что использование желаемого типа сбыта, является возможным. Посредники не во всех случаях жаждут закупать новый товар, особенно если на рынке уже имеется достаточное количество аналогичных товаров или, наоборот, если товар является очень необычным и рискованным в использовании. Именно поэтому, в некоторых случаях, многие производители вынуждены ограничиваться избирательным типом сбыта вместо желательного интенсивного.

В процессе разработки новой или усовершенствовании уже имеющейся сбытовой политики промышленного, и любого другого, предприятия в первую очередь проводится полноценный анализ, в результате которого из-

бираются конкретные методы работы с конечными потребителями и выявляются самые эффективные средства, рекомендуемые при реализации данной сбытовой политики. К таким средствам, в частности, можно отнести:

- требования и предпочтения конечных потребителей в отношении характера распределения продукции: оптовая торговля, розничная или же сылочная;

- наличие налаженных связей и личных контактов с потенциальными потребителями;

- основные формы по привлечению значительного внимания потенциального потребителя к новому виду товара;

- установленные личные контакты предприятия с потребителями: следует учитывать достижение компромиссов при заключении сделок и удовлетворение требований покупателей, приобретающих готовую продукцию производственного назначения;

- оказание помощи покупателям в виде проведения консультаций по способам размещения заказов, а также при заключении договоров купли-продажи продуктов;

- приглашение наиболее перспективных потребителей в специальные залы на демонстрационный показ рекламных роликов, ориентированных на узких специалистов;

- увеличение числа потенциальных пользователей продукции, а также определение узкоспециализированных групп пользователей и установление их численности;

- правильная ориентация на те круги потребителей, которые могут стать крупными потребителями;

- адаптация товара к специфическим требованиям потребителя, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

В-третьих, при планировании и реализации сбытовой политики, предприятие должно определиться с типами сбытовых стратегий, которые определяют ее поведение на рынке. Существует множество различных класси-

каций, которые отражают специфику предприятий самых разнообразных сфер и отраслей деятельности, но можно выделить и наиболее общие из них. Что касается классификации типов сбытовых стратегий, характерных для промышленных предприятий, рассмотрим рисунок 1.2.2.



**Рисунок 1.2.2 – Классификация основных типов сбытовых стратегий промышленного предприятия**

Таким образом, в результате проведения третьего этапа при формировании сбытовой политики предприятия определяется общая концепция организации сбытовой деятельности предприятия, выявляются налаженные информационные связи, а также основные условия, на которых в будущем будет осуществляться поставка продукции от производителя конечному потребителю, оценка величины затрат, необходимых на осуществление сбыта.

После того, как выбран конкретный тип сбытовой стратегии предприятия, следует осуществить отбор необходимых посредников и наиболее важных участников системы сбыта товаров на предприятии. В тот момент, когда производитель приходит к выводу о необходимости использования посредников при организации сбыта, он должен определиться с тем, какая именно и в каком объеме продукция, производимая на предприятии, должна быть представлена на рынке. Для этого формируется перечень различных требований, которые могут быть предъявлены к различным типам товаров, вытекающих из общей сформированной концепции сбыта. Требования могут быть достаточно разнообразными, при этом не исключено, что они связаны с рыночными возможностями посредников и их места на рынке, способностью

маневрировать, уровнем профессионализма работников, возможностями демонстрировать продукцию и услуги предприятий, а также оказанием услуг конечным потребителям. Наиболее полный перечень самых разнообразных критериев, с помощью которых можно остановить выбор на одном конкретном посреднике или же нескольких, представлен в таблице 1.2.1.

**Таблица 1.2.1 – Критерии выбора посредника сбытовой деятельности**

<b>Критерии</b>	<b>Причины выбора</b>
1. Финансовые аспекты	– высокие финансовые возможности; – длительный опыт работы в своей сфере.
2. Организация деятельности и ее основные показатели	– наличие мощной сбытовой сети; – высокий темп роста; – минимальное количество некомпетентного персонала или его отсутствие; – положительная динамика за последние 3–5 лет.
3. Основной тип продукции, сбытом которой занимается посредник	– продукция конкурентов; – присутствие дополняющих изделий и услуг, по отношению к основной продукции продавца; – качество предоставляемых продуктов или услуг.
5. Репутация фирмы	По личному опыту или по рекомендациям.
6. Географический и отраслевой охват рынка; частота получения заказов	–отсутствие дублирования собственной сбытовой сети в пределах одного географического сектора; –сбытовая сеть дилера должна покрывать основные сегменты (группы потребителей); –большая частота получения заказов с самого начала деятельности.
7. Вид и уровень запасов; наличие складских помещений	Готовность в любой момент осуществить поставку потребителю: – наличие полного ассортимента и комплекта поставки; – высокий уровень технической оснащенности.
8. Управление сбытом и основная стратегия	Степень агрессивности на рынке и стремление завоевать лидерскую позицию в отрасли.

Исходя из данных критериев, предприятие вправе самостоятельно выбрать наиболее подходящего посредника и определить уровень возможного доверия с ним. Посредником в сбыте продукции промышленного назначения могут выступать оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты, а также брокеры или комиссионеры. Как правило, использование того или иного типа посредника зависит от вида распространяемой ими продукции или от стадии жизненного цикла, основных целей деятельности и возможностей поставщика и от самой рыночной ситуации.

Следующим этапом является выбор способа, с помощью которого предприятие планирует выход на целевой рынок. Необходимо определиться с тем, какой из установления контактов с потребителями является наиболее целесообразным. К примеру, при осуществлении сбыта продукции промышленного назначения есть возможность отправить потенциальному покупателю письменное предложение вступить в переговоры или иными словами – рассмотреть оферту. При этом установление личных контактов между производителем и потребителем продукции происходит благодаря участию обеих сторон на выставках или тематических ярмарках. Выбор верного способа выхода на целевой рынок во многом зависит от следующих факторов:

- наличие опыта работы на целевом рынке;
- наличие деловых связей с контрагентами на рынке;
- наличие подходящих посредников или других торговых партнеров на рынке;
- известность предприятия на целевом рынке;
- наличие инфраструктуры на целевом рынке и ее отличительные черты [4, с.65].

Важную роль играет и уровень монополизации, а также торговые обычаи и практика торговли, сложившиеся на конкретном целевом рынке. При наличии картельных соглашений и договоров между основными конкурентами следует учитывать то, за какой из фирм, участвующих в картеле, закреплён тот или иной сегмент рынка.

Шестым этапом при формировании сбытовой политики промышленного предприятия является выбор системы товародвижения. На данном происходит поиск наиболее выгодного варианта доставки продукта от продавца покупателю, учитывая условия транспортировки, складирование и хранение товара в пути, а также погрузки и выгрузки продукции с транспортных средств и надежности сохранения свойств с точки зрения сохранения качественных показателей товара. При выборе системы товародвижения могут рассматриваться следующие виды расходов:

- транспортные расходы в виде оплачиваемых транспортных тарифов;
- на транспортировку продукции от предприятия к пункту перевозки;
- на перевозку товара с учетом транспортных средств покупателя, на погрузку товара у отправителя, выгрузку у получателя и возможные перегрузки по пути следования;
- на сохранность товара в процессе перевозки, переупаковку, пересортировку;
- на поставку и хранение продукции на складах до их непосредственной продажи;
- на упаковку, маркировку, оформление документации, страхование товара в пути.

В случае, если продавец считает, что самостоятельная организация товародвижения продукции не является целесообразной, он прибегает к помощи транспортно-экспедиторской фирмы, оплачивает ей соответствующее вознаграждение. Выбор того или иного способа предполагает тщательный анализ затрат в целях достижения наиболее оптимального результата при сопоставимых показателях. Важными элементами при сокращении затрат являются минимизация обслуживания и сокращение длительности сроков доставки товара на рынок от продавца покупателю.

На седьмом этапе формирования сбытовой политики предприятия производится поиск путей установления выгодного сотрудничества между участниками каждого канала распределения. Для этого могут применяться две основных стратегии: «проталкивания товара» и «вытягивания товара». Хотя и сама возможность сотрудничества уже подразумевает собой наличие общих интересов при реализации какого-либо конкретного товара. Однако, чтобы взаимодействие между заинтересованными сторонами происходило максимально прибыло для всех участников, следует использовать основные методы, направленные на стимулирование взаимоотношений. Для того, чтобы увеличить эффективность от сотрудничества предприятия с посредниками, могут быть применены самые разнообразные методы. Выбор одного из

методов в каждом конкретном случае, в первую очередь, зависит от цели сбыта, принципов построения каналов сбыта и отличительными чертами каждого посредника. Следует учитывать, что при выборе способов стимулирования сотрудничества, мнение предприятия-изготовителя не всегда играет главную роль. По характеру, конкретные задачи, решаемые при той или иной цели предприятия, можно объединить в несколько направлений, представленных в таблице 1.2.2.

**Таблица 1.2.2 – Методы достижения сотрудничества в канале сбыта**

<b>Метод</b>	<b>Задача</b>	<b>Средства</b>
Мотивация участников	Добиться заинтересованности посредников в сбыте товара, улучшать собственное конкурентное положение в их глазах.	Положительные мотивации: скидки, торговые наценки, бесплатные поставки готовой продукции, материальное стимулирование участников, конкурсы, обучение и информирование, реклама. Отрицательные мотивации: угрозы разорвать отношения с фирмой, штрафы.
Формализация отношений	Обеспечить регулярность контактов с посредником.	Договоры, соглашения, интеграция деятельности; фиксирование ритма поставок, порядок оплаты, оформление заказа.
Программирование будущей деятельности	Создать условия для сотрудничества в будущем.	Совместное изучение рынка, разработка способов лучшего обслуживания потребителей, прогнозирование объемов сбыта и его рентабельности.

Исходя из представленных в таблице данных, выбор метода сотрудничества при сбыте напрямую зависит от цели сбытовой политики, ее структуры, выбранных каналов сбыта и отличительных черт каждого из посредников. Следует иметь в виду, что в случае выбора конкретного метода достижения сотрудничества, производитель довольно часто играет не самую главную роль. В большинстве случаев условия ставят сами посредники, в особенности при наличии преимуществ, позволяющих решать именно им.

Восьмой этап при формировании сбытовой политики подразумевает разработку системы контроля за сбытовой деятельностью в целом, по каждому каналу распределения и отдельным посредникам. Решающими параметрами могут служить достигнутый объем сбыта, рентабельность продаж от основной продукции, уровень качества работы с потребителями, оперативность при решении сбытовых проблем, а также достигнутые взаимоотношения между заинтересованными лицами и сформированный у потребителя имидж относительно предприятия. Данные показатели могут применяться как при оценке эффективности работы каналов сбыта, так и для оценки деятельности посредников. Итоговые значения показателей анализируются, и на их основе формируются дальнейшие принятые решения относительно сотрудничества предприятия с потребителями и посредниками или отказе от него, а также происходит усовершенствование различных работ по сбыту.

Каждая сфера деятельности промышленных предприятий имеет свои отличительные особенности сбыта, но отдельно следует выделить сбытовую политику по отношению к сырьевым товарам. Сырье является очень востребованным видом продукции, особенно для России, насыщенной данным видом промышленных товаров. Однако, на рынках различных видов сырьевых продуктов, на сегодняшний день, уровень монополизации производства и торговли достаточно велик. Этому поспособствовало формирование транснациональных корпораций, взявших под свое руководство производство и сбыт в масштабах мирового хозяйства, что привело в результате к сокращению на рынках свободной торговли. Развивающиеся страны, которые являются основными поставщиками сырья, образовали в ответ товарные ассоциации, объединившие производителей того или иного типа сырьевого товара. Данные ассоциации занимаются разработкой типовых контрактов на поставку сырья, защищающих интересы стран-производителей.

Реализация сырьевых товаров и топлива характеризуется тенденцией к возрастанию роли долгосрочных договорных отношений. Развитию такого рода отношений способствует углубление в разделение труда, специализа-

цию и кооперирование в хозяйственной деятельности. Исходя из этого, особенность сбытовой деятельности сырьевых, а также продовольственных товаров заключается в преимуществе прямых продаж, по сравнению с прочими способами торговли. Такой вид продаж помогает налаживать прочные взаимоотношения потребителей и производителей продукции, гибко реагировать на рыночные изменения и приспосабливаться к изменяющимся требованиям.

Сырье является очень привлекательным видом товара для долгосрочных сделок между предприятиями. По сравнению с продуктами обрабатывающей промышленности, они слабо подвергаются моральному старению. Поэтому неизменное качество сырья, поставки которого заключаются на долгосрочной основе, отвечает интересам обеих сторон. Более того, если технология снабжаемого по долгосрочному контракту предприятия ориентирована на строго определенный сорт сырья и материалов, такой как руда, с неизменным содержанием металла, то покупатель не всегда заинтересован даже в повышении качества приобретаемого товара. Характерно, что примерно 85-90% совокупной стоимости сырья, сбываемого по долгосрочным коммерческим контрактам, приходится на долю лишь четырех товаров: нефти, природного газа, каменного угля и железной руды [36, с. 182].

Осуществление сделки посредством прямых продаж сырья непосредственно от производителя потребителю выгодно не только благодаря экономии на затратах в форме оплаты за услуги посредников, но и потому, что такой товар не требует дополнительных операций в процессе реализации. Однако это характерно не для всех видов сырьевых товаров. Некоторые из них могут продаваться исключительно при участии посредника. Как правило, это зависит от исторически сложившихся отношений на конкретном виде рынка или товар, поставляемые на продажу достаточно рискованный и продавец не уверен, что за его счет сможет заполучить дополнительный сегмент рынка. В подобных случаях посредники привлекаются не только для продажи продукции, но и для рекламы, поиска потенциальных потребителей, а также для

анализа форм и методов торговли конкурентов. К услугам посредников можно прибегнуть и в случае необходимости в улучшении организации продаж.

На сырьевых рынках, а также на рынках продовольственных товаров сложились особые формы торговли: биржи и аукционы. Товарные биржи являются особым видом постоянно действующего рынка, на котором осуществляются массовые сделки купли-продажи сырьевых и продовольственных товаров, обладающих родовыми признаками, качественно однородные и взаимозаменяемые. Как правило, на биржах товар отсутствует. Его продажа осуществляется без предварительного осмотра согласно установленным стандартам и образцам. Заключение сделок происходит на основе типовых контрактов, разработанных биржей. На сегодняшний день, объектами биржевой торговли являются более шестидесяти видов товаров, составляющих 15-20% от общей доли международной торговли. Их можно объединить в несколько групп: зерновые, цветные и драгоценные металлы, продовольственные товары, текстильное сырье, промышленное сырье, масличные.

Значение бирж реального товара резко упало, биржи превратились во фьючерсные. Как правило, этому послужили несколько причин.

- сокращение доли сырьевых и продовольственных товаров в мировом товарообороте;
- рост степени монополизации рынков сырьевых товаров и масштабное использование формы прямой поставки на основе долгосрочных договоров;
- распределение межправительственных товарных соглашений, государственного регулирования сельскохозяйственной и внешней торговли.

