

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующая кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Интеграция инструментов маркетинга и логистики как метод  
совершенствования системы управления конкурентоспособностью каналов  
распределения на предприятии ООО ТД Здоровая Ферма

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ.380402.2018.871.ПЗ ВКР

Руководитель работы, должность  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ С.В. Токманев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-217

\_\_\_\_\_ К.В. Сучилова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, должность  
к.п.н, доцент

\_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПУТЕМ ИНТЕГРАЦИИ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ	
1.1 Экономическое содержание маркетинга и логистики, их взаимосвязь.....	9
1.2 Понятие, характеристика и функции каналов распределения, конкурентоспособность каналов распределения.....	18
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в управлении каналами распределения.....	29
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «ЗДОРОВАЯ ФЕРМА»	
2.1 Основные организационные сведения о предпри- ятии.....	36
2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия .....	40
2.3 Оценка эффективности системы управления конкурентоспособностью каналов распределения .....	45
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «ЗДОРОВАЯ ФЕРМА»	
3.1 Алгоритм управления конкурентоспособностью каналов распределения на основании интеграции инструментов маркетинга и логисти- ки.....	61

3.2	Сущность мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения .....	64
3.3	Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	75
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализации, развития рыночной экономики и усиления конкуренции на товарных рынках возникают значительные преобразования в каналах распределения товаров, являющихся сложными экономическими системами и состоящих, как правило, из множества различных участников. В настоящее время среди общемировых тенденций выделяются: процесс компьютеризации логистических методов распределения товаров, изменения вкусов и предпочтений потребителей, расширение объема розничной сетевой торговли, увеличение активности использования торговыми посредниками современных информационных и цифровых технологий, преобразования в структуре каналов сбыта. Все вышеперечисленные моменты в конечном итоге приводят к перераспределению функционала в каналах, к уменьшению роли в распределении товаров производителей, зачастую и за счет потребителей. Перед организациями все более четко возникает проблема повышения своего влияния в каналах распределения продукции. В России на снижение конкурентного влияния производственных организаций оказывает влияние также появление на отечественном рынке крупных международных сетевых игроков, в обороте которых преобладающую долю занимают импортные товары.

Конкуренции между каналами распределения и возникающие в этой области проблемы в настоящее время изучены в недостаточной степени, при том, что ее усиление наблюдается почти на всех товарных сегментах потребительского рынка.

За исключением конкуренции в ее классическом значении, как соперничестве организаций за первенство на рынке сбыта, состояние конкуренции также существует и в пределах каналов распределения. И это противостояние предприятий, которые объединены в каналы распределения, исследовано недостаточно. Среди участников традиционных каналов распределения, действующих в России, находятся предприятия-изготовители продукции, торговые организации. Данные участники, в большинстве случаев являются конкурентами внутри каналов, соперни-

чают за главенствующее положение, за лучшие условия заключения договоров, за привилегии при взаимодействии с другими элементами системы распределения. Однако в научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, проблема конкурентоспособности каналов распределения изучена незначительно. Необходимо изучение опыта работы каналов распределения на отечественных рынках по повышению их конкурентоспособности, исследование факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность, и разработка методов формирования и поддержания конкурентных преимуществ в каналах распределения.

Исходя из мировой практики, рост эффективности действия каналов распределения, повышение их конкурентоспособности связаны с использованием потенциала распределительной логистики. Однако, большинство актуальных проблемы логистики в течение последних лет не были достаточно широко освещены в российской научной литературе. Поэтому целесообразным может являться применение инструментов маркетинга и логистики в системах распределения, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения.

Все вышеперечисленные обстоятельства обуславливают выбор темы выпускной квалификационной работы и ее актуальность.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Здоровая ферма».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является система управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО Торговый Дом «Здоровая ферма».

Целью настоящего исследования является развитие теоретико-методических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая ферма» с помощью интеграции инструментов маркетинга и логистики.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) Изучение экономического содержания маркетинга и логистики, их взаимосвязи;
- 2) Изучение понятия, характеристики и функций каналов распределения, а также конкурентоспособности каналов распределения и ее сущности;
- 3) Сравнение отечественного и зарубежного опыта в управлении каналами распределения;
- 4) Рассмотрение общей организационной характеристики деятельности предприятия ООО «ТД «Здоровая Ферма»;
- 5) Анализ хозяйственной деятельности ООО ТД «Здоровая Ферма»;
- 6) Оценка эффективности системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»;
- 7) Рассмотрение методологии по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения путем интеграции инструментов маркетинга и логистики;
- 8) Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»;
- 9) Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается возможности применения мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения с помощью инструментов маркетинга и логистики на предприятии ООО ТД «Здоровая ферма».

Методологические и теоретические основы выпускной квалификационной работы включают совокупность классических подходов рассмотрения инструментов маркетинга и логистики. В работе были использованы аналитический, сравнительный, исторический, институциональный и функциональный методы исследования.

Информационная база выпускной квалификационной работы основана на трудах таких авторов как Гольдштейн Г.Я., Войткевич Н.И., Гаджинский А.М., Бори-

сова В.В., Федько В. П., Алесинская Т.В., Шестаков Р.Б., Шершень И.В., Прокофьева Т.А., Пономарева Н.Н., Нохрина З.В., Григоренко В.Г., Кузьмин А.С., Зырянов В.А, Белый О.В., Куликова М.В. и другие.

В процессе подготовки диссертации было опубликовано 8 научных статей в таких журналах как «Научный альманах», «Вестник научных конференций», а также в сборнике трудов по материалам заочной научно-практической конференции «Современные вопросы развития финансовой системы».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПУТЕМ ИНТЕГРАЦИИ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

## 1.1 Экономическое содержание маркетинга и логистики, их взаимосвязь

Маркетинг является первоочередным, основополагающим этапом коммерческой деятельности организации, устанавливает ориентиры для последующих ее этапов – коммерческой логистики и торговли. Так как в переводе с английского «market» дословно означает «рынок», можно выделить два вида маркетинга с учетом ориентации организации на конечные звенья логистической цепи:

- маркетинг в отношении потребителей (маркетинг потребителей) – это вид маркетинга, направленный на изучение потребностей покупателей товаров и услуг; разработке мероприятий по их удовлетворению;

- маркетинг в отношении поставщиков (маркетинг поставщиков) – это вид маркетинга, который посвящен изучению возможностей поставщиков, контролю, мониторингу, разработке мероприятий по их развитию [22].