Поэтому, особенности формирования сбытовой политики промышленных предприятий заключаются в применении преимущественно крупных сделок при покупке достаточно больших объемов сырья, материалов, комплектующих изделий для последующего производства товаров и изделий. Данный вид рынка также характеризуется взаимодействием субъектов, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компа-

нии, то есть другой бизнес, которые в процессе деятельности используют первоначальные промышленные товары с целью использования их в процессе производства. В целом, формирование сбытовой политики предприятий различных отраслей промышленности включает восемь основных этапов, каждый из которых имеет свои особенности. Особое место на рынке сбыта промышленности занимает сбыт сырьевых товаров, играющих высокую роль в формировании экономики страны и взаимоотношений с партнерами.

Таким образом, сбытовая политика предприятия очень многогранна. Данная категория управления включает в себя такие направления, как исследование рынка, планирования ассортимента и сбыта продукции, установление коммерческих взаимосвязей с покупателями и конечными потребителями. Не менее значимой частью сбытовой политики является оперативно-сбытовая работа. Производитель должен выступать не только в роли поставщика, но и непрерывно анализировать эффективность процесса сбытовой деятельности, разрабатывать и внедрять новые формы сбыта. Следует также заметить, что в современных условиях функционирования торговых предприятий, которые характеризуются повышенным уровнем риска и неопределенностью, использование инструментов стратегического менеджмента и стратегического маркетинга в управлении сбытовой деятельностью является единственной и необходимой предпосылкой его совершенствования. Более того, сбытовая политика не только обеспечивает предприятие кратковременным коммерческим успехом, но и помогает усилить стратегические преимущества его деятельности. Именно поэтому совершенствование сбытовой политики является неотъемлемым элементом деятельности. Особенно в условиях современного общества, когда производители многих видов товаров и услуг развивают свою деятельность на мировых рынках, достигая экономического эффекта за счет масштаба производственно-сбытовой деятельности.

## **Глава 2 Анализ сбытовой политики промышленного предприятия на примере ОАО «Лебединский ГОК»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

ОАО «Лебединский ГОК» входит в состав холдинга «Металлоинвест» и является крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды, производству высококачественного железорудного сырья и металлоресурсов [25]. Следует отметить, что ОАО «Лебединский ГОК» является единственным в России производителем товарного горячебрикетированного железа. Данное предприятие осуществляет разработку железорудного месторождения открытым способом, запасы Лебединского месторождения составляют 3,9 млрд. тонн, что гарантирует обеспеченность комбината высококачественным сырьем для бесперебойной работы на ближайшие 150 лет. Место нахождения Общества: Россия, Белгородская область, г. Губкин.

Объем продукции Комбината составляет 20% производства железорудного сырья в России. Комбинат производит 23% российских окатышей и 100% ГБЖ в СНГ. На сегодняшний день предприятие продолжает движение вперед, внедряет в свою деятельность смелые инвестиционные проекты, суть которых заключается в строительстве новых, а также в модернизации и техническому перевооружению действующих в настоящий момент мощностей. К примеру, в настоящее время, ОАО «Лебединский ГОК» занимается реализацией проекта строительства цеха горячебрикетированного железа №3, проектная мощность которого составляет 1,8 млн. тонн, на который возложены очень большие надежды. Ежегодно предприятие проводит диагностику своих производственных мощностей с целью выявления необходимости модернизации обогатительной фабрики комбината или фабрик окомкования.

Целью деятельности предприятия является получение прибыли. Среди основных видов деятельности можно выделить:

- добыча и обогащение железных руд;
- производство продукции на основе комплексного использования минерального сырья;
- производство продукции, а также проведение работ и оказание услуг производственно-технического назначения;
- производство товаров народного потребления, оказание услуг населению;
- осуществление подготовки (переподготовки) и повышение квалификации кадров для обеспечения хозяйственной деятельности Общества;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации, в том числе не предусмотренные настоящим Уставом.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения. Если условиями предоставления специального разрешения на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением и им сопутствующих [41, с. 4].

В состав ОАО «Лебединский ГОК» входят структурные подразделения основного и вспомогательного производства. Организационная структура представлена в Приложении Б.

Высшим органом управления ОАО «Лебединский ГОК» является общее собрание акционеров. В соответствии с Уставом Открытого акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат» в перерывах

между общими собраниями акционеров высшим органом управления общества является Совет директоров в количестве 9 человек. Руководство текущей деятельностью ОАО «Лебединский ГОК» осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором, избираемым общим собранием акционеров ОАО «Лебединский ГОК». Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общим собранием акционеров сроком на 5 лет избирается ревизионная комиссия. На основе этого можно сделать вывод, что организационная структура комбината построена по линейно-функциональному принципу. В состав структурных подразделений входят дирекции рудоуправления, управления железнодорожным транспортом, обогатительной фабрики, фабрики окомкования, автотранспортного управления, электроцеха, управления социального развития, цехов горячебрикетированного железа, ремонтно-механического завода, ЛебГОК-Транспорта, ЛебГОК-питания, гостиничного комплекса «Лебедь».

Высокое качество и широкая номенклатура выпускаемой продукции позволяют комбинату успешно конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынке, куда поступает около половины продукции комбината. Продукция является гордостью отечественной черной металлургии, служит отличным сырьем для производства лучших сортов проката и стали и отвечает всем требованиям современного рынка черных металлов. По своим качественным показателям, содержанию железа и отсутствию вредных примесей, железорудная продукция комбината является одной из лучших в Европе. В структуру каталога ОАО «Лебединский ГОК» входят следующие виды продукции:

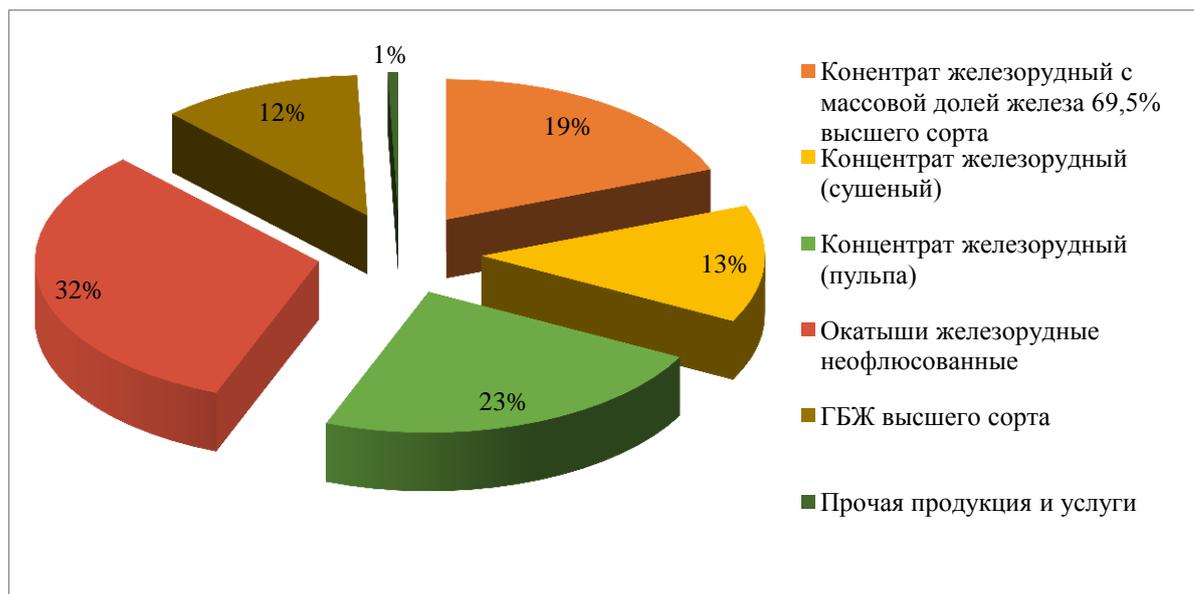
- концентрат железорудный с массовой долей железа 69,5 %;
- концентрат железорудный (пульпа);
- концентрат железорудный (сушёный);
- окатыши железорудные неофлюсованные;

- окатыши железорудные офлюсованные;
- горячебрикетированное железо (брикеты железной руды).

Также следует отметить и то, что с начала 2016 года к существующему сортаменту продукции добавились концентрат железорудный дообогащенный с повышенным содержанием железа (более 69,5%) и низким содержанием кремния, а также окатыши железорудные высококачественные и окатыши железорудные высокоосновные. Таким образом, на сегодняшний день, предприятие имеет возможность предложить партнерам более высококачественные продукты: концентрат с содержанием железа более 69,5% и изготовленные из него окатыши. Более того, последние ОАО «Лебединский ГОК» может производить нескольких видов, учитывая при этом требования потребителей. Отличительная особенность новинок – низкое содержание кремния и повышенное содержание железа. Эти характеристики позволят увеличить производительность сталеплавильных печей, снизить расходы на электроэнергию и электроды при электродуговой плавке, повысить эффективность работы доменных печей за счет увеличения содержания железа в доменной шихте и снижения выхода шлака. Повышенная прочность окатышей позволит уменьшить пылевыведение при их транспортировке и складировании, что снижает воздействие металлургического производства на окружающую среду [38].

На сегодняшний день ОАО «Лебединский ГОК» является одним из лидеров горно-металлургической отрасли страны. Вхождение в состав крупного холдинга «Металлоинвест» предопределяет дальнейшее развитие ОАО «Лебединский ГОК» благодаря синергетическому эффекту от объединения с другими лидерами индустрии. Необходимо отметить, что прочные позиции, конкурентоспособность продукции обусловлены высоким качеством, минимальным содержанием вредных для металлургии примесей, широким ассортиментом железорудной продукции, а также гибкостью технологической схемы производства, позволяющей производить продукцию в соответствии с требованиями потребителей. Структуру доходов компании от всех перечис-

ленных выше продуктов на внутреннем рынке можно представить на рисунке 2.1.1.

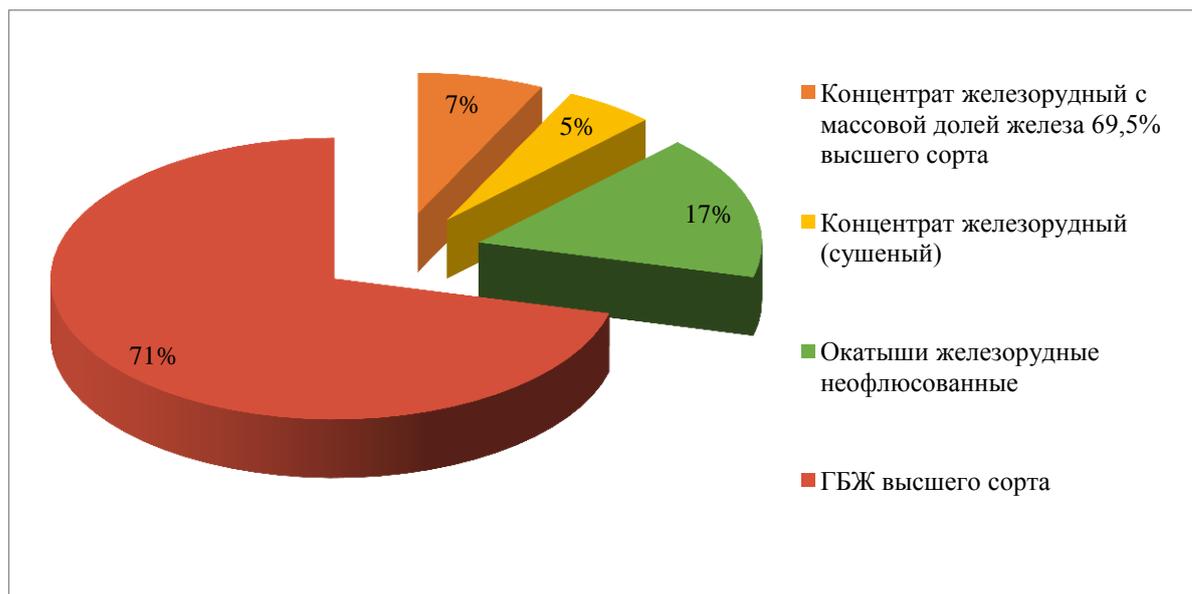


**Рисунок 2.1.1 – Структура доходов ОАО «Лебединский ГОК» на внутреннем рынке за 2015 г.**

Исходя из данных, представленных на рисунке 2.1.1 можно сделать вывод, что наиболее востребованным видом продукции ОАО «Лебединский ГОК» на внутреннем рынке являются окатыши железорудные неофлюсованные с массовой долей железа 65%, которые составляют в общей структуре доходов 32%. На втором месте по потреблению продукции внутренним рынком (23%) находится концентрат железорудный (пульпа) с массовой долей железа 67,5%. Затем идет концентрат железорудный с массовой долей железа 69,5% (19%), концентрат железорудный сушеный (13%) и горячебрикетированное железо (12%). Прочая продукция и услуги, к которой относится смесь щебеночно-песочных фракций, 0-80 мм из кристаллических сланцев, щебень фракций 20-40 мм из плотных горных пород и услуги по аренде основных средств занимает всего лишь 1% в общей структуре доходов компании на внутреннем рынке.

ОАО «Лебединский ГОК» ведет активную сбытовую политику не только на российском, но и на мировом рынке. Поэтому, экспорт продукции составляет неотъемлемую часть основной деятельности горнодобывающего

предприятия. Рассмотрим структуру доходов ОАО «Лебединский ГОК» от продукции, поставляемой на экспорт, которая представлена на рисунке 2.1.2.



**Рисунок 2.1.2 – Структура доходов ОАО «Лебединский ГОК» от экспорта продукции за 2015 г.**

На основе данных, полученных из рисунка 2.1.2 можно сделать вывод, что соотношение продукции, поставляемой на внешний рынок, в соотношении продукции, поставляемой на внешний и на внутренний рынок, в корне отличается. Наиболее востребованной экспортируемой продукцией является горячебрикетированное железо высшего сорта (71%), массовая доля железа в котором составляет 90%. Данный вид продукции является наиболее перспективным в общем ассортименте предприятия, так как с каждым годом возрастает потребность в качестве продуктов, товаров и услуг, а не в их количестве. Также следует отметить, что в современных экономических и политических условиях, данный вид продукции можно назвать наиболее рисковым. На втором месте находятся окатыши железорудные нефлюсованные (17%). Концентрат железорудный в общей доле составляет всего лишь 12%.

Горнорудное производство и металлургия – это бизнес, который является капиталоемким. В силу этого долгосрочный макроэкономический и стратегический анализ ситуации на рынках сбыта, как российском, так и

глобальном, в том числе с учётом долгосрочных тенденций развития мировой и российской экономик – основа выявления стратегических возможностей и оценки их реализуемости. Спрос на стратегическую продукцию ОАО «Лебединский ГОК» (окатыши и ГБЖ) диктуется, прежде всего, спросом на конечную продукцию металлургических комбинатов, являющихся крупнейшими контрагентами Общества. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия представлены в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Лебединский ГОК», 2013-2015гг.**

Наименование показателей, млн. руб.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение		Относительное отклонение, %	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от продажи основной продукции, товаров, работ, услуг – всего	68 827	65 435	66 835	-3 392	1 400	-4,9	+2,1
Себестоимость продаж основной продукции, товаров, работ, услуг – всего	27 409	30 383	31 421	2 974	1 038	+10,8	+3,4
Доходы от участия в других организациях	291	148 609	6 621	48 318	-141 988	+50 968,4	-95,5
Прочие расходы	2 513	105 356	33 380	102 843	-71 976	+4 092,4	-68,3
Прибыль до налогообложения	24 619	79 530	-8 613	54 911	-88 143	+223,0	-110,8
Чистая прибыль отчетного периода	19 813	75 085	-6 239	55 272	-81 324	+279,0	-108,3

Проанализировав таблицу 2.1.1 можно сделать вывод, что выручка от продажи основной продукции, товаров, работ, услуг предприятия за 2014 год

ниже аналогичного показателя 2013 года на 4,9 %. Однако, в 2015 году произошел рост, и выручка увеличилась на 2,1% по сравнению с 2014 годом. Себестоимость продаж, с учётом коммерческих и управленческих расходов, с 2013 по 2015 год постоянно росла. За последние 3 года, общий рост себестоимости составил 14,2%, хотя в 2015 году по отношению к 2014 году, рост оказался не такой значительный, как в 2014 по отношению к 2013 году. Основными факторами влияния на себестоимость продаж являются изменение цен и тарифов услуг естественных монополий (электроэнергия, газ, железнодорожные перевозки), а также изменение цен на покупные материалы, топливо, услуги сторонних организаций.