Главенствующую роль в маркетинге, с точки зрения логистики, выполняет организация и управление движением потоков информации, которые создают необходимую базу для принятия грамотных управленческих решений как в оперативном, так и в стратегическом периоде планирования коммерческой деятельности организации. Первоочередными объектами исследования и оптимизации в маркетинге с позиции основных функций коммерческой логистики являются следующие (таблица 1.1):

- концентрация/распределение ресурсов;
- движение ресурсов, и основных типов предпринимательской среды (внешней и внутренней).



Таблица 1.1 - Первоочередные объекты исследования и оптимизации в маркетинге

		Основные функции коммерческой логистики	
		Концентрация/распределение ресурсов	Движение ресурсов
Тип предпринимательской среды	Внутренняя среда	Внутренняя маркетинговая информационная система	Движение информационных ресурсов
	Внешняя среда	Внешняя маркетинговая информационная система	Координация движений логистических потоков

Внутренняя маркетинговая информационная система представляет собой совокупность структурных подразделений коммерческого или промышленного предприятия, которая связана с получением, подготовкой к обработке, обработкой и анализом информации о внутренних факторах, принятием и реализацией управленческих решений, необходимых для обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Внешняя маркетинговая информационная система состоит из совокупности физических и/или юридических лиц, оказывающих поддержку данному предприятию в получении пригодной для принятия управленческих решений информации о факторах внешней среды. Такими субъектами могут являться индивидуальные предприниматели, маркетинговые, консалтинговые, факторинговые и другие организации, которые не входят в структуру данной организации [35].

Функциональность логистики определяется решением проблем, связанных с формированием каналов распределения, с одновременным обеспечением высоко-

го уровня обслуживания клиентов. При выходе организации на новые рынки сбыта, перед организацией ставятся следующие задачи логистики:

- создание складской сети;
- формирование сети распределения и логистической цепи;
- отбор наиболее выгодных участников цепи поставки;
- перераспределение ресурсов в сетевой базе распространения;
- разработка норм качества для клиентской базы;
- выбор схемы обращения товара при обслуживании клиентов;
- определение системы товародвижения;
- поддержка рекламных компаний, предлагаемых маркетингом.

Исходя из перечисленных задач становится понятно, что деятельность логистики и маркетинга тесно связаны, обеспечивая наиболее быстрое и точное выполнение поставленных задач в стратегии выбранной компанией.

При корректном построении логистики в организации многие проблемы должны разрешаться сотрудниками службы логистики, ответственными за межфункциональную координацию. Переход от управления отдельными функциями к обобщенному управлению логистическими процессами связан с нарушением функциональных границ деятельности различных функциональных отделов организации, вмешательством в ранее «суверенные» области, а потому чреват возникновением серьезных организационных противоречий. Департамент логистики должен своевременно выявлять и управлять спорными ситуациями, а также теми ситуациями, которые традиционно возникают из-за противоречивости целей и интересов различных подразделений организаций [17].

Особое значение приобретают дробление полномочий и организация тесного сотрудничества между департаментом логистики и отделом маркетинга. Наиболее плотное взаимодействие маркетинга и логистики необходимо при разработке и внедрении корпоративной стратегий, направленной на расширение рынка сбыта или существенного повышения объема продаж. В данной ситуации симбиоз мар-

кетинга и логистики может позволить не просто укрепить позиции фирмы на рынке, но и выполнить стратегические планы компании в кратчайшие сроки [15].

Тесное сотрудничество логистики и маркетинга обусловлено самой основой существования этих направлений в бизнесе. Кроме того, современное развитие бизнеса смещает акценты в приоритетах взаимоотношений логистики и маркетинга, так как меняется традиционный подход к деятельности и задачам маркетинга. В классическом варианте маркетинг связывает достижение конкурентных преимуществ с усилением (для производителей) или продвижением (при реализации) сильного бренда, с укреплением имиджа организации, с проведением рекламных акций. А основная деятельность направлена на формирование спроса.

Соответственно и классический подход к сотрудничеству логистики и маркетинга здесь определяется следующими позициями.

Маркетинг направлен на развитие и управление предложением и спросом, а также поиском способов дифференциации предлагаемых услуг на рынке [9].

Логистика направлена на развитие и управление механизмов реализации этих услуг. Исходя из этого, логистика выступает как помощник при внедрении задач маркетинга. Однако в поддержке при реализации своих задач нуждается не только маркетинг, но и логистика. Такие задачи логистики, как, например:

- разработка схемы поставок, определение минимальной партии поставки для клиента;
- разработка алгоритма оценки качества предоставляемых услуг;
- управление логистическим процессом на складе и целый ряд других задач логистики складирования;
- разработка схемы возврата не кондиции и прочее.

Все это может быть успешно решено лишь в комплексе с маркетингом, так как приобретенная от него информация - это основа для принятия решений. Классически основными сферами взаимодействия логистики и маркетинга считаются сферы, представленные на рисунке 1.1.