Одним из важнейших экономических показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, является чистая прибыль. Чистая прибыль за 2014 год выше аналогичного показателя 2013 года в 3,8 раза. Однако, в 2015 году данный показатель показал негативную тенденцию. Чистая прибыль предприятия в 2015 году меньше прибыли предыдущего отчетного года почти на 400%. Такое резкое снижение обусловлено, прежде всего, тяжелым экономическим кризисом, в котором оказалась Россия из-за ухудшения взаимоотношений со странами Европы и введением различных санкций. Более того, в 2015 году выросла себестоимость продаж основной продукции, товаров, работ, услуг, расходы по нескольким статьям затрат, а также в связи с приобретением, модернизацией и реконструкцией внеоборотных активов. Очень большое влияние на прибыль оказало сокращение участия в других организациях, то есть в 2014 году был получен большой доход в виде дивидендов по сравнению с 2015 годом, где данное значение не велико. Большие потери предприятие понесло и из-за колебаний курса валют и падения цен на железную руду. Так, если бы курс доллара по отношению к рублю сохранился, предприятие могло бы получить выручку на 29 132 млн. больше, чем получилось по факту. Следует отметить и то, что прогноз по средним ценам на железную руду в 2016 году понизили с \$82 до \$79 за тонну, в 2017 году – с \$85 до \$78 за тонну. В последние годы произошло резкое падение цен, при

этом в связи с ожиданием слабого спроса со стороны Китая и структурным, по своей природе, профицитом, восстановление рынка маловероятно. По прогнозу одного из крупнейших в мире инвестиционных банков Goldman, в 2016 году профицит возрастёт до 245 млн. тонн, в 2017 году – до 295 млн. тонн, в 2018 году – до 334 млн. тонн.

ОАО «Лебединский ГОК» является крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды и производству высококачественного металлургического сырья. В связи с успешным положением на рынке, а также в результате анализа имеющихся годовых отчетов и документов предприятия, можно выделить его сильные и слабые стороны, представленные в таблице 2.1.2.

**Таблица 2.1.2 – Сильные и слабые стороны ОАО «Лебединский ГОК»**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Энергоэффективные и экологически чистые технологии производства горячекатанного железа.	1. Высокий уровень износа основных промышленно-производственных фондов.
2. Экологичность производимого ГБЖ.	2. Слаборазвитая рекламная деятельности предприятия.
3. Широкая география поставок, включая внутригрупповые поставки.	3. Отсутствие эффективной маркетинговой службы на предприятии.
4. Долгосрочные контракты в России с ключевыми потребителями.	4. Потребность в значительных инвестиционных вложениях.
5. Диверсифицированная логистика: Европа – железная дорога и море, Китай – железная дорога и море.	5. Зависимость цены от цен мировых лидеров и конкурентов.
6. Диверсифицированная база потребителей, позволяющая быстро перенаправлять продукцию в зависимости от конъюнктуры рынков.	
7. Высокое качество железорудного концентрата и окатышей.	

На основе таблицы 2.1.2 можно сделать вывод, что сильных сторон у ОАО «Лебединский ГОК» больше, чем слабых. Однако, рекламной деятельности предприятия все же следует уделить большое внимание, так как за счет нее можно выйти на новые рынки сбыта и найти новых заинтересованных в продукции потребителей. Но, в целом, деятельность ОАО «Лебединский ГОК» очень успешна и имеет большие конкурентные преимущества по срав-

нению со своими основными конкурентами. Огромное значение здесь играет производство высококачественной железорудной продукции, а также наличие широкой географии поставок.

Главными целями перспективного развития ОАО «Лебединский ГОК», как предприятия черной металлургии, является приведение мощностей системы поставок в соответствие с требованиями мирового и внутреннего рынка, как в количественном, так и в качественном отношении, благодаря которым будет достигнуто успешное прогрессивное развитие комплекса страны в целом. Для оценки перспективного развития комбината следует оценить имеющиеся возможности (таблица 2.1.3), использование которых обеспечит развитие предприятия, а также угрозы (таблица 2.1.4), существующие во внешнем окружении компании. Данные основаны на анализе результатов тестирования, проведенного для высшего руководящего состава ОАО «Лебединский ГОК» в составе 30 человек (Приложение Д).

**Таблица 2.1.3 – Возможности ОАО «Лебединский ГОК» и их влияние**

<b>Возможность</b>	<b>Вероятность возникновения</b>	<b>Влияние на результаты</b>
1. Заключение долгосрочных партнерских отношений с заинтересованными сторонами.	средняя	высокое
2. Эффективная разработка железорудной базы; максимизация стоимости бизнеса за счёт использования уникальной в мировом масштабе ресурсной базы.	средняя	среднее
3. Укрепление рыночных позиций в сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью	высокая	среднее
4. Удовлетворение спроса со стороны российских металлургических компаний.	высокая	высокое
5. Развитие рынков сбыта продукции и логистической инфраструктуры для расширения присутствия на развивающихся рынках; ориентация на растущие рынки с низким уровнем конкуренции.	высокое	высокое
6. Ориентация на мировой опыт и внедрение лучших практических инициатив на производстве с целью оптимизации и повышения эффективности бизнеса.	низкая	среднее

Проанализировав таблицу 2.1.3 можно сделать вывод, что наиболее приоритетными возможностями ОАО «Лебединский ГОК», которые могут оказать влияние на деятельность предприятия и повысить его прибыльность,

являются: удовлетворение спроса со стороны российских металлургических компаний и развитие рынков сбыта продукции и логистической инфраструктуры для расширения присутствия на развивающихся рынках. При этом следует ориентироваться на растущие рынки с низким уровнем конкуренции. Большое значение также имеет укрепление рыночных позиций в сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью, что станет возможным с введением в эксплуатацию ЦГБЖ-3. Следует выделить заключение долгосрочных партнерских отношений с заинтересованными сторонами, как на внешнем, так и на внутреннем рынке, которое окажет большое влияние на конечные результаты деятельности.

**Таблица 2.1.4 – Угрозы развития ОАО «Лебединский ГОК» и их влияние**

Угроза	Вероятность возникновения	Влияние на результаты
1. Цикличность металлургического рынка	средняя	высокое
2. Рост конкуренции в отрасли	низкая	слабое
3. Введение новых или ужесточение существующих торговых барьеров при экспорте продукции	средняя	среднее
4. Дестабилизация политической ситуации на Украине и гражданская война на Юго-Востоке Украины	средняя	среднее
5. Рост цен на энергоресурсы	высокая	среднее
6. Рост транспортных тарифов	средняя	высокое
7. Изменение курсов иностранных валют	высокая	высокое

Проанализировав таблицу 2.1.4 можно сделать вывод, что наибольшего внимания заслуживает проблема цикличности металлургического рынка, так как горнорудная промышленность подвержена сильному влиянию глобальных циклов экономической активности и требует значительных капитальных вложений. ОАО «Лебединский ГОК» является поставщиком продукции, прежде всего, для металлургической промышленности, спрос на которую зависит от уровня глобальной экономической активности. С другой стороны, горнорудная промышленность – это капиталоемкое производство, требующее существенных инвестиций. Чувствительность к темпам промышленного производства и потребность в значительных инвестиционных вложениях являются существенными факторами риска, негативно влияющими на финансовые показатели. Большое влияние на деятельность предприятия также мо-

жет оказать изменение курсов иностранных валют по отношению к рублю и рост цен на транспортные тарифы. Так, рост транспортных тарифов приведёт к росту стоимости транспортировки готовой продукции и, как следствие, снижению рентабельности бизнеса. А рост цен на электроэнергию и природный газ приведет к увеличению затрат на производство продукции.

Следует отметить, что на предприятии ОАО «Лебединский ГОК» действует система менеджмента качества, которая сертифицирована на соответствие стандарту ISO 9001. Наличие сертифицированной системы менеджмента качества является объективным свидетельством того, что предприятия стабильно поставляют продукцию, отвечающую установленным требованиям потребителя. УК «Металлоинвест», которой принадлежит Лебединский ГОК является первой из горно-металлургических компаний России внедрила и сертифицировала Систему Управления Информационной Безопасностью (СУИБ) в соответствии с международным стандартом ISO / IEC 27001:2005. Это единственный международный стандарт, определяющий требования по внедрению, управлению, мониторингу, сопровождению и постоянному совершенствованию документированной СУИБ. Областью сертификации СУИБ выбран один из ключевых бизнес-процессов компании - консолидация финансовой отчетности, включая международную и управленческую отчетность. Именно система менеджмента качества помогает создать предприятию благоприятные условия по осуществлению поставок металлопродуктов на внутренние и внешние рынки сбыта.

Таким образом, можно сделать вывод, что 2015 год оказался для предприятия ОАО «Лебединский ГОК» довольно сложным. Несмотря на то, что выручка предприятия не претерпевает значительных изменений, то уменьшаясь, то увеличиваясь, отрицательное значение чистой прибыли за 2015 год показывает очень негативную тенденцию. Это связано, прежде всего, с падением цен из-за ослабления экономического роста и спроса на железорудную продукцию со стороны европейских и китайских потребителей, а также с увеличением объёмов производства железной руды крупнейшими компания-

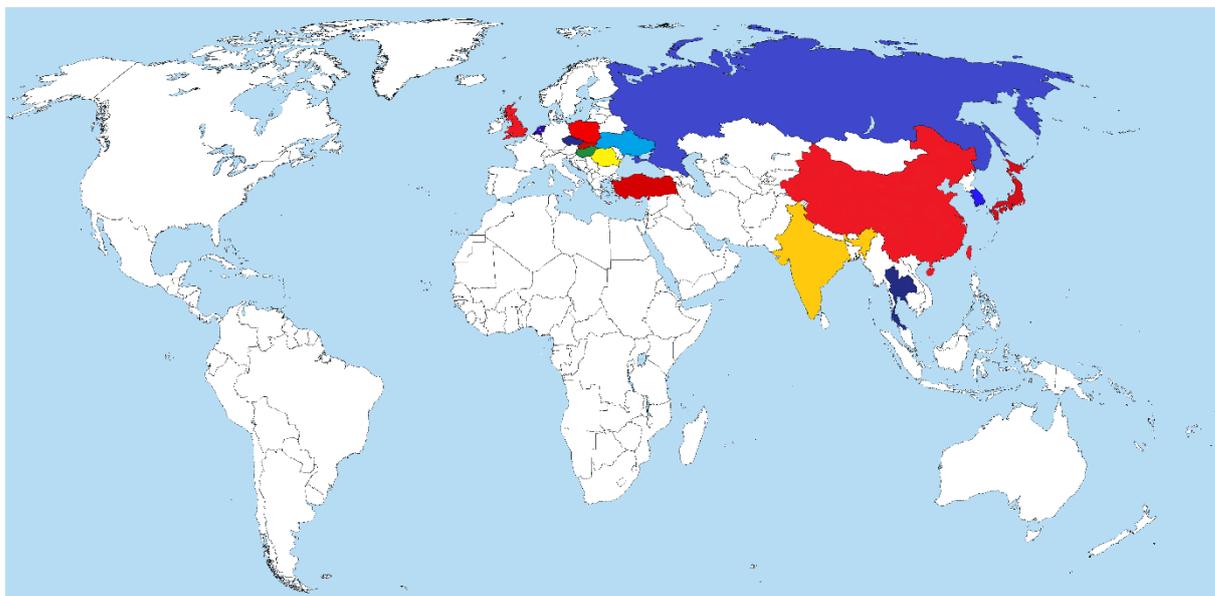
ми, что привело к переизбытку предложения продукции над спросом. Большое влияние на убыток оказало сокращение предприятием участия в других организациях, за счет доходов которых покрывалась значительная часть расходов. Однако, несмотря на негативные макроэкономические факторы, которые оказывают очень большое влияние на развитие горнодобывающей отрасли в мире, странах СНГ и России, ОАО «Лебединский ГОК» имеет все предпосылки для устойчивого развития, обладая эффективной моделью бизнеса и четкой стратегией развития.

## **2.2 Анализ сбытовой политики и внешней среды предприятия**

Прежде всего, необходимо определить, что представляет собой рынок товаров ОАО «Лебединский ГОК». Как правило, данный вид рынка характеризуется участием в нем предприятий и организаций, покупающих товары для последующего их использования в производстве различных товаров и услуг. А именно, по отношению к горнодобывающему предприятию, потребители приобретают товарный продукт в виде железорудного сырья, из которого производят готовую металлургическую продукцию. Особенность рынков данного типа – осуществление преимущественно крупных сделок по приобретению значительных объемов сырья для последующего производства товаров.