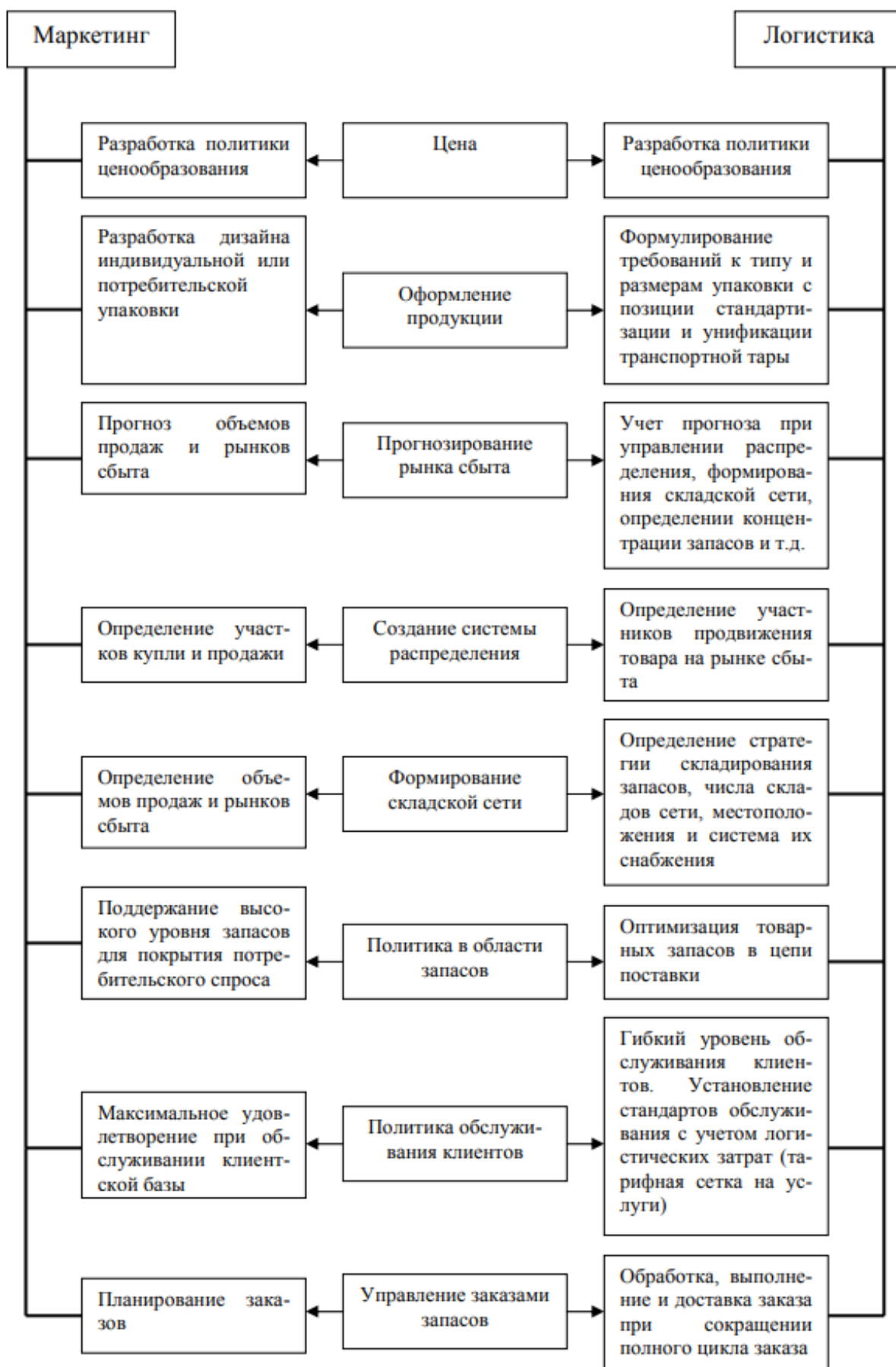


Рисунок 1.1 – Основные области взаимодействия логистики и маркетинга

1) Установление цены на реализуемый товар. Ценообразование - это одна из первоочередных функций маркетинга. С помощью инструментов маркетинга формируется цена на продукцию с учетом ее себестоимости, уровня конкуренции, целей и задач организации, запланированного уровня прибыли, а также с учетом логистических издержек. В функции логистики входит предоставление службе маркетинга информации о предполагаемых издержках по обслуживанию клиентов.

2) Дизайн и упаковка продукции, осуществляемые в процессе производства. Задачей маркетинга является оформление самого изделия, его индивидуальной упаковки и потребительской тары, с учетом отличительных особенностей дизайна и выполнении необходимых требований к информации о продукции. Роль логистики в данном случае заключается в выставлении конкретных требований (ограничений) к типу и размерам упаковки, исходя из требований к стандартизации и унификации товароносителей и транспортной тары.

3) Прогнозирование объемов продаж в разрезе регионов сбыта. Данные функции традиционно принадлежат маркетингу, так как соответствующие прогнозы являются основой решения многих стратегических задач: внедрение в новые регионы, увеличение объема продаж в регионе существующего рынка сбыта и т.д. Решение множества логистических задач зависит от точности таких прогнозов. К таким задачам относятся задачи, связанные с реорганизацией логистической системы при управлении распределением, определением уровня товарных запасов, формированием складской сети и их концентрации в сети и т.п.

4) Создание сбытовых систем. Задача маркетинга сводится к определению наиболее выгодной сбытовой системы (обеспечению купли-продажи) в разрезе каждого региона сбыта. Логистика же в свою очередь должна способствовать продвижению товарных потоков до потребителя через собственную логистическую сеть или путем стороннего привлечения услуг логистических посредников, в случае чего задачей логистики является поиск благонадежных участников системы и организации всего процесса.

5) Проектирование складской инфраструктуры в системе распределения практически сводится к формированию складской сети для концентрации запасов продукции в системе распределения. В функции маркетинга входит предоставление логистике основных прогнозных характеристик грузопотоков, которые будут обеспечивать потребности каждого региона сбыта, а в функции логистики - разработки стратегии управления запасами, расчет оптимального количества складов в сети для концентрации товарных запасов, поиск местоположения склада и обеспечение своевременного снабжения складов.

6) Прямой задачей маркетинга является создание политики обслуживания клиентов. Но решение данной задачи не может быть выполнено без анализа возможностей организации по оказанию услуг клиентам и оценки логистических затрат, которые связаны с их предоставлением.

7) Управление заказами клиентов. К выполнению данной процедуры привлекаются отделы продаж, маркетинга, финансов, логистики, бухгалтерия. Процедура осуществляется в несколько этапов. Начальный этап этой процедуры – это планирование заказов, им занимается маркетинг. Логистика ответственна за процессы, которые связаны с подготовкой заказов и их транспортировкой.

8) Единственной областью взаимодействия маркетинга и логистики, вызывающая противоречия между ними, которые приводят к стремлению удовлетворить на максимальной уровне любые потребности всех клиентов, лишь с целью увеличения объемов продаж, является политика в области запасов. Позиция логистики заключается в следующем: гибкий уровень обслуживания, ориентированный на особенности потребителей (сроков выполнения заказа, объемов партии поставки, уровня компенсации при формировании заказа, времени работы клиентов и т.д.). Логистика должна разработать стандарт на каждую услугу логистического сервиса с учетом себестоимости предоставления каждой услуги, другими словами, разработать тарифную сетку услуг и условий по их предоставлению. В избежание конфликта по этому вопросу маркетингу необходимо в ходе формиро-

вания политики обслуживания изначально руководствоваться стандартом услуг и тарифной сеткой на их выполнение, которые предоставит отдел логистики [11].

Логистика и маркетинг должны взаимодействовать в близком сотрудничестве, занимая каждый свою нишу в сфере повышения эффективности. В таком случае между ними практически не возникнет поводов для будущих конфликтов.

Специфической средой рынка характеризуются резкое изменения условий воздействующих факторов экономической среды, и, прежде всего, это касается рынка товаров массового спроса, где уже невозможна сверхприбыль и где с каждым днем увеличивается давление конкурентов. И уже невозможно быстро увеличивать прибыль только за счет одних маркетинговых решений. Основное направление в борьбе за конкурентные превосходство стало отводиться качеству предоставляемых услуг заказчику.

Рынок массового потребления начинает ориентироваться на каждого клиента индивидуально, и возникает новая стратегия для большинства компаний индивидуального обслуживания. Появляются иные условия во взаимоотношениях с клиентами: вместо цели стихийного увеличения клиентской базы на передний план выходит цель удержания имеющихся клиентов путем внедрения новых более выгодных предложений для укрепления долгосрочных связей с ними (рисунок 1.2) В этом случае маркетинг выделяет особым пунктом анализ причин ухода клиентов.

В данной ситуации главным показателем конкурентных преимуществ для маркетинга является:

- улучшение сотрудничества с логистикой для увеличения эффективности цепи поставки;
- развитие долгосрочного партнерства с клиентами;
- создание инновационных продуктов (привлекательность сильных трендов);
- смещение стратегического партнерства с клиентами.

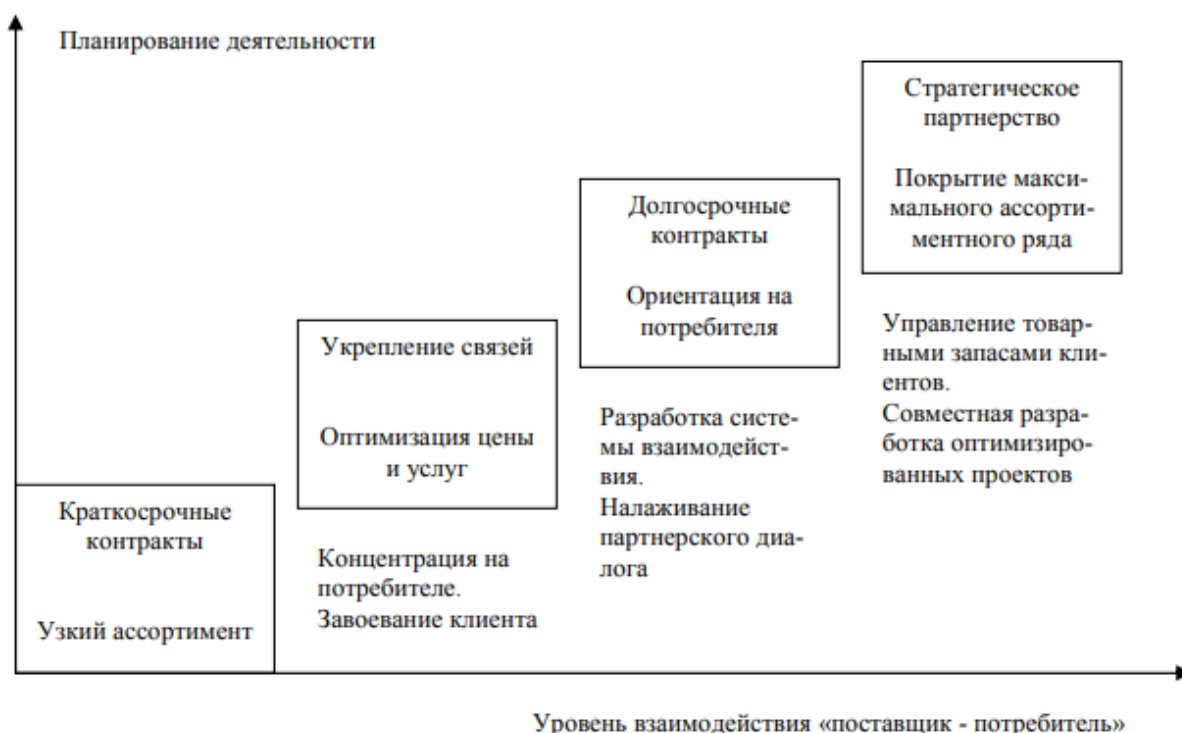


Рисунок 1.2 – Эволюция развития взаимоотношений между поставщиками и клиентами

Для выполнения своих планов в развитии концепции «управления клиентами», маркетингу еще больше необходимо объединиться с логистикой, и значение взаимодействий маркетинга и логистики в усилении позиций фирмы выходит на новый уровень развития.

Политика фирмы как всегда является основной при внедрении как маркетинговой, так и логистической стратегий. Однако, как и ранее, одной из задачи логистики заключается поддержка маркетинговой стратегии в ее реализации. При этом логистика и сама начинает воздействовать развитие маркетинга, развивая «ценность для покупателя» на основе предоставления высокого уровня услуг, реализуя маркетинговые предложения. Сочетаемость маркетинга и логистики увеличивается еще тем, что на рынках процессы, обеспечивающие предоставление ценности покупателям, должны управляться параллельно с основными процессами.



Современный рынок сегодня требует другого подхода к управлению, меняется общая политика в отношении управления по функциональному дроблению, имеет место переход от управления функциями к управлению процессами. При этом как и в теории оптимизации, здесь подтверждается само функциональное деление, а изменяется лишь подход к управлению от функций к процессу, с продвижением результатов не по отдельным частями, а всем процесс в целом.

Результатом успешной деятельности фирмы на современном рынке становится управление основными процессами, предоставляющими потребительскую ценность. Иначе говоря, основным направлением деятельности фирмы становится управление процессом максимального удовлетворения потребностей клиента на основе индивидуального подхода к каждому из них, с обеспечением быстрого реагирования на изменения спроса. Данная концепция не входит в противоречие с уже сформировавшимся взглядом на выполнение функций и задач маркетинга и логистики, она лишь создает иные условия в их управлении, которые обеспечивают их плотное взаимодействие и ориентир на единую цель, стоящую перед организацией.

## 1.2 Понятие, характеристика и функции каналов распределения, конкурентоспособность каналов распределения

В нынешнее время для эффективной деятельности на современных рынках каналы распределения приобретают все большее значение, чем производимый продукт. Это обусловлено рядом причин и обстоятельств.