ОАО «Лебединский ГОК» стремится к географической диверсификации отгрузок продукции конечным потребителям, ориентируясь на развивающиеся рынки, обладающие высоким потенциалом роста. География поставок продукции Лебединского ГОКа основывается на конъюнктуре региональных рынков, перспективах экономического развития, учитывает наличие гибких возможностей доставки продукции внешним потребителям («суша – море» маршруты в Азию и Европу через порты Черного и Балтийского морей). В целом, отгрузка железорудной продукции комбината осуществляется предприятием как на территории России и стран СНГ, так и за рубежом. Основ-

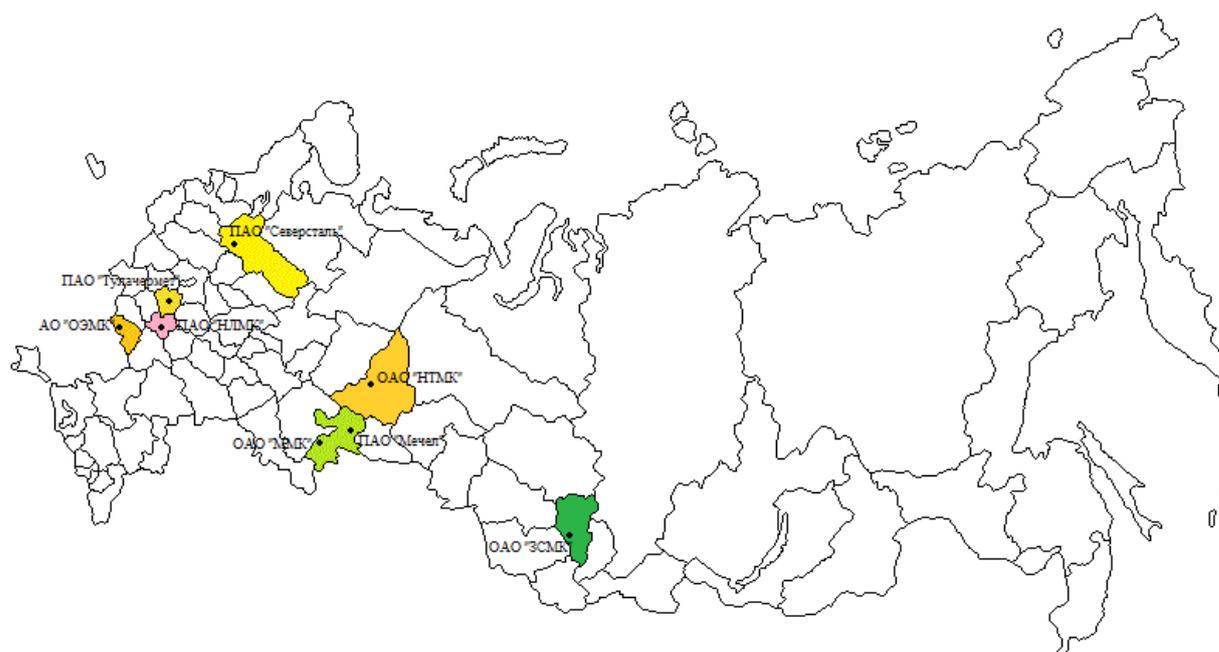
ные страны – потребители продукции, производимой ОАО «Лебединский ГОК» представлены на рисунке 2.2.1.



**Рисунок 2.2.1 – Основные страны – потребители продукции  
ОАО «Лебединский ГОК»**

Исходя из рисунка 2.2.1, основными потребителями ОАО «Лебединский ГОК», расположенными за пределами России, являются: Украина, страны Азии (Китай, Южная Корея, Япония, Индия, Таиланд и Турция) и Европы (Словакия, Чехия, Великобритания, Польша, Венгрия, Нидерланды и Румыния). В 2015 году крупнейшими потребителями продукции горнорудного сегмента, расположенными за пределами России, стали ArcelorMittal (Украина) и US Steel Kosice (Словакия). Другие крупные потребители: Kobe Steel (Япония), Suifenhe (КНР), POSCO (Республика Корея), Erdemir (Турция). Предприятие осуществляет экспортные отгрузки железорудной продукции через экспортного оператора - Metalloinvest Trading AG, входящего в Металлоинвест.

Большую роль ОАО «Лебединский ГОК» играет на внутреннем рынке. Отечественные предприятия являются основными потребителями продукции комбината, металлургические комбинаты–потребители России представлены на рисунке 2.2.2.



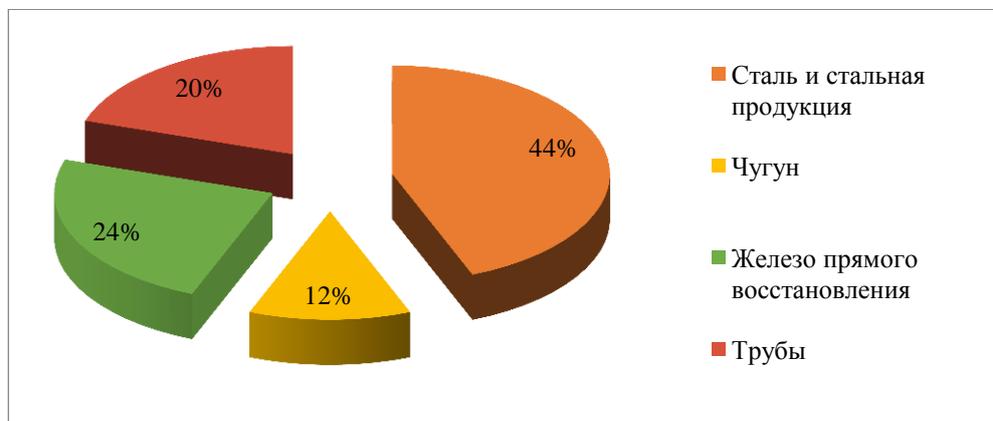
**Рисунок 2.2.2 – Основные отечественные потребители продукции  
ОАО «Лебединский ГОК»**

Исходя из рисунка 2.2.2, на протяжении многих лет постоянными потребителями железорудного сырья на внутреннем рынке являются ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Северсталь» (Череповецкий металлургический комбинат), ПАО «Евраз» (ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат» и ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат им. В. И. Ленина»), ПАО «Тулачермет», ПАО «Мечел». Внутрихолдинговые поставки железорудного сырья осуществляются на АО «Оскольский электрометаллургический комбинат». Поскольку существенная часть выручки ОАО «Лебединский ГОК» формируется за счёт отгрузки продукции российским потребителям, большое влияние на результаты деятельности Общества оказывает состояние российской экономики, определяемое темпом роста экономики в целом, темпом роста отдельных отраслей, а также темпом роста инфляции.

Отгрузка железорудной продукции в адрес металлургических предприятий, расположенных в России, осуществляется посредством прямых продаж. Что касается железорудной продукции на экспорт, в том числе стра-

ны СНГ, Восточной Европы, ее отгрузка осуществляются через пограничные железнодорожные терминалы, а в страны Азии, Юго-Восточной Азии, Западной Европы через морские порты на Балтийском и Черном морях. Транспортировка железорудной продукции в Китай осуществляется на большегрузных судах через порт Новороссийск, Южный, на Черном море. Как правило, поставка продукции на экспорт осуществляется для экспортных поставок благодаря трейдерам товарных рынков, в данном случае, железной руды. Основными посредниками являются такие компании, как: Metalloinvest Trading AG, Vulmain Global Metal Trading Ltd и Inox metal trading LLC.

Как правило, потребители, приобретающие железную руду используют ее в последствие в качестве сырья для производства своей продукции. Среди основных клиентов можно выделить предприятия, выпускающие стальную продукцию, чугун, железа прямого восстановления, а также трубные металлургические комбинаты. В процентном соотношении основные потребители ОАО «Лебединский ГОК» представлены на рисунке 2.2.3.



**Рисунок 2.2.3 – Виды продукции, производимой основными потребителями ОАО «Лебединский ГОК»**

Исходя из данных рисунка 2.2.3, самым основным потребителем предприятия являются комбинаты, производящие сталь. Данный вид сплава является очень перспективным видом товара, так как применяется в качестве важнейшего конструкционного материала для множества отраслей: строительство, мостостроение, машиностроение, железнодорожный и авиатранс-

порт, энергетика, сельское хозяйство, пищевая промышленность и многие другие.

Так как основными потребителями ОАО «Лебединский ГОК» являются предприятия, производящие сталь и стальную продукцию, необходимо проанализировать динамику производства стали в основных странах, расположенных в пределах допустимой транспортировки по суше и морю для предприятия. Данная информация представлена в таблице 2.2.1.

**Таблица 2.2.1 – Производство стали в 2013-2015 гг. в разных странах, в тыс. тонн**

Страна	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Относительное отклонение, %	
				2014/2013	2015/2014
Аргентина	5 186	5 488	5 028	+5,8	-8,4
Белоруссия	2 245	2 513	2 615	+11,9	+4,1
Босния и Герцеговина	722	793	819	+9,8	+3,3
Великобритания	11 858	12 120	10 860	+2,2	-10,4
Венгрия	883	1 152	1 675	+30,5	+45,4
Вьетнам	5 474	5 847	7 367	+6,8	+25,9
Германия	42 645	42 943	42 678	+0,7	-0,6
Индия	81 299	87 292	89 582	+7,4	+2,6
Иран	15 422	16 331	16 110	+5,9	-1,4
Испания	14 252	14 249	14 875	-0,02	+4,4
Казахстан	3 275	3 681	3 554	+12,4	-3,5
Китай	815 361	822 750	803 830	+0,9	-2,3
Молдова	190	351	445	+84,7	+26,8
Нидерланды	6 713	6 964	6 995	+3,7	+0,4
ОАЭ	2 878	2 390	3 006	-16,9	+25,8
Пакистан	1 845	2 423	2 907	+31,3	+19,9
Польша	7 950	8 558	9 106	+7,6	+6,4
Россия	68 856	71 461	71 114	+3,8	-0,5
Румыния	2 985	3 158	4 021	+5,8	+27,3
Сербия	396	583	955	+47,2	+63,8
Словакия	4 511	4 705	4 562	+4,3	-3,02
Таиланд	3 579	4 095	3 673	+14,4	-10,3
Тайвань	22 282	23 221	21 482	+4,2	-7,5
Турция	34 654	34 035	31 517	-10,4	-7,3
Украина	32 771	27 170	22 933	-17,1	-15,6
Франция	15 685	16 143	14 984	+2,9	-7,2
Чехия	5 171	5 360	5 262	+3,7	-1,8
Южная Африка	7 253	6 550	7 614	-9,7	+16,2
Южная Корея	66 061	71 036	69 673	+7,5	-1,9
Япония	110 595	110 666	105 152	+0,4	-4,9

Исходя из результатов таблицы 2.2.1, видно, что самое большое количество стали производится в Китае. Именно поэтому горнодобывающие и металлургические предприятия так зависимы от его спроса. Однако за 2015 год наблюдается падение производства на 2,3%, что оказало значительное влияние на крупные комбинаты по всему миру. На втором месте по величине стоит Япония, которая за последний год также сократила производство стали на 4,9%. Наиболее благоприятная тенденция роста наблюдается у таких текущих потребителей ОАО «Лебединский ГОК», как Венгрия, которая показала только положительный рост за последние пару лет, чуть менее значимый рост наблюдается у предприятий Румынии. Увеличение производства за 2013–2015 годы происходит также в Нидерландах и Польше. Самую неудовлетворительную динамику показали предприятия Великобритании, Турции и Украины, где сокращение производства происходит в течение последних трех лет более, чем на 10%. У прочих потребителей ОАО «Лебединский ГОК» показатели колеблются, то повышаясь, то понижаясь. Что касается прочих стран-производителей, с которыми у ОАО «Лебединский ГОК» на сегодняшний день не заключены контракты, то рост за последние три года присутствует в таких странах, как Босния и Герцеговина, Белоруссия, Вьетнам, Молдова, Пакистан и Сербия.

Что касается основных конкурентов ОАО «Лебединский ГОК», то на внутреннем рынке ими являются ОАО «Стойленский ГОК», АО «Карельский окатыш», ОАО «ЕВРАЗ Качканарский ГОК». Конкурентными преимуществами ОАО «Лебединский ГОК» на рынке железорудного сырья являются:

- качественные показатели продукции (высокое содержание железа в концентрате и небольшое содержание вредных примесей);
- широкий ассортимент предлагаемых продуктов с различными металлургическими свойствами;
- максимально удобное географическое положение (возможность отгрузки продукции предприятиям в Центральном и Уральском регионах, в Восточную Европу и СНГ);

– безупречная деловая репутация и устойчивые партнёрские отношения с потребителями.

Данные преимущества обуславливают устойчивые позиции Комбината на рынках железорудной продукции и снижают риски возникновения сбытовых проблем при резком изменении конъюнктуры рынка. Однако, несмотря на высокий уровень конкурентоспособности, можно выделить несколько основных предприятий Российского рынка, производящих аналогичную продукцию (Таблица 2.2.2).

**Таблица 2.2.2 – Продукция основных конкурентов ОАО «Лебединский ГОК»**

Конкурент	Описание продукта
ОАО «Стойленский ГОК»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руда железная товарная необогащённая (Fe=30%);</li> <li>2. Руда железная агломерационная (Fe=52%);</li> <li>3. Железорудный концентрат агломерационный (Fe=66,3%);</li> <li>4. Щебень;</li> <li>5. Керамзит.</li> </ol>
АО «Карельский окатыш»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неофлюсованные окатыши (Fe=65%)</li> <li>2. Офлюсованные окатыши (Fe=63,2%)</li> <li>3. Сопутствующее минеральное сырьё</li> </ol>
ОАО «ЕВРАЗ Качкарский ГОК»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Железорудный концентрат (Fe=60%)</li> <li>2. Окатыши (Fe=61,3%)</li> <li>3. Руда железная агломерационная (Fe=57%)</li> </ol>

Проанализировав таблицу 2.2.2 и данные об ассортименте продукции ОАО «Лебединский ГОК» из раздела 2.1 данной работы, можно сделать вывод, что основная продукция ОАО «Лебединский ГОК» качественнее, чем у конкурентов, так как содержание железа в продуктах рассматриваемого предприятия по сравнению с конкурентами выше. Так, минимальное содержание железа в продуктах рассматриваемого предприятия составляет 65%, а максимальное – 69,5% (без учета ГБЖ). У конкурентов минимальное содержание железа составляет 30%, а максимальное 66,3%. Сортамент ОАО «Лебединский ГОК» также гораздо разнообразнее, чем у конкурентов. Более того, с начала 2016 года к основному ассортименту комбината добавились еще три вида продукции с еще более высоким качеством и более низким содер-

жанием кремния. Причем данное достижение оценили даже представители конкурирующих предприятий. В производстве ГБЖ на территории РФ и СНГ конкуренты ОАО «Лебединский ГОК» отсутствуют.

Необходимо отметить и то, что по структуре на рынке черных металлов очень высокий уровень конкуренции. Данный рынок – это олигополия, так как наибольшей долей на нем обладают несколько наиболее крупных компаний, в результате чего вход для новых предприятий на подобный рынок достаточно затруднен. Следует также рассмотреть наиболее сильные стороны, которыми обладают конкурирующие с ОАО «Лебединский ГОК» предприятия. Их положение, выраженное в долях рынка, а также сильные стороны представлены в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 - Положение конкурирующих предприятий на рынке горнорудной продукции**

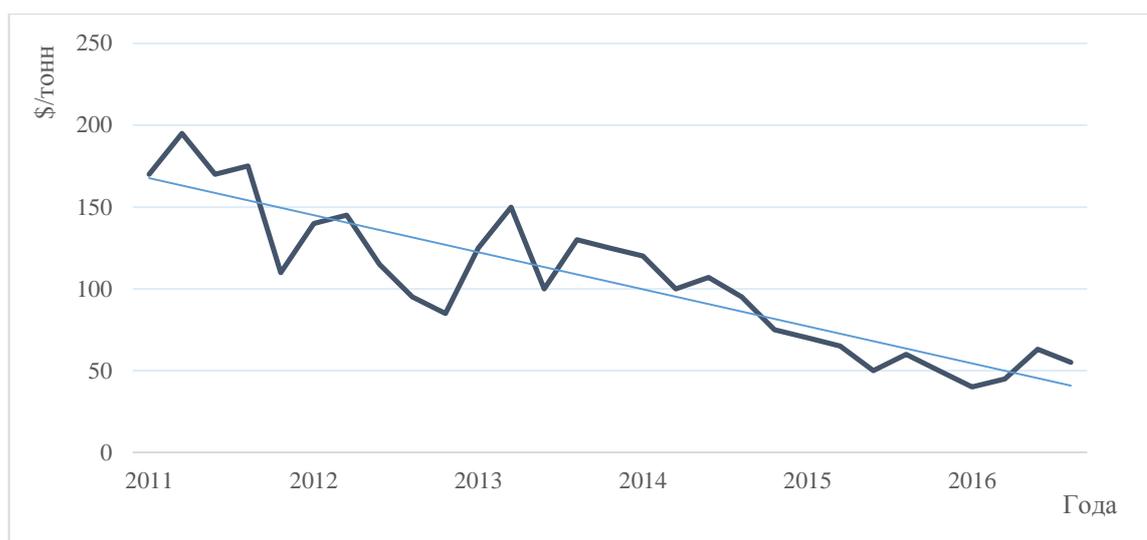
Конкурент	Сильные стороны	Доля рынка, %
1	2	3
ОАО «Стойленский ГОК»	1. постоянные инвестиции в модернизацию и повышение эффективности; 2. использование оборотного водоснабжения; 3. использование минеральных ресурсов и отходов основного производства.	14,8
АО «Карельский окатыш»	1. продукция с высокой добавленной стоимостью; 2. изменение характеристик в зависимости от требований потребителей; 3. высокая прочность окатышей, низкие массовые доли вредных примесей и мелочи; 4. производство геллефлинтового песка – нового экологически чистого природного материала для очистки вод.	13,1
ОАО «ЕВРАЗ Качканарский ГОК»	1. единственный источник ванадиевой руды в России; 2. благоприятные взаимоотношения со всеми металлургическими заводами Урала.	12,5
ОАО «Лебединский ГОК»	1. высококачественная продукция (высокое содержание железа в концентрате и небольшое содержание вредных примесей); 2. широкий ассортимент предлагаемых сырьевых товаров; 3. удобное географическое положение; 4. хорошая деловая репутация и устойчивые партнёрские взаимоотношения с потребителями.	20,1

Продолжение табл. 2.2.3

1	2	3
ОАО «Коршуновский ГОК»	1. низкое шлакообразование железорудного концентрата; 2. концентрат легко плавится; 3. концентрат не содержит вредных примесей.	4,4
ОАО «Михайловский ГОК»	1. богатую сырьевую базу, крупнейшее в мире запасы железной руды; 2. высокое качество продукции.	17,2
Прочие горно-обогатительные комбинаты	1. соответствие продукции мировым стандартам.	17,9

На основе таблицы 2.2.3 можно сделать вывод, что ОАО «Лебединский ГОК» имеет самую большую долю рынка среди горнодобывающих предприятий (20,1%), на втором месте находится ОАО «Михайловский ГОК» (17,2%), который также входит в УК «Металлоинвест». Таким образом, предприятия данной группы занимают 37,3% всей доли рынка железной руды России. Далее идет ОАО «Стойленский ГОК» (14,8%) и АО «Карельский окатыш» (13,1%). Наиболее значимыми преимуществами данных предприятий является то, что они ориентируются на требования потребителей относительно содержания железа и примесей при заключении договоров, а также использование отходов от производства как один из основных видов товарной продукции, что делает процессы комбината максимально безотходными.

На предприятии ОАО «Лебединский ГОК» применяется подход – цена такая же как у конкурентов, то есть цены устанавливаются с ориентацией на цены лидеров и конкурентов. Себестоимость складывается из двух основных компонентов: производственные и транспортные издержки. Цены устанавливаются, как правило, в ходе ежегодных переговоров, которые проводятся между основными мировыми производителями рынка железной руды. Динамику изменения цен на железную руду с 2011 по начало 2016 года можно наблюдать на рисунке 2.2.4.



**Рисунок 2.2.4 – Динамика цен на железную руду на мировом рынке 2011-начало 2016 гг.**

На основе рисунка 2.2.4 можно сделать вывод, что цена на железную руду начала падать, достигнув своего максимума 195\$/тонн в первой половине 2011. С тех пор линия тренда цен на железорудное сырье падала вплоть до начала 2016 года. Как правило, снижение цен было вызвано из-за увеличения добычи железной руды лидерами мирового рынка – Vale SA в Бразилии и Rio Tinto Group в Австралии, на фоне стагнации спроса со стороны самого основного потребителя железной руды в лице Китая, обеспечивающего около 50–55% мирового рынка стали. Предприятия стали вкладывать большое количество средств в расширение производственных мощностей в развития китайского рынка в надежде на его развитие, однако их ожидания не оправдались. Так, цена на железную руду на конец 2015 года, по сравнению с 2011 годом, снизилась более чем в 3 раза. Однако, в начале 2016 года также отмечен резкий рост цен по сравнению с предыдущим 2015 годом. Причиной тому стал рост стоимости на металлопродукцию в Китае, где была объявлена программа поддержки экономики за счет инвестирования средств в строительную отрасль. Как следствие, произошел рост внутреннего спроса и вслед за ним внутренних и экспортных котировок на металлопродукцию.

Переориентация китайских предприятий на локальный рынок позволила производителям из других стран, в том числе и России, увеличить объем и

рентабельность поставок на мировой рынок. Однако расширение реального потребления стальной продукции в Китае в первом квартале 2016 года стало не единственной причиной. Важную роль для нового взлета цен сыграли биржи. Дело в том, что на китайских товарных биржах торгуются контракты по арматуре, горячекатаному прокату, железной руде, коксующемуся углю и коксу. До недавнего времени значительная часть торговли велась между реальными поставщиками и потребителями этой продукции, но подъем в марте 2016 года привлек на товарные биржи спекулянтов [34]. Однако, по мнению аналитиков одного из крупнейших в мире инвестиционных банков Goldman Sachs Group, начиная с середины 2016 года цены на железную руду начнут падать вновь и к концу года одна тонна будет стоить 40\$/тонн.

Как было сказано выше, одной из причин падения цен на железную руду является переизбыток предложения сырья на рынке при низком уровне спроса.

Проблема заключается в том, что мировые лидеры по производству железорудного сырья, понадеявшись на рост рынка Китая, являющегося основным производителем стали в мире, расширили свои производственные мощности. Однако роста потребления железной руды в Китае не произошло и в результате на мировом рынке образовался переизбыток произведенного сырья.

Таким образом, предприятие ОАО «Лебединский ГОК», являясь важной составляющей рынка железорудного сырья, имеет циклический характер развития, его состояние зависит от состояния мировой экономики. Несмотря на неудовлетворительный прогноз развития рынка на ближайшее время, необходимо подстраиваться под данные условия и совершенствовать уже наработанный опыт. В настоящее время, условия борьбы за сохранение присутствия предприятия на внутреннем и внешнем рынках достаточно жёсткие, однако спрос на металлы был и будет всегда, по крайней мере, до тех пор, пока не возникнет новых аналогов для создания продукции множеством промышленных отраслей. Более того, обладая диверсифицированным ассорти-

ментом производимой продукции, ОАО «Лебединский ГОК» может корректировать свою производственную стратегию на основе изменяющихся потребностей рынка. Можно сделать вывод, что ОАО «Лебединский ГОК» является устойчивым предприятием в условиях сложившейся экономической ситуации за счет высокого качества производимой продукции и широкой географией поставок. Однако, падение чистой прибыли предприятия в связи с ростом расходов по различным статьям затрат заставляет уделить им особое внимание. Так как на сегодняшний день в отрасли наблюдается перепроизводство железорудного сырья и как следствие значительное снижение цен на продукцию, необходимо уделить особое внимание развитию рынков сбыта и, в частности, сбытовой политики предприятия.

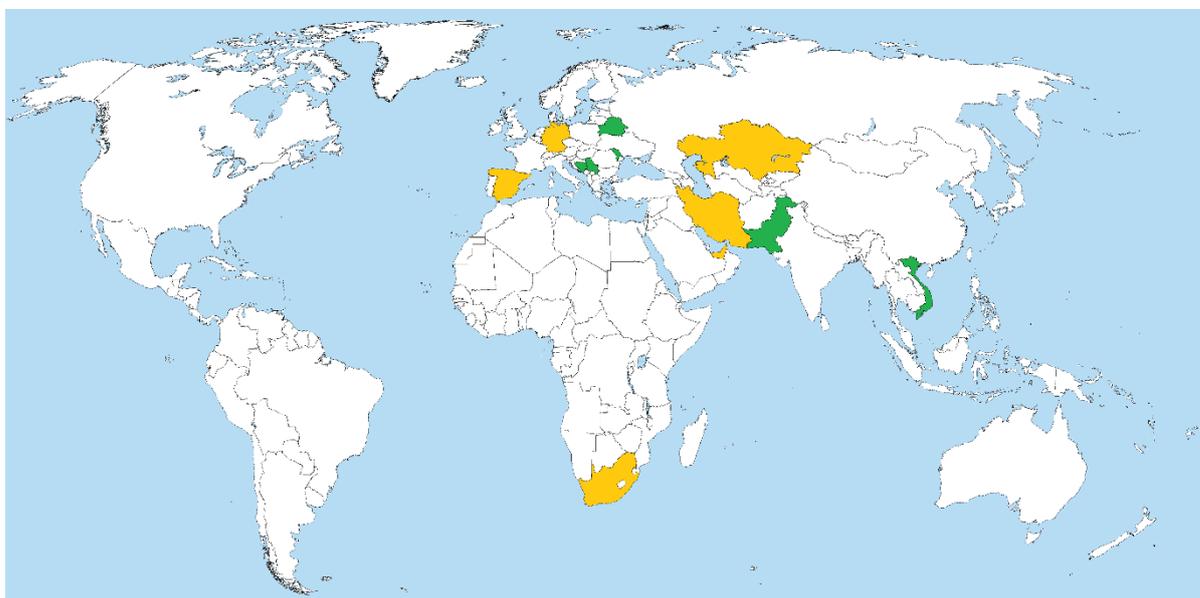
### **2.3 Проектные рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия и оценка их эффективности**

Целью усовершенствованной сбытовой политики предприятия является увеличение объемов продаж производимой продукции в 2017 году по сравнению с 2015.

Для достижения данной цели ОАО «Лебединский ГОК» следует выбрать для себя клиент-ориентированную сбытовую стратегию, смысл которой будет заключаться в производстве и поставке вида продукции в соответствии с требованиями потребителей. То есть в зависимости от потребностей потенциальных клиентов, следует производить сырье с наиболее востребованным содержанием железа и различными примесями. Также в условия данной стратегии входит предоставление возможности конечным потребителем самостоятельно выбирать условия поставки товара. Однако в довольно сложных экономических условиях наиболее предпочтительным является такой способ, при котором продавец будет обязан нести наименьшие затраты и риски. Но в случае установления договоренностей возможно расширить

условия поставки, увеличив затраты на транспортировку товара до границы или до места назначения фрахтового судна.

Чтобы добиться высоких результатов, необходимо начиная со второй половины 2016 года осуществить поиск новых возможных рынков сбыта. Основные из них можно выделить на основе данных, полученных из таблицы 2.2.1, в которой представлена динамика производства стали, как основного вида производимой продукции предприятий-потребителей ОАО «Лебединский ГОК» разными странами. Для этого необходимо из общего списка выбрать те, которые в 2013–2015 годах имели наилучшие показатели изготовления стали из железной руды, а значит, в будущем имеют высокий потенциал роста. Также можно заключить новые контракты с теми странами, динамика которых колеблется то в лучшую, то в худшую сторону в незначительных объемах. Примерный список стран, с которыми ОАО «Лебединский ГОК» стоит заключить новые контракты с целью увеличения объемов продаж, представлен на рисунке 2.3.1.



**Рисунок 2.3.1 – Возможные страны-потребители продукции  
ОАО «Лебединский ГОК»**

На рисунке 2.3.1 зеленым цветом обозначены наиболее перспективные страны, с которыми предприятию следует установить взаимоотношения по продаже продукции, заключив договор. К данному выводу стоит прийти на

основе того, что за период с 2013 по 2015 год в них наблюдается увеличение изготовления стали, которая является основным видом продукции, производимой из железной руды. Среди таких стран:

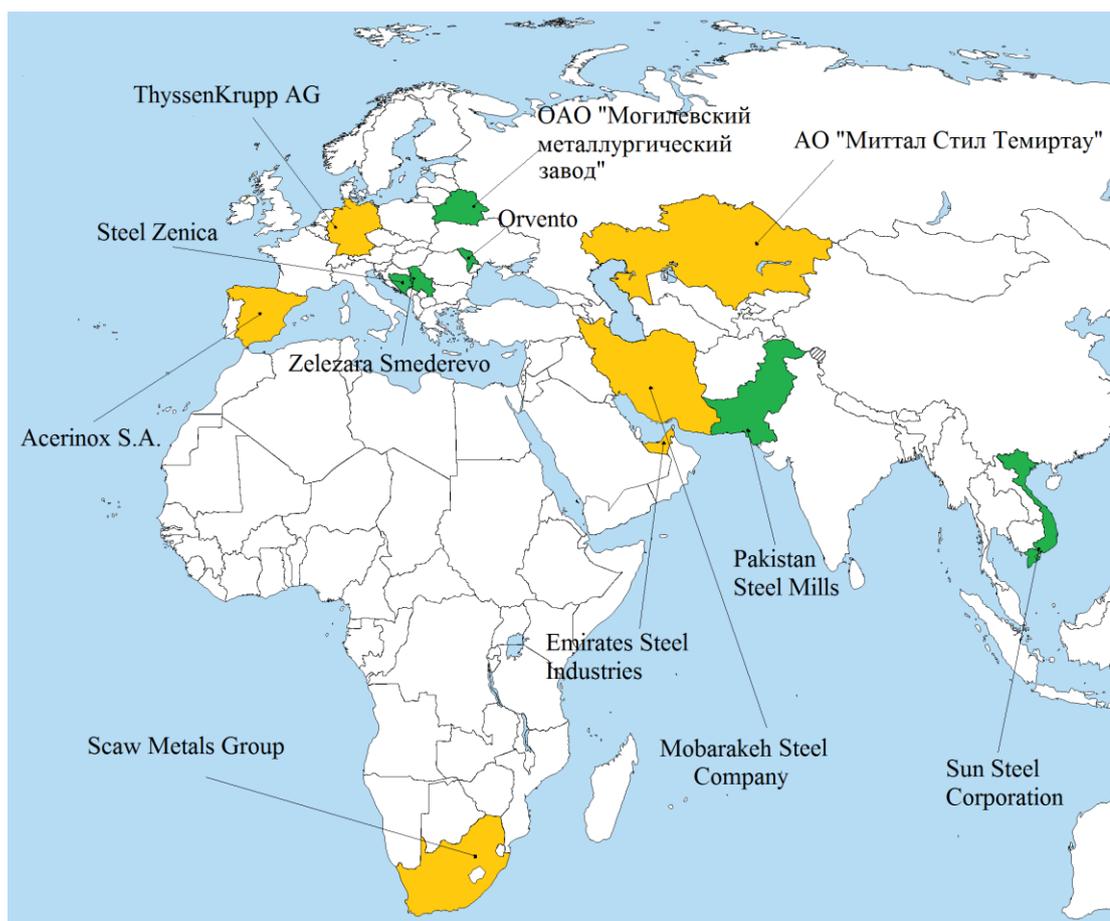
- страны СНГ (Белоруссия);
- страны Европы (Босния и Герцеговина, Молдова, Сербия);
- страны Западной Азии (Пакистан);
- страны Юго-Восточной Азии (Вьетнам).