Среди тенденций, оказывающих наиболее важное влияние и характеризующих современную концепцию комплекса маркетинга, является снижение воздействия такого элемента, являющегося традиционным, как продукт (product) и повышение роли таких элементов, как место (distribution или place) и продвижение (promotion). Характерные черты продукции очень быстро копируются и в практической деятельности ведущих западных компаний все более четко улавливается

тенденция дифференциации товара на основе его дистрибутивных атрибутов, несмотря на то, что дифференциация по товару по-прежнему является наиболее важным параметром для достижения успеха. Все это приводит к изменениям в методах деления потребителей на сегменты, когда наиболее значимыми критериями для деления на сегменты становятся способ осуществления покупки, специфика применения товара и др. Другими словами, канал распределения становится средством дифференциации товара, причем дистрибьюторские преимущества копируются гораздо сложнее, а некоторые из них (например, расположение торговой точки) вообще являются уникальными [19].

При этом высокое качество товара больше не является фактором победы в конкурентной борьбе, а лишь «входным билетом» на конкурентный рынок. И борьба за потребителя выходит уже за рамки самого товара. Владение покупательской аудиторией также не является полной гарантией успеха — отношения с покупателями нужно постоянно поддерживать и активно укреплять, влиять на предпочтения и формировать лояльность потребителей. Так как значение самого товара уменьшается, то влияние «не продуктовой» части продукта возрастает. Нарушения в балансе сил приводит к тому, что контроль канала распределения становится для производителя значительнее, чем контроль над продуктом, и распределение товара становится объектом приложения значительных маркетинговых усилий [18].

В результате отмеченного перераспределения рыночной власти некоторые дистрибьюторы начинают диктовать производителям отпускные и продажные цены, необходимость производства тех или иных товаров (особенно остро данная проблема встает на продовольственных рынках), тем самым оказывая мощное давление.

Необходимость изучения и анализа маркетинговых каналов распределения продукции возникает именно из-за наблюдаемых рыночных тенденций. Например, возникает необходимость в уточнении самого термина «маркетингового канала распределения», так как существует как множественное количество опреде-

лений данного термина, так и применяют различные термины, такие как «маркетинговый канал», «канал распределения», «канал дистрибуции», «канал товародвижения».

Существует множество различных определений каналов распределения, которые целесообразно сгруппировать в несколько подходов.

#### Субъектный подход

В зарубежной и отечественной литературе встречаются следующие определения канала распределения. По определению, представленному А.Д. Чудаковым «канал распределения представляет собой ряд организаций или отдельных лиц, которые осуществляют передачу того или иного товара на пути от производителя к потребителю».

Канал распределения представляет собой объединение частных организаций, работающих в процессе продвижения услуг (товара), к потребителю от производителя, который либо производит на их основе другие товары или услуги или непосредственно использует этот товар.

Канал распределения – это совокупность фирм, предприятий, организаций и лиц, обеспечивающих передачу права собственности на него и передвижение товара от изготовителя потребителю. Канал распределения - это совокупность независимых физических или юридических лиц, участвующих в процессе движения товара к потребителю от производителя, получивших название посредники.

В книге «Managing Channel Profits» (Управление прибылями маркетингового канала) S.M.Shugan и A.P.Jeuland замечено, что маркетинговый канал дистрибуции состоит из нескольких участников, каждый из которых обладает своими собственными критериями для принятия решений. Вследствие этого видна заинтересованность всех участников текущего канала, так как решения одного участника канала влияют на прибыль, а также на деятельность всех остальных участников маркетингового канала. Нехватка управления в деятельности участников канала ведет к негативным последствиям не только для участников, но и для конечных потребителей.

Однако главным характеристикой распределения в текущем подходе определяется не простое передвижение товара от одного участника к другому, а делегирование права собственности на получаемый товар. Происходит своеобразная перепродажа товара, причем, за исключением конечного потребителя, другие участники этой цепочки покупают его с целью последующей продажи, а не для использования в соответствии с назначением.

#### Системный подход

Американская маркетинговая ассоциация (American Marketing Association) выделяет канал распределения, как структуру, объединяются внутренние подразделения организации с дилерами, розничными и оптовыми торговцами, внешними агентами через которых осуществляется продажа продуктов, услуг или товаров.

Каналы распределения – системы, которые состоят из отдельных предприятий, участвующих в процессе доставки услуг и товаров потребителю.

Канал распределения - это система, обеспечивающая доставку к местам продаж товара, которая состоит из элементов внутренней среды предприятия производителя и внешней среды. Структура внутренней среды состоит из таких элементов как обработка, упаковка, оформление документации заказов, подбор транспортных партий, выходной контроль. Элементы внешней среды выполняют такие функции, как:

- предпродажной подготовки товара,
- организации товародвижения (транспорт, складирование),
- исследования (сбора маркетинговой информации),
- установления контактов с потенциальными покупателями,
- стимулирования сбыта,
- финансирования, принятия риска.

Канал товародвижения - это направление, по которому происходит движение к потребителям от производителей. Благодаря ему минимизируются сроки поставки, месте и праве собственности на отдаленные товары и услуги от потенциальных пользователей [37].

По мнению Г. Ассэля, под понятием «канал распределения» (channel of distribution) подразумеваются торгово-распределительные сети, по которым продукция доставляется к покупателям.

#### Логистический подход

С логистической точки зрения канал распределения подразумевает обособленную совокупность звеньев логистической системы, ориентированных по основному потоку, сформированному с целью выполнения маркетинговых требований и/или экономии на масштабах логистической деятельности за счет гармонизации транзакционных единиц упаковки, хранения, грузопереработки и транспортировки продукции.

#### Инфраструктурный подход:

Телефонная связь, телевидение и интернет стали основными каналами распространения услуг и товаров. Они необходимы не только для передачи коммуникационных сообщений, предназначенных для потенциальных потребителей, но и для организации сотрудничества и кооперации с ними.

Если рассматривать определения каналов товародвижения, увидеть несколько вариаций данного понятия:

Канал товародвижения – это совокупность организаций посредников, физических или юридических лиц, помогающие физическому лицу в перемещении товаров и передаче прав собственности по цепочке к потребителю от производителя.

Канал товародвижения – совокупность различных фирм и частных лиц (потребителей), связанных с обменом товаров и передвижением.

Исходя из этого, выше изложенные определения соответствуют субъектному подходу в определении сущности каналов распределения.

Из-за изменений в экономике значимости каналов распределения и конкретных торговых посредников становится вполне целесообразным и обоснованным говорить о конкурентоспособности организаций не только в общепонятном понимании, как о способности удовлетворять потребности потребителей лучше, чем это делают конкуренты, но и с другой позиции: удовлетворения ими требований

каналов распределения, удовлетворения потребностей торговых предприятий [26].

Как известно, внутри каналов распределения конкурентные отношения могут осуществляться как по вертикали, так и по горизонтали. Конкуренция по горизонтали происходит на одном и том же уровне одного канала распределения или нескольких каналов между посредниками одного и того же типа. Конкуренция по вертикали может произойти между участниками канала на различных этапах, например, между оптовиком, торгующим оптом и в розницу, и розничным торговцем или розничным посредником и между оптовым, с одной стороны, и производителем - с другой, если производитель использует прямые продажи вместе с реализацией продукции через косвенные каналы распределения. Кроме того, в процессе распределения может сложиться конкуренция смешанного типа, когда осуществляется одновременно соперничество по вертикали и по горизонтали.

Во всех рассмотренных выше ситуациях конкурентные отношения - это соперничество за возможность продать большее количество товаров, получить больший доход и соответствующую прибыль. В процессе такого соперничества предприятия сопоставляют собственные характерные черты с аналогичными характеристиками конкурентов, сравнивая свой потенциал с их потенциалом, и тем самым оценивают свою конкурентоспособность и конкурентоспособность соперников [34].

К тому же, конкурентоспособность как возможность того или иного объекта удовлетворять чьи-либо потребности полнее, чем это делают другие объекты - конкуренты (именно таким образом определяется конкурентоспособность большинством ученых), присуща и каналам распределения товаров. Особенностью конкурентоспособности каналов распределения является то, что их конкурентоспособность оценивается не только потребителями товаров, но и всеми другими участниками каналов - производителями, логистическими, торговыми и маркетинговыми посредниками.

Участники каналов распределения, кроме собственной конкурентоспособности, определяют конкурентоспособность каналов в целом, а также конкурентоспособ-

ность своих потенциальных и существующих коммерческих партнеров. Эту оценку организации осуществляют многократно: в первую очередь при принятии решения об участии в деятельности того или иного канала, далее - в процессе контроля и анализа эффективности совместной работы, т.е. происходит постоянный мониторинг конкурентоспособности каналов распределения их участниками.

Предприятия-производители и торговые посредники принимают управленческие решения о целесообразности и эффективности работы в каком-либо канале распределения на основании оценки конкурентоспособности всего канала или его отдельных частей при выходе на новые рынки или выведении на рынок новой продукции, по результатам оценки эффективности деятельности собственной организации в существующем канале. При этом производитель по сути оценивает конкурентоспособность альтернативных каналов, то есть решает, насколько тот или иной канал удовлетворяет или может удовлетворить его потребности, какой канал приносит наибольшую рентабельность, какой канал наилучшим образом сможет решить задачи доведения продукции до потребителей и их обслуживания лучшим образом, чем это сделают другие товаропроводящие системы [11].

Конкурентоспособным с позиции производителя товаров является такой канал распределения, который позволяет обеспечить доступность товаров для целевого рынка, при заданном уровне обслуживания и с минимальным уровнем затрат. Канал при этом должен быть, гибким, контролируемым, обеспечивающим необходимый объем продаж, высокую маркетинговую и экономическую эффективность. Непосредственную оценку конкурентоспособности производитель осуществляет в отношении оптового торгового посредника, если используется длинный канал распределения, или розничного посредника при использовании короткого однозвенного канала. При этом оцениваются:

- деловая репутация руководителя организации и имидж организации;
- территориальный охват рынков, который обеспечивается посредником;
- опыт в организации продаж сходных товаров, предоставляемый потребителям уровень обслуживания;

- наличие сети региональных представителей, отношений с крупными торговыми сетями и собственной розничной сети;
- квалификация и опыт работы персонала;
- объем торгового оборота и темпы его роста;
- оборачиваемость запасов;
- финансовое состояние;
- местоположение;
- применяемые технологии, инновационность и гибкость;
- возможность партнерства и сотрудничества, способность потенциальных участников канала вместе воплощать разработанные производителем маркетинговые и логистические стратегии.

Независимым торговым посредником оценивается конкурентоспособность потенциального канала при принятии решений о смене специализации номенклатуры, заключении договоров о торговом франчайзинге, поиске новых каналов при неэффективной работе в существующих каналах. При этом оценивается конкурентоспособность посредника и поставщика, т.е. последующего и предыдущего звеньев канала [10].

Следовательно, внутри каналов векторная направленность оценки конкурентоспособности существующих и потенциальных контрагентов по поставкам товаров различна (рисунок 1.3).

Как видно из рисунка, торговые посредники проводят оценку поставщиков (оптовики - производителей, розничная торговля - оптовых посредников и производителей) по набору характерных черт, из которых наиболее важной, определяющей является, несомненно, конкурентоспособность товара. Далее следуют экономические характеристики коммерческих отношений, такие как:

- предоставление товарного кредита,
- отсрочка платежа за приобретенный товар,
- распределение расходов по завозу товара в торговую сеть,
- величина функциональных скидок и др.



В качестве логистических характеристик, определяющих привлекательность сотрудничества в том или ином канале, торговыми посредниками рассматриваются надежность и оперативность поставок товара, простота и оперативность процедуры приема заказов у поставщика, организация завоза товара. Среди наиболее важных логистических характеристик поставщика: готовность к поставке, гибкость обслуживания, минимальные сроки доставки, минимальные затраты, связанные с организацией движения товаров [11].