Оранжевым цветом выделены страны, динамика производства стали в которых колеблется то в положительную, то в отрицательную сторону. К ним относятся:

- страны СНГ (Казахстан);
- страны Европы (Германия, Испания);
- страны Ближнего Востока и Африки (Иран, ОАЭ, ЮАР).

В данных странах отклонения в виде увеличения или уменьшения объемов производства стали в 2013-2015 годах наблюдаются не более чем на 4%. Исключение из этого списка составляют Объединенные Арабские Эмираты и Южно-Африканская Республика, продемонстрировавшие рост объемов производства стали и стальной продукции только в 2015 году, однако показатель превышает предыдущие года более, чем на 15%. Аналитики и эксперты по металлургии также прогнозируют рост производства в этих странах, поэтому их выбор в качестве будущих потребителей является профессионально обоснованным.

На рисунке 2.3.2 представлены конкретные наименования предприятий, которые могут выступать в качестве основных потенциальных потребителей перечисленных выше стран обеих групп. Выбор конкретно данных предприятий обусловлен тем, что они являются ведущими в выделенных потенциальных странах и имеют достаточно большой опыт работы с зарубежными партнерами.



**Рисунок 2.3.2 – Возможные предприятия-потребители**

Исходя из данных рисунка 2.3.2, выделим основные предприятия потенциальных стран-потребителей, с которыми ОАО «Лебединский ГОК» может заключить сделку по продаже своей продукции. Среди наиболее перспективных – это предприятия:

- «Могилевский металлургический завод», г. Могилев, Белоруссия (занимается производством не только стали, но также и чугуна, особенностью является выпуск продукции народного потребления);
- «Steel Zenica», г. Зеница, Босния и Герцеговина (осуществляет выпуск сталелитейной продукции и стальных труб);
- «Orvento», г. Кишинев, Молдова (производит стальной прокат и металлоконструкции);
- «Zelezara Smederevo», г. Смедерево, Сербия (выпускает исключительно сталь и стальную продукцию);

– «Pakistan Steel Mills» г. Карачи, Пакистан (является производителем сортового проката, примечательно то, что расположен в портовом городе);

– «Sun Steel Corporation», г. Зиан, Вьетнам (осуществляет производство высококачественной стали и стальных труб).

В странах, где показатель производства стали колеблется в течение последних трех лет, но аналитики прогнозируют положительную динамику к последующему росту, располагаются следующие предприятия:

– «Миттал Стил Темиртау», г. Темиртау, Казахстан (основной производитель большого ассортимента стали и стальной продукции в стране);

– «ThyssenKrupp», г. Дуйсбург, Германия (является крупнейшим в мире производителем высоколегированной стали и металлообрабатывающих станков);

– «Acerinox» г. Мадрид, Испания (занимается производством нержавеющей стали в различных видах);

– «Mobarakeh Steel Company», г. Эсфахан, Иран (крупнейший производитель стали на территории Среднего Востока);

– «Emirates Steel Industries» г. Абу-Даби, ОАЭ (достаточно молодое предприятие для металлургического рынка, обладает новейшими технологиями производства стали);

– «Scaw Metals Group», г. Йоханнесбург, ЮАР (ведущее предприятие Южной Африки по производству стальной продукции).

Большое значение для заключения новых сделок с предприятиями на внешнем рынке объясняется не только ростом производства стали в перечисленных выше странах. Огромную роль играет ввод в эксплуатацию в конце 2016 года цеха по производству горячебрикетированного железа №3, который позволит увеличить производство имеющихся мощностей на 50%. При этом учитывается то, что подавляющая часть ГБЖ производится на экспорт.

Для продвижения продукции на зарубежные рынки имеет смысл разместить рекламное объявление продукции ОАО «Лебединский ГОК» на узкос-

пециализированных сайтах в сети интернет во второй половине 2016 года. С этой целью можно прибегнуть к использованию таких сайтов, как:

- <http://www.metaltorg.ru/en>;
- <http://www.metalinfo.ru/en>.

Размещение рекламы на данных сайтах наиболее удобно в случае поиска партнеров в странах СНГ. Однако возможность отображения контента на английском языке делает возможным ее применения и в случае рекламы для предприятий более далеких стран.

Реклама на сайте [metaltorg.ru/en](http://www.metaltorg.ru/en) будет осуществляться в виде размещения баннера на главной странице. Данное место размещения является наиболее престижным, потому как способствует успешному продвижению бренда, узнаваемости предприятия и поддержки лояльности основных клиентов. VIP-баннер в меню на главной странице сайта размером 154x100 обойдется в 12 000 рублей за месяц. При этом, будет осуществляться около 1,5 млн. показов ежемесячно. На срок размещения баннера на полгода, предоставляется скидка 20% в месяц, поэтому ежемесячная реклама обойдется в 9 600 рублей. Таким образом, за рекламу на данной интернет-площадке необходимо затрат в размере 57 600 рублей.

Реклама на сайте [metalinfo.ru/en](http://www.metalinfo.ru/en) в правой колонке каждой страницы обойдется в 20 000 рублей за месяц за баннер размером 175x175. Данная интернет-площадка является дорогостоящей, потому как электронный журнал «Металлоснабжение и сбыт» является членом «Союза экспортеров металлопродукции России» и «Российского союза поставщиков металлопродукции». На протяжении последних 12 лет данное издание является главным лидером среди узкоспециализированных изданий по металлургии. При размещении рекламы на данном сайте в течение трех месяцев, предоставляется скидка в размере 5% от стоимости. Поэтому, ежемесячная оплата обойдется в 19 000 рублей. Итого затраты составят 57 000 рублей. В таблице 2.3.1 представлена общая сумма при размещении рекламы на обоих сайтах.

**Таблица 2.3.1 – Затраты на размещение рекламы в сети интернет, руб.**

Адрес сайта	Срок размещения рекламы	Затраты в месяц	Сумма затрат
1. metaltorg.ru/en	6 месяцев	9 600	57 600
2. metalinfo.ru/en	3 месяца	19 000	57 000
<b>Итого:</b>			<b>114 600</b>

Таким образом, по результатам, представленным в таблице 2.3.1, реклама в сети интернет, направленная на продвижение продукции ОАО «Лебединский ГОК» за рубежом, обойдется предприятию в 114 600 рублей. Использоваться при этом будут два сайта, поддерживающих контент на английском языке. Наиболее сильный эффект данная реклама окажет на предприятия стран СНГ, однако, может поспособствовать формированию и налаживанию диалога с дальними странами.

Далее необходимо определиться со способом выхода на зарубежные целевые рынки путем установления контакта с потенциальными потребителями. Одним из наиболее эффективных способов построения связей и для установления взаимоотношений между предприятиями является участие выбранных представителей ОАО «Лебединский ГОК» в специализированных выставках и конференциях. В число представителей входят несколько человек из руководящего состава предприятия. Как правило, на таких мероприятиях присутствуют потенциальные покупатели продукции с целью установить контакт с производителем. Кроме того, на выставках и конференциях принимают участия предприятия-конкуренты, поэтому это является хорошим способом не только представить лучшим образом свою продукцию, доказав ее преимущества перед конкурентами, но и помогает узнать, что именно хочет получить потребитель, его требования и предпочтения. Большим плюсом участия является также получения опыта в сфере производства железорудного сырья, технологий его обработки, а также знакомство с новыми достижениями техники, использование которой возможно при производстве и обработке продукции.

Среди выставочных событий второй половины 2016 года, направленных на формирование долгосрочных отношений с зарубежными партнерами, наибольший интерес представляют следующие металлургические выставки:

1. Mining World Central Asia 2016 – 22-ая центрально-азиатская международная выставка по горному делу, добыче и горному оборудованию;

2. China Mining 2016 – 18-й международный горный конгресс и металлургическая выставка;

3. Металл – Экспо 2016 – 22-ая международная промышленная выставка «Неделя металлов в Москве».

«Mining World Central Asia 2016 – 22-я центрально-азиатская международная выставка по горному делу, добыче и горному оборудованию» – выставка, ставшая крупнейшим ежегодным горно-металлургическим форумом в центральной Азии. Ежегодно собирает на своей площадке специалистов и представителей горнодобывающей отрасли центрально-азиатского региона и 30 стран мира. Проходит в Казахстане, г. Алматы с 14.09.2016 – 16.09.2016 года. Для данного мероприятия необходимо направить в Алматы два человека. Командировочные расходы составят: 55\$ в сутки на человека. Расходы на железнодорожный билет из г. Белгород в г. Москва: 2 376 рублей за купе на одного человека. Авиаперелет из г. Москва в г. Алматы: 9 043 рубля на человека. Проживание в гостинице: 4 087 рублей за 1 номер для двоих человек в сутки. Выставочные услуги: регистрационный взнос – 200\$; оборудованная площадь – 50\$ / кв. м. Оборудованная площадь арендуется размером 4 кв. м. Если учесть, что выставка длится три дня, общее время командировки составит шесть суток. Затраты составят (по курсу 1\$ = 66,05): 43 593 рубля – командировочные расходы, проезд – 45 676 рублей в обоих направлениях, 24 522 рубля – проживание в гостинице, 13 210 рублей – регистрационный взнос и 13 210 – аренда оборудованной площади. Итого: 140 211 рублей.

«China Mining 2016 – 18-й международный горный конгресс и металлургическая выставка» – событие, призванное развить и укрепить сотрудни-

чество отечественных и мировых предприятий на международном уровне в деле увеличения добычи природных ресурсов, а также расширить торговлю. Проходит в Китае, г. Тяньцзинь с 24.09.2016 – 27.09.2016. Для участия в данном мероприятии необходимо направить в Тяньцзинь два человека. Командировочные расходы составят: 67\$ в сутки на человека. Расходы на железнодорожный билет из г. Белгород в г. Москва: 2 376 рублей за купе на одного человека. Авиаперелет из г. Москва в г. Тяньцзинь: 41 253 рубля на человека. Проживание в гостинице: 7 888 рублей за 1 номер для двоих человек в сутки. Выставочные услуги: регистрационный взнос – 300\$; оборудованная площадь – 80\$ / кв. м. Оборудованная площадь арендуется размером 4 кв. м. Если учесть, что выставка длится четыре дня, общее время командировки составит восемь суток. Затраты при этом составят (по курсу 1\$ = 66,05): 70 806 рублей – командировочные расходы, проезд – 174 516 рублей в обоих направлениях, 39 440 рубля – проживание в гостинице за 5 дней, 19 815 рублей – регистрационный взнос и 21 136 рублей – сумма аренды за оборудованную площадь. Итого: 325 713 рубля.

«Металл – Экспо 2016 – 22-я Международная промышленная выставка «Неделя металлов в Москве» крупнейший металлургический форум в России и странах СНГ» – является центральным событием, основным элементом которого является выставка оборудования, технологий и продукции черной и цветной металлургии. Проходит в России, г. Москва с 08.11.2016 – 11.11.2016 года. Для данного мероприятия необходимо направить в Москву два человека. Командировочные расходы составят: 1 000 рублей в сутки на человека. Расходы на железнодорожный билет: 2 376 рублей за купе на одного человека. Проживание в гостинице: 3 680 рублей за 1 номер для двоих человек в сутки. Выставочные услуги: регистрационный взнос – 10 000 рублей; оборудованная площадь – 7 800 рублей / кв. м. Оборудованная площадь арендуется размером 4 кв. м. Если учесть, что выставка длится четыре дня, то общее время командировки составит шесть суток. Затраты при этом составят:

12 000 рублей – командировочные расходы, проезд – 9 504 рубля в обоих направлениях, 22 080 рублей – проживание в гостинице, 10 000 рублей – регистрационный взнос и аренда оборудованной площади – 31 200 рублей. Итого: 84 784 рубля. В таблице 2.3.2 можно наблюдать общую сумму затрат при участии в данных мероприятиях.

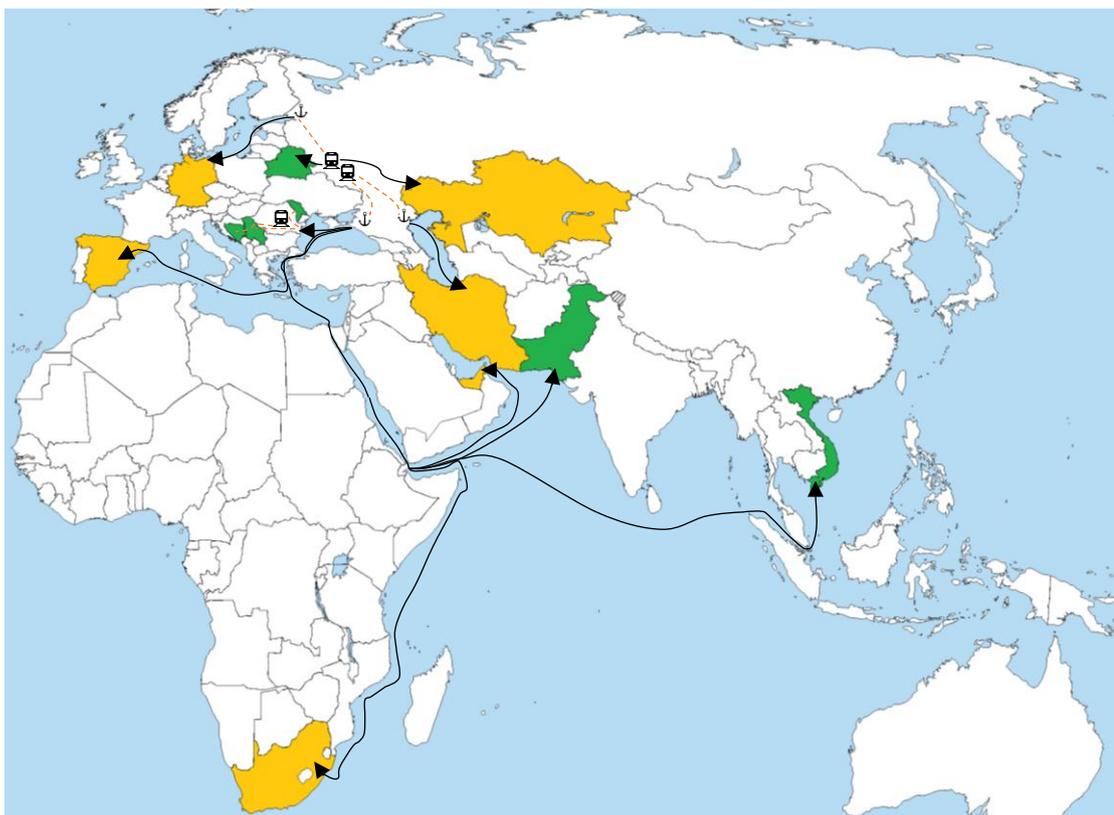
**Таблица 2.3.2 – Затраты на участие в выставочных событиях, ориентированных на внешний рынок, руб.**

Наименование выставки	Место проведения	Время проведения	Сумма затрат
Mining World Central Asia 2016	Казахстан, г. Алматы	14.09.2016 – 16.09.2016	140 211
China Mining 2016	Китай, г. Тяньцзинь	24.09.2016 – 27.09.2016	325 713
Металл – Экспо 2016	Россия, г. Москва	08.11.2016 – 11.11.2016	84 784
<b>Итого:</b>			<b>550 708</b>

Итого, по результатам таблицы 2.3.2, общая сумма затрат на участие в выставках: Mining World Central Asia 2016 и China Mining 2016, составит 550 708 рублей. Данные выставки нацелены преимущественно на установление личных контактов между представителями ОАО «Лебединский ГОК» и предприятиями зарубежных стран. В частности, на мероприятие, проведенное в Китае понадобится достаточно большая сумма затрат по сравнению с Казахстаном и тем более с Россией. Участие в самом последнем мероприятии «Металл – Экспо 2016» будет самым выгодным, потому как, несмотря на близость, выставка проходит на международном уровне и собирает представителей со всего мира. Однако, Китай является основным потребителем железной руды во всем мире и также основным производителем стали. Именно поэтому, данное место является очень перспективным для заключения сделки ввиду присутствия на нем очень большого числа представителей разных стран, включая основных потенциальных потребителей, выделенных ранее.