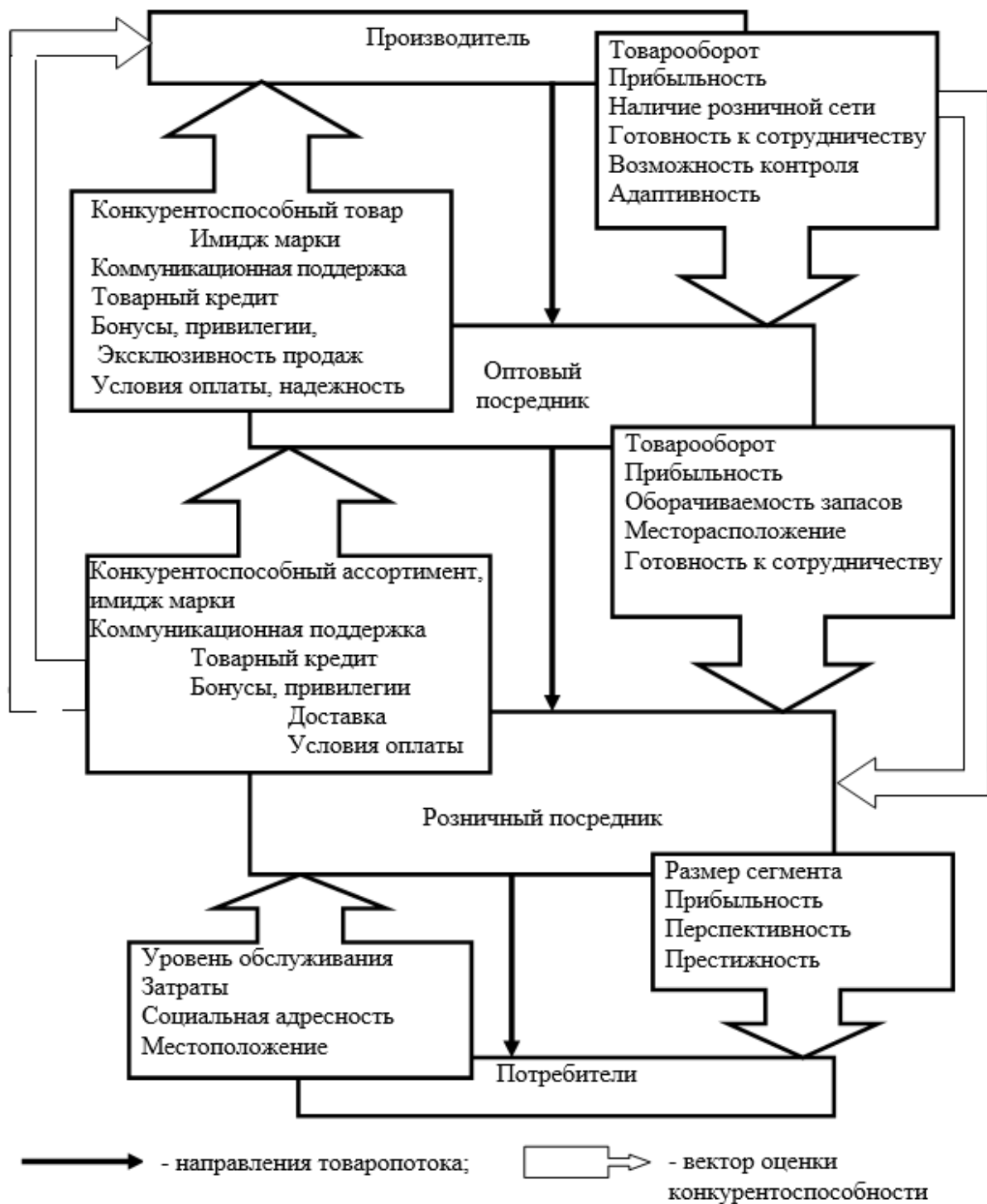


Рисунок 1.3 – Модель векторной направленности и содержания оценки конкурентоспособности участниками каналов распределения

По сути, оценкой конкурентоспособности потребителей являются стратегические решения производителей и торговых посредников о целевом сегменте рынка, так как разные сегменты потребителей обладают различной степенью привлекательности для участников каналов распределения из-за различий в объеме сегмен-

тов и уровня доходности операций. К тому же, конкурентоспособность потребителей необходимо изучать с точки зрения перспективности и престижности их обслуживания участниками канала. Имидж производителя и розничных посредников в значительной степени зависит от общественного статуса конечных потребителей, которые приобретают их товары. Из этого следует, что имидж и, безусловно, коммерческая значимость потребителя определяют его конкурентоспособность для производителя товара и торговых посредников. Однако, в отличие от оценки других участников каналов распределения, выводы по потребителям делаются не по конкретному субъекту рыночных отношений, а по совокупности конечных потребителей, т.е. по сегменту в целом [23].

Все вышесказанное позволяет дать следующее определение конкурентоспособности каналов распределения.

Конкурентоспособность каналов распределения - это возможность каналов удовлетворять потребности потребителей и обеспечивать результативное и эффективное достижение поставленных задач посредниками каналов лучше, чем это делают другие аналогичные каналы.

Или несколько иначе: конкурентоспособность канала распределения - это оценка, выражающая достоинства канала перед похожими конкурирующими системами в удовлетворении потребностей целевого рынка при достижении заданной эффективности и результативности деятельности отдельных участников и канала в целом. При этом высокая конкурентоспособность канала или его отдельного участника подтверждается его потенциальными возможностями создавать, поддерживать и развивать свои конкурентные преимущества.

Спецификой конкурентоспособности каналов распределения определяется неоднородность ее оценки всем его участниками в отдельности и осуществляется по индивидуальным критериям для каждого участника канала. Исходя из этого, для наиболее лучшего управления конкурентоспособностью каналов сбыта и отдельных их участников важно понять их требования к каналам распределения, выявить наиболее важные критерии оценки [11].

На конкурентоспособность каналов распределения воздействуют факторы внутренней и внешней среды и конечно внутрисистемные для каналов распределения факторы (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Факторы конкурентоспособности каналов распределения

К внутренним факторам раскрываемой системы «канал распределения» относится возможности каналов, включающий в себя: маркетинговую, инновационную, кадровую, интеллектуальную, логистическую, технологическую, организационную, финансовую и прочие возможности и составляющие организации по реализации, воспроизводству и созданию конкурентных преимуществ.

В условиях неопределенности и риска внешней среды показателем успешной коммерческой работы организаций-производителей является постоянно повышающийся уровень их конкурентоспособности, не только к торговым посредникам, но и к прямым конкурентам. Соответствие параметров производителя условиям торговых посредников, выполнение логистических принципов и методик организации товародвижения и сопутствующих финансовых и информационных и прочих потоков реально повышает его стабильность в товаропроводящих системах.

Для укрепления и сохранения своих достигнутых результатов производители услуг и товаров необходимо приводить структуры каналов распределения, используемые технологии и методы управления в соответствие с техническими инновациями, социальными и организационными в экономике, а для этого конкурентоспособностью каналов распределения необходимо управлять, т.е. постоянно воздействовать на совокупность поддающихся контролю и определяющих ее факторов. Управление конкурентоспособностью включает в себя комплекс мер воздействия на управляемый объект (процессы в каналах распределения) с целью изменения их характеристик и/или сохранения.

### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в управлении каналами распределения

До начала 90х годов XX века в России большинство товары отсутствовало в свободной продаже, а индивидуально распределялись, что приводило к их постоянному дефициту. В текущее время для нашего рынка все еще характерна непостоянность в снабжении. Заводы-изготовители не имеют ни современных производственных мощностей, ни кадров по их системной организации. Однако уже появились первые признаки в структурировании логистических сетей производственных предприятий по подобию развитых стран, что является объективным процессом. Вывод о том, что российские промышленные предприятия будут органи-

зовывать свои собственные каналы распределения, как это имеет место в западных компаниях, строится на следующих соображениях.