После заключения сделки необходимо выбрать наиболее выгодный способ транспортировки товара конечному покупателю. ОАО «Лебединский

ГОК» заинтересовано в сохранении приемлемой стоимости привлечения ж/д подвижного состава и минимизации негативных факторов на рынке фрахта судов. Поэтому необходимо применять гибкие способы транспортировки товаров, используя наиболее выгодные пути. Способы транспортировки продукции комбината потенциальным потребителям наиболее перспективных стран, обозначенных на рисунке 2.3.1, представлены на рисунке 2.3.3.



**Рисунок 2.3.3 – Способы транспортировки готовой продукции  
ОАО «Лебединский ГОК» потенциальным потребителям**

На рисунке 2.3.3 указаны способы транспортировки продукции предприятия в перспективные страны-потребители. Исходя из этого, основными из них является железнодорожный транспорт, использование которого предпочтительно в соседние страны, а также морской транспорт до наиболее отдаленных, однако до места нахождения порта следует также применять железнодорожные перевозки. Железнодорожный транспорт является более предпочтительным, так как является менее затратным в плане стоимости, сам процесс транспортировка не зависит от погодных условий и имеется возможность производить доставку до необходимого места за счет строительства

подъездных путей. Так, для отгрузки продукции в Белоруссию и Казахстан стоит применить грузоперевозками по железной дороге, причем необходимо наладить более гибкие методы работы. Имеется ввиду, что для отгрузки продукции конечным покупателям данных стран по возможности следует применять отправки целыми поездами или групповые отправки (группой вагонов в общем составе). В остальные страны следует использовать транспортировку через морские порты. Данный вид перевозок является более сложным по сравнению с железной дорогой, потому как требует наличия заранее налаженных связей с транспортными компаниями. Однако при расширении географии поставок их эффективное использование довольно затруднено. Поэтому ОАО «Лебединский ГОК» необходимо организовать поиск новых транспортных компаний, которые займутся перевозками через выбранные порты отгрузки. При заключении сделок с предприятиями Германии, следует производить транспортировку через Балтийское море – «Большой порт Санкт-Петербург». Данный порт используется предприятием, однако гораздо реже по причине наименее прочных связей, но является более выгодным, чем транспортировка в Европу через порты Черного моря. Для перевозки железорудного сырья в Иран, стоит использовать Каспийское море – порт Астрахань, где следует найти нового торгового партнера. Одним из таких партнеров может быть компания «Петра–Логистик», которая занимается организацией доставки грузов в данном направлении. Из Ирана можно организовать железнодорожную транспортировку продукции в Пакистан. В Молдавию транспортировку следует производить через Черное море и Румынию через порт Новороссийск, где уже налажены очень тесные связи. Этим же путем следует осуществлять поставку также в Сербию и Боснию и Герцеговину. Через Новороссийск следует также отправлять фрахтовые суда в Испанию, Объединенные Арабские Эмираты, Вьетнам и Южную Африку.

Как правило, колебания курсов иностранных валют довольно сильно влияют на привлекательность экспорта, поэтому ОАО «Лебединский ГОК» необходимо ориентироваться и на партнерство с российскими производителе-

лями. Данная возможность предоставляется еще и потому, что в начале 2016 года предприятие начало выпуск новых видов продукции с улучшенными характеристиками, отвечающими требованиям разнообразных потребителей. Благодаря такому достижению увеличение объемов продаж возможно, как на основе укрепления связей при заключении сделок с уже имеющимися партнерами, так и за счет появления новых. На рисунке 2.3.4 представлены предприятия на внутреннем рынке, с которыми ОАО «Лебединский ГОК» может заключить долгосрочные контракты.



**Рисунок 2.3.4 – Возможные потребители на отечественном рынке**

На рисунке 2.3.4 представлены три предприятия, заключение сделки с которыми может оказаться выгодным предприятию из-за близкого расположения. Причем транспортировка будет осуществляться с использованием железнодорожного транспорта. Среди таких предприятий:

- Промышленно–металлургический холдинг «Группа КОКС», г. Москва – предприятие, специализирующееся в производстве чугуна;
- ПАО «Косогорский металлургический завод», г. Тула – ориентировано на производство чугуна и чугунного литья;
- АО «Волжский трубный завод», г. Волжский – занимается производством труб широкого профиля.

Как правило, для продвижения продукции на отечественные рынки наиболее целесообразным способом является реклама в печатных изданиях. Реклама на радио и телевидении не является эффективным способом стимулирования продукции горной промышленности, так как она ориентирована на очень узкий круг покупателей-фирм. Именно поэтому рекламировать продукцию предприятия в отраслевых сборниках и журналах наиболее целесообразно. Так, в данном случае следует обратиться к таким журналам, как:

- «Металлургический бюллетень» (выпускается каждый месяц);
- Научно-технический и производственный журнал «Металлург» (выпускается 1 раз в 2 месяца).

Реклама в журнале «Металлургический бюллетень» стоит 7 500 рублей за  $\frac{1}{4}$  полосы внутри журнала. С учетом того, что реклама будет печататься в течение шести месяцев, четыре раза из них размещение рекламы будет осуществляться в обычном разделе и два раза в разделе Classified. За обычную печать в четырех номерах представляется скидка в размере 20% за публикацию и за печать в разделе Classified 50% от цены. Итого получится: 24 000 рублей за печать в обычном разделе и 7 500 рублей за печать в разделе Classified. В сумме: 31 500 рублей.

Реклама в научно-техническом и производственном журнале Metallurg стоит 3 000 за публикацию статьи на правах рекламы на одной странице. Предположим, что статья об ОАО «Лебединский ГОК» займет минимум три страницы, в таком случае затраты на публикацию составят 9 000 рублей за один раз. Так как журнал печатается только один раз в два месяца, то общее число выпущенных номеров с размещенной рекламой о предприятии будет равняться трем. Причем, при повторном размещении рекламы предоставляется скидка 10%. Таким образом, в первый раз затраты составят 9 000 рублей, в последующие два раза 8 100 рублей за номер. В сумме, затраты по данному виду продвижения составят: 25 200 рублей. Итого, общая сумма затрат на данный вид рекламы представлен в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 – Затраты на размещение рекламы в печатных изданиях, руб.**

Название журнала	Срок размещения рекламы	Затраты в месяц	Сумма затрат
Металлургический бюллетень: «обычный раздел»	4 месяца	6 000	24 000
Металлургический бюллетень: «раздел Classified»	2 месяца	3 750	7 500
Металлург (Первая печать)	1 месяц	9 000	9 000
Металлург (Повторная печать)	2 месяца	8 100	16 200
<b>Итого:</b>			<b>56 700</b>

Таким образом, сумма затрат на рекламу в двух печатных изданиях, на протяжении шести месяцев, составит 56 700 рублей. При этом печать будет осуществляться в самых популярных металлургических журналах на территории России. Общий срок размещения рекламных объявлений составит шесть месяцев.

При выборе способа выхода на отечественный вывод, установление личного контакта с будущими потребителями также играет важную роль. Поэтому, принятие представителями ОАО «Лебединский ГОК» участия в выставках является также наиболее эффективным способом, как и в случае построения взаимоотношений с партнерами на внешних рынках. Среди подобных мероприятий, происходящих на территории России, можно выделить – «Импортозамещение 2016 – 2-ая международная специализированная выставка». Данное событие ориентировано преимущественно на внутренний рынок России и его дальнейшее развитие, путем построения связей с отечественными партнерами, однако не исключает присутствие зарубежных инвесторов и представителей от организаций, заинтересованных в выборе товаров, произведенных в России.

«Импортозамещение 2016 – 2-я международная специализированная выставка» – мероприятие, которое проводится при официальной поддержке

Правительства РФ, Минпромторга России, Минэкономразвития России, МИД России, Минфина России и других правительственных организаций. Проходит в России, г. Москва с 13.09.2016 – 15.09.2016 года. Для данного мероприятия необходимо направить в Москву два человека. Командировочные расходы составят: 1 000 рублей в сутки на человека. Расходы на железнодорожный билет: 2 376 рублей за купе на одного человека. Проживание в гостинице: 3 680 рублей за 1 номер для двоих человек в сутки. Выставочные услуги: регистрационный взнос – 7 000 рублей; оборудованная площадь – 5 200 рублей / кв. м. Оборудованная площадь арендуется размером 4 кв. м. Если учесть, что выставка длится два дня, то общее время командировки составит четверо суток. Затраты при этом составят: 8 000 рублей – командировочные расходы, проезд – 9 504 рубля в обоих направлениях, 14 720 рубля – проживание в гостинице, 7 000 рублей – регистрационный взнос и 20 800 рублей – аренда оборудованной площади. Общая сумма затрат на участие в выставке представлена в таблице 2.3.4.

**Таблица 2.3.4 – Затраты на участие в выставочных событиях, ориентированных на внутренний рынок, руб.**

<b>Наименование выставки</b>	<b>Место проведения</b>	<b>Время проведения</b>	<b>Сумма затрат</b>
Импортозамещение 2016	Россия, г. Москва	13.09.2016 – 15.09.2016	60 024
<b>Итого:</b>			<b>60 024</b>

На основе данных таблицы 2.3.4, на принятие участия в выставке «Импортозамещение 2016», ориентированной на установление взаимоотношений между отечественными производителями, следует потратить 60 024 рубля. Более наглядное представление общей суммы затрат на реализацию всех перечисленных выше мероприятий, включая рекламу и участие в выставочных событиях, сведено в таблицу 2.3.6.

**Таблица 2.3.6 – Общая сумма затрат на мероприятия, руб.**

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Сумма</b>
Реклама на интернет-сайтах	114 600
Реклама в печатных изданиях	56 700
Выставочные события, ориентированные на внешний рынок	550 708
Выставочные события, ориентированные на внутренний рынок	60 024
<b>Итого:</b>	<b>782 032</b>

По результатам, представленным в таблице 2.3.6, общая сумма затрат на рекламу и выставочные события составит 782 032 рубля. Данная сумма затрат не является довольно значительной для предприятия, а эффект, полученный от нее в последствии, позволит увеличить объемы продаж.

В результате установления личных контактов между ОАО «Лебединский ГОК» и потребителем на тематических выставках, потенциальным покупателям необходимо выслать предложение рассмотреть оферту. Так как ОАО «Лебединский ГОК» – предприятие достаточно известное на рынке железорудной продукции и имеет довольно большой опыт работы, поэтому предложение о заключении сделки будет заключено успешно.

Заключительным этапом при совершенствовании сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК» является установление системы контроля за сбытовой деятельностью в целом. Результатом приведенных выше мероприятий будет являться достижение изначально поставленной цели, суть которой заключается в увеличении объемов продаж производимой продукции на 25% по сравнению с 2015 годом к концу 2017 года. Реализовать данную цель поможет ввод в конце 2016 года в эксплуатацию ЦГБЖ-3, мощности которого позволят увеличить выпуск ГБЖ с 2,5 млн. тонн/год до 4,3 млн. тонн / год. Если данная цель будет достигнута, то усовершенствованная сбытовая политика может считаться эффективной.

Для определения целесообразности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики следует учесть не только достижение конкретной цели, но и рассчитать эффективность. Эффективность от проектных рекомендаций, суть которых заключается в совершенствовании сбытовой политики, представлена в таблице 2.3.6.

**Таблица 2.3.6 – Эффективность от совершенствования сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК»**

Показатель	Сроки	Сумма «До»	Сумма «После»	Разница	Экономический эффект, %
Объемы продаж, млрд. руб.	1 год	66 835	83 543	16 708	125%
Потенциальные потребители на внешнем рынке, ед.	1 год	14	26	12	186%
Потенциальные потребители на внутреннем рынке, ед.	1 год	7	10	3	143%

Так, в результате достижения цели и роста объемов продаж на 25% в 2017 году по сравнению с 2015 годом можно рассчитывать на увеличение размера чистой прибыли предприятия. Число потенциальных потребителей на внешнем рынке увеличится на 12 единиц, что составляет 86% от числа уже имеющихся контактов. На внутреннем рынке число потенциальных потребителей увеличится на 3 единицы, что составляет 43% от числа тех потребителей, которые есть в данный момент. Более того, есть вероятность установления более прочных взаимоотношений с уже имеющимися потребителями путем заключения сделок на продажу новых видов продукции.

Таким образом, можно сделать вывод, что благодаря проведению перечисленных выше мероприятий и усовершенствованию сбытовой политики, ОАО «Лебединский ГОК» сможет достичь поставленной цели и увеличить объемы продаж продукции. Предприятию необходимо нарастить экспорт продукции в наиболее перспективные страны, которые за последние три года показали наилучшие результаты по объемам производства стали и стальной

продукции, общее число которых составляет двенадцать. Продвижение продукции на данные рынки следует осуществить за счет рекламы в сети интернет на специализированных сайтах. Реклама на интернет сайтах будет осуществлена на таких площадках, как [metaltorg.ru/en](http://metaltorg.ru/en) и [metalinform.ru/en](http://metalinform.ru/en). Однако необходимо учитывать и то, что в условиях сложившейся тяжелой экономической ситуации и падении привлекательности экспорта из-за колебаний курса валют, предприятию необходимо приложить усилия для налаживания связей с отечественными партнерами. Следует отметить то, что предприятия, выпускающие сталь, являются основными потребителями ОАО «Лебединский ГОК», но не стоит уделять внимание только данному целевому рынку, а обратить внимание на предприятия, производящие чугун и трубы. Для поиска потребителей на внутреннем рынке следует разместить рекламу в тематических журналах. Печатная реклама будет осуществляться за счет таких журналов, как «Металлургический бюллетень» и научно-техническом и производственном журнале «Металлург». Так как ОАО «Лебединский ГОК» ГОК осуществляет продажу своей продукции крупным потребителям России, улучшение отношений с ними, а также расширение рынков сбыта благоприятно скажется на количественных объемах отгрузки и заменит экспортные поставки, увеличив при этом размер прибыли. Что касается расширения присутствия предприятия на внешних рынках, одним из наиболее успешных способов поиска новых партнеров является принятие участия представителями ОАО «Лебединский ГОК» в тематических отраслевых выставках и конференциях. Данный способ является эффективным не только для улучшения партнерских отношений, но и для получения нового опыта в результате общения с представителями прочих предприятий. На вторую половину 2016 года, предполагается принять участие в четырех наиболее перспективных выставках горнорудного и металлургического сектора: «Импортозамещение 2016», «Mining World Central Asia 2016», «China Mining 2016» и «Металл – Экспо 2016 – Неделя металлов в Москве». Две из них будут проведены на территории России две за рубежом.

Использование данных мероприятий предполагает установление успешных контактов производителя с основными потенциальными потребителями, а также укрепление имиджа и узнаваемости бренда. Благодаря осуществлению всех перечисленных выше предложений, ОАО «Лебединский ГОК» сможет увеличить объем продаж в 2017 году по сравнению с 2015 годом, усовершенствовав свою сбытовую политику и обеспечивая тем самым благоприятную среду для реализации долгосрочной стратегии развития в условиях постоянно изменяющейся внешней среды. Иными словами, расширение географических рынков сбыта и установление взаимоотношений с новыми партнерами в различных странах положительно скажутся не только на результатах деятельности предприятия, но и на деловой репутации, играющей важную роль при заключении связей и договоров, как на отечественном, так и на внешнем рынке.

## Заключение

На основании вышеизложенного можно сделать выводы, что сбытовая политика имеет незаменимое значение в маркетинговой деятельности каждого предприятия. Ее основной целью для предприятий различных сфер деятельности является обеспечение доступности производимых товаров и услуг для потребителей. Как правило, достижение данной цели требует необходимости решения комплекса взаимосвязанных задач. Во-первых, следует выявить, на какой целевой рынок она ориентирована и какие у него потребности. Во-вторых, необходимо определить эффективные каналы распределения. Не менее важными задачами являются формирование эффективной системы сбыта, а также выбор методов продвижения товаров по различным группам и сегментам рынка.

При совершенствовании сбытовой политики промышленного предприятия следует придерживаться особого алгоритма. Его использование поможет изменениям произойти более организованно и по возможности с наименьшими издержками. Именно сбытовая политика концентрирует на себе весь результат от маркетинговых мероприятий, а значит является незаменимым звеном в формировании эффективного управления предприятием.

Особое значение сбытовая политика имеет для такого предприятия, как ОАО «Лебединский ГОК», потому как оно сотрудничает не только с предприятиями на внутреннем, но и на внешнем рынке. ОАО «Лебединский ГОК» входит в состав холдинга «Металлоинвест» и является крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды, производству высококачественного железорудного сырья и металлоресурсов. Отгрузка железорудной продукции осуществляется в адрес металлургических предприятий, расположенных в России, а также странах СНГ, Европы и Азии. Основной способ транспортировки – железнодорожный транспорт, а также морские порты на Балтийском и Черном морях.

В целом, ОАО «Лебединский ГОК» является устойчивым предприятием в условиях сложившейся экономической ситуации за счет высокого качества производимой продукции и широкой географией поставок. В настоящий момент на предприятие идет подготовка к запуску нового цеха по производству горячебрикетированного железа №3, благодаря которому производственные мощности по данному виду товара увеличатся с 1,8 млн. тонн/год до 4,3 млн. тонн/год. Ко всему прочему, с начала 2016 года в основную ассортиментную линейку продукцию добавили еще несколько видов более высокого качества. Однако, падение чистой прибыли предприятия в связи с ростом расходов по различным статьям затрат заставляет уделить им особое внимание. Отрицательно на данном факторе сказалось и изменение курса иностранных валют по отношению к рублю.

Большую роль на рынке готовой продукции предприятия играет спрос со стороны других предприятий-потребителей, а так как на сегодняшний день в отрасли наблюдается перепроизводство железорудного сырья и как следствие значительное снижение цен на продукцию, необходимо уделить особое внимание развитию рынков сбыта и, в частности, сбытовой политики. Для поддержания своего стабильного положения и увеличения прибыли, ОАО «Лебединский ГОК» следует уделить внимание как внешнему, так и внутреннему рынку сбыта.

Целью усовершенствованной сбытовой политики ОАО «Лебединский ГОК» является увеличение объемов продаж производимой продукции в 2017 году по сравнению с 2015. Для достижения данной цели ОАО «Лебединский ГОК» следует выбрать для себя клиент-ориентированную сбытовую стратегию, смысл которой будет заключаться в производстве и поставке вида продукции в соответствие с требованиями потребителей.

Чтобы добиться высоких результатов, необходимо начиная со второй половины 2016 года осуществить поиск новых возможных рынков сбыта. В результате анализа, на основе показателей работы в 2013–2015 годах, были выявлены потенциальные рынки сбыта, в которые входят предприятия таких

стран, как Белоруссия, Босния и Герцеговина, Вьетнам, Германия, Иран, Испания, Казахстан, Молдова, ОАЭ, Пакистан, Сербия, ЮАР. Однако в условиях тяжелой экономической ситуации и падении привлекательности экспорта из-за колебаний курса валют, необходимо приложить усилия для налаживания связей и с отечественными партнерами.

Продвижение продукции на внешние рынки следует осуществить за счет рекламы в сети интернет на специализированных сайтах, а для поиска потребителей на внутреннем рынке следует разместить рекламу в тематических отраслевых журналах. Для установления личных взаимоотношений с потенциальными потребителями, за вторую половину 2016 года предполагается принять участие в четырех наиболее перспективных выставках горно-рудного и металлургического сектора. Две из них будут проведены на территории России две за рубежом. При всем при этом, общая сумма затрат на рекламу и выставочные события составит 782 032 рубля.

В результате предложенных мероприятий, участвуют достичь поставленной цели и увеличить объем продаж на 25% в 2017 году по сравнению с 2015. Число потенциальных потребителей на внешнем рынке увеличится на 12 единиц, что составляет 86% от числа уже имеющихся контактов. На внутреннем рынке число потенциальных потребителей увеличится на 3 единицы, что составляет 43% от числа тех потребителей, которые есть в данный момент. Также есть вероятность установления более прочных взаимоотношений с уже имеющимися потребителями за счет производства новой продукции.

Использование данных мероприятий предполагает установление успешных контактов производителя с основными потенциальными потребителями, а также укрепление имиджа и узнаваемости бренда. Иными словами, расширение географических рынков сбыта и установление взаимоотношений с новыми партнерами в различных странах положительно скажутся не только на результатах деятельности предприятия, но и на деловой репутации, играющей важную роль при заключении связей и договоров, как на отечественном, так и на внешнем рынке.

## Список литературы

1. **Российская Федерация.** Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. **Андрианов К.Н.** Модернизация промышленности как основа обеспечения конкурентоспособности и инновационного развития экономики России / К.Н. Андрианов // Горизонты экономики. – 2012. – №2. – С.1–5.
3. **Балашов В.Г.** Система маркетинга на предприятии / В.Г. Балашов // Практический маркетинг. – 2011. – №3. – С.14–17.
4. **Бурцев В. В.** Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые должностные инструкции, внутрифирменные документы / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2013. – 224 с.
5. **Бухгалтерская отчетность** Открытого акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат» за 2013 – 2015 гг.
6. **Васильев Г. А.** Совершенствование деятельности сбытовых служб промышленных предприятий / Г.А. Васильев, Л.В. Осипова // Обзорная информация – М.: ЦНИИТЭИМС, 2012. – 208 с.
7. **Ветров А.** Время, вперед! / А. Ветров // Iron Magazine. – 2015. – № 2. – С.9–11.
8. **Виханский О.С.** Менеджмент: век XXI: Сборник статей / О.С. Виханский. – М.: Инфра-М, Магистр, 2016. – 352 с.
9. **Гутенев В.В.** Основные проблемы металлургии / Российская газета – Спецвыпуск «Металлургия». – 2013. – №28. – С.51–59
10. **Демидов В.С.** Повышение эффективности управления сбытовой политики предприятия / В.С. Демидов // Маркетинг, Реклама и Сбыт. – 2013. – № 3. – С.32–33.
11. **Джеффри М.** Маркетинг, основанный на данных / М. Джеффри. – М.: МИФ, 2013. – 58 с.

**12.** Железная руда in USD / Котировки и графики в реальном времени, Биржевые товары, Железная руда в 2011 – 2015 гг. // [Электронный ресурс]: <http://www.finanz.ru>

URL: <http://www.finanz.ru/birzhevyye-tovary/grafik/zheleznaya-ruda-cena>

**13.** Особенности металлургического маркетинга / Металлоснабжение и сбыт. – 2015. – №09. – С. 64 – 68.

**14.** ИИС «Металлоснабжение и сбыт» Рейтинг ведущих российских производителей и поставщиков металлопродукции за 2-е полугодие 2014 года // [Электронный ресурс]: <http://www.metalinfo.ru>

URL: [http://www.metalinfo.ru/ru/magazine/rate/2014/2014\\_2](http://www.metalinfo.ru/ru/magazine/rate/2014/2014_2)

**15. Интерфакс** Центр раскрытия корпоративной информации, АО «Лебединский ГОК» // [Электронный ресурс]: <http://www.e-disclosure.ru>

URL: <http://www.edisclosure.ru/portal/event.aspx?EventId=pmY78y53X0qsBvIA8tmcXQ-B-B>

**16. Казаков С.П.** Актуальные маркетинговые технологии в развитии российской экономики / С. Казаков. – М.: Палеонтип, 2012. – 296 с.

**17. Казаков С.П.** Рыночная ориентация как эффективный подход к организации маркетинга на предприятиях сферы услуг / С.П. Казаков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2012. – № 01. – С.42–55.

**18. Котлер Ф.** Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 211 с.

**19. Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.

**20. Леонтьев С.** Достоинство ответить на вызовы времени / С. Леонтьев // Газета «Бизнес-центр. Старый Оскол – Губкин – Белгород». – 2015. – №17 [Электронный ресурс]: <http://www.oskolnews.ru>

URL: <http://www.oskolnews.ru/?cid=pr&t=1&id=2965>

**21. Макаров М.** Черная металлургия России: текущие результаты и основные направления развития / 10-й международный Металлургический Саммит в России г. Москва, – 26.06.2012. – С.4–22.

**22. Мельник М.В.** Эволюция экономического анализа и его роль в системе управления предприятием / М.В. Мельник // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 1. – С.3–6.

**23. Металлоинвест** Интерактивный годовой отчет // [Электронный ресурс]: <http://www.metalloinvest.com>

URL:<http://annualreport2014.metalloinvest.com/reports/metalloinvest/html>

**24. Металлоинвест** Операционные результаты за 4-й квартал и 12 месяцев 2013 – 2015 гг.

**25. Металлоинвест** Стратегия развития // [Электронный ресурс]: <http://www.metalloinvest.com>

URL: <http://www.metalloinvest.com/about/development-strategy/>

**26. Металлургические выставки и литейные выставки 2016** / Интернет-проект выставочной компании ЕГУС ЭКСПО Интернэшнл // [Электронный ресурс]: <http://www.expoclub.ru>

URL: [http://www.expoclub.ru/exhibition\\_calendar/metallurgy/](http://www.expoclub.ru/exhibition_calendar/metallurgy/)

**27. Металлургический бюллетень Железорудный концентрат, Россия, экспорт, DAF/FOB граница России** // [Электронный ресурс]: <http://www.metalbulletin.ru>

URL: <http://www.metalbulletin.ru/allprices/191/921/>

**28. Металторг** Аналитическая группа, итоги первого полугодия 2014 года в черной металлургии // [Электронный ресурс]: <http://www.metaltorg.ru>

URL: <http://www.metaltorg.ru/analytics/black/?id=601>

**29. Милохина И.** Кто, если не мы / И. Милохина, новость от 28.04.2015. // [Электронный ресурс]: <http://deputatugarov.ru>

URL: <http://deputatugarov.ru/news/kto-esli-ne-myi.html>

**30. Мотышина М.С.** Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Мотышина // Проблемы современной экономики. 2012. – № 4. – С.53-56.

**31. Нагапетьянц Н.А.** Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Н. А. Нагапетьянц. – М.: Рид Групп, 2013. – 272 с.

**32. Наумов В.Н.** Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. – СПб.: Приор, 2013. – 368 с.

**33. Наумов В.Н.** Управление взаимодействием в системе сбыта: стратегии / В.Н. Наумов. – СПб.: Политехника-сервис, 2012. – 292 с.

**34.** Откуда берут начало подъемы. Российский и мировой рынок стали – итоги недели (24 апреля – 1 мая 2016 г.) / 1.05.2016 г. / [Электронный ресурс]: <http://www.metainfo.ru>

URL: <http://www.metainfo.ru/ru/news/85462>

**35. Панкрухин А. П.** Маркетинг российских территорий / А.П. Панкрухин // доклад на XI Международном симпозиуме по имиджелогии «Запад – Восток: имиджевый диалог», 2013. – 14 с.

**36. Пилипчук В. П.** Промышленный маркетинг / В.П. Пилипчук, А.Ф. Оснач, Л.П. Коваленко – М.: ЦУЛ, 2012. – 364 с.

**37.** Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и на плановый период 2016-2017 годов // [Электронный ресурс]: <http://www.garant.ru>

URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70648384/>

**38. Разумов А.** Новые горизонты сотрудничества / А. Разумов // Газета «Рабочая трибуна» – Лебединский ГОК, Металлоинвест. – 22.04.2016.

**39.** Российский статистический ежегодник: Белгородская область 2014 // Росстат, 2014.

**40. Томпсон А.А.** Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2012. – 500 с.

**41.** Устав Открытого акционерного общества «Лебединский горно-обогатительный комбинат», 2011.

**42. Уэбстер Ф.** Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2013. – 416 с.

**43. Чеботарев М.В.** Маркетинговая политика предприятия / М.В. Чеботарев. – СПб.: Питер, 2011. – 244 с.

**44. Эрихман М.Н.** Стратегическое управление организацией / Эрихман М.Н. – М.: Дело, 2012. – 367 с.

**45.** Commodity market monthly / Research department, Commodities unit of International monetary fund / 15.01.2016 // [Электронный ресурс]: <http://www.imf.org>

URL: <http://www.imf.org/external/np/res/commod/pdf/monthly/011516.pdf>

**46. Gilroy A.** Is Iron Ore's Recent Price Rally Sustainable? / A. Gilroy / Market Realist, provider of investment research / 1.03.2016 // [Электронный ресурс]: <http://marketrealist.com>

URL: <http://marketrealist.com/2016/03/iron-ore-demand-supply-fundamentals-still-point-weakness/>

**47. Riseborough J.** Iron Ore Jumps Most on Record as Market Goes «Berserk» / J. Riseborough / 7.03.2016 // [Электронный ресурс]: <http://www.bloomberg.com>

URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-07/iron-ore-jumps-most-on-record-as-market-goes-berserk-on-china>

**48.** Steel production in 1980 – 2015 / World Steel Association, Steel Statistical Yearbook // [Электронный ресурс]: <http://www.worldsteel.org>

URL: <http://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/statistics-archive/steel-annually-1980-2015/document/steel%20annually%201980-2015.pdf>

**49. Stringer D.** Iron Ore in \$30s Seen Near Tipping Point for Largest Miners / D. Stringer / 9.12.2015 // [Электронный ресурс]: <http://www.bloomberg.com>

URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-08/iron-ore-in-the-30s-seen-near-tipping-point-for-largest-miners>

**50. Stringer D.** Iron Ore Wars / D. Stringer, J. Ng / 8.03.2016 // [Электронный ресурс]: <http://www.bloomberg.com>

URL: <http://www.bloomberg.com/quicktake/iron-ore>

**ПРИЛОЖЕНИЕ**