Иностранные компании в основном находились в условиях свободной рыночной экономики, а в России до недавнего времени малоизвестна. Наши компании значительный промежуток времени так и не попали на мировые рынки, в то время как зарубежные предприятия постоянно вторгаются на отечественный рынок, имея мощные склады и каналы распределения, позволяя себе обеспечить поставку товаров в сжатые сроки. В реальности работы иностранных компаний подтверждается эффективность интеграции инструментов маркетинга и логистики в управлении каналами распределения [26].

В текущее время имеются хорошие технологические предпосылки (достижения в области технологий производства, транспортировки, информации) для внедрения системы управления товарными запасами с системами управления и планирования промышленным производством. Исходя из выше перечисленного, необходимо изучить опыт иностранных фирм по управления каналами распределения. Еще недавно в 60-е годы возросшие объемы и ассортимент товаров потребовали от западных продуцентов изменения методов работы с продукцией. К 70-м годам крупнейшие компании заложили научные основы анализа и прогноза спроса и применения их результатов для планирования производства и распределения продукции, создали товаропроводящие сети с системами складов, отладили организацию управления запасами на отдельных складах и в системах [48].

В последующие годы методы управления каналами распределения продукции лишь шлифуются за счет телекоммуникаций, применения более современных компьютеров, способов организации сетей, а также благодаря более Детальной подготовке специалистов для всех этапов каналов распределения. Методы управления каналами распределения на иностранных предприятиях направлены на оптимизацию запасов во всех звеньях цепи поставок. Оптимальные уровни запасов обеспечивают максимальные уровни обслуживания при минимальных инвестициях в запасы, минимальных затратах по заказу и транспортировке.

Основные каналы распределения зарубежные поставщики организуют сами путем создания собственных филиалов в крупных регионах и других странах, а также в виде дочерних или совместных предприятий. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть. Отношения с посредниками также могут строиться в соответствии с договорами. Поставщики либо сами участвуют в процессах управления запасами дилера, либо издают для дилеров руководства по работе с продукцией, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности.

Также, учитывая, что не все участники смогут разобрать сложные вопросы управления запасными частями, поставщики предоставляют им методические материалы, помогающими находить более выгодные решения по многим деловым вопросам – от размещения деталей на складе до оптимального размера заказа, от расчета надбавок или скидок до методов подбора субдилеров. Для этих целей разрабатываются различные таблицы, инструкции, пособия [49].

Ниже приведены основные принципы организации каналов распределения, которые были получены из практического опыта зарубежных компаний:

- разделение оптовых покупателей на сегменты по признакам выделения их потребностей и возможности управления, приспособливание цепи для выгодного их обслуживания. Как правило оно состоит из определения способов снабжения по конкретным каналам, усреднении издержек и прибыльности в пределах каналов и между ними. Выделение сегментов можно производить на основании следующих факторов: по степени равномерности спроса, по объему продаж, исходя из потребности сегментов в стандартной упаковке, предварительном извещении об отгрузке и т.д.;

- дифференцирование продукта по возможности ближе к конечному потреблению. Так, некоторые изготовители для лучшего удовлетворения конечного потребителя используют метод «откладывания производственных операций». К примеру, не на производстве производят упаковку или комплектацию, а у оптового контрагента. Эта мера во многих случаях обеспечивает более стабильный спрос

по номенклатуре. Например, в том же МакДональдсе в гамбургеры, либо чизбургеры вкладывают котлеты именно в точках продаж. Это позволяет избежать излишков по одному продукту, и одновременного дефицита по другому;

- для эффективной политики по получению и отгрузке товаров, склады размещаются в транспортных центрах и близко к местам спроса;

- устанавливаются плотные отношения с посредниками. К примеру, если существует возможность изменить срок консигнации товара от производителя с 90 до 30 дней, то это отражается на уменьшении цены закупа товара. При изменении цен, и покупателям и поставщикам следует производить индексацию, для совместного использовать убытков и прибылей от изменения цен. Используются возможности консолидированного заказа нескольких оптовых организаций для получения оптовых скидок и уменьшения стоимости транспортных затрат, взаимное доверие обеспечивает уменьшение затрат по проверке и контролю качества поступающего товара;

- определение системы пополнения запасов на складах. Оптимизация хранимых запасов в логистической цепи, определение номенклатуры для постоянного хранения на складах разных уровней, периодичность, объемы и сроки пополнения запасов. К примеру, установление многоуровневой логистической цепи, где на национальных складах хранятся товары группы А, В и С, на региональных – групп В и А. Дилерская сеть крупных компаний обширна – в США только компания International Harvester, выпускающая более сотни моделей тракторов, сельскохозяйственных, дорожно-строительных и других машин, имеет около 5600 дилеров. На основе анализа спроса вся номенклатура разделена на две группы: «Р» – региональные, пользующиеся высоким и постоянным спросом, и «Н» – национальные, пользующиеся нерегулярным спросом.

Также за рубежом используется расчет показателей эффективности в целом для сети и по отдельным звеньям для оценки коллективных успехов в удовлетворении потребностей с минимальными затратами и ресурсами (таблица 1.2).



Таблица 1.2 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления распределением продукции

Критерий	Отечественный опыт	Зарубежный опыт
1. Персональные методы продажи	Объем торговли достаточно велик	Например, в Японии и США доля персональных продаж ниже чем в России от общего числа методов
2. Прямой маркетинг	Доля такой системы сбыта составляет порядка 10-15%	Большое распространение получили предприятия-брокеры, предприятия агенты
3. Складская форма товародвижения	Наиболее популярна складская форма товародвижения	Большое распространение получили товарные биржи, мелкооптовые магазины «cash & carry», сетевые структуры как в ЕС, так и в Японии
4. Электронный маркетинг	Невысокий	Высокий

В нынешнее время по всему миру развивается тенденция роста активности покупателей на дому. Например, только в США за период 1986–1992 гг. объем прямой доставки увеличился на 60%, а объем платежей – на 99%. В большинстве развивающихся стран мира персональные способы продажи также растут. За 1990 г. в 17 странах Азии и Европы статистика одних только заказов по почте увеличилась на 60,6 млрд. долл. в сравнении со 151 млрд. долл. в США и Канаде. В России также можно наблюдать увеличение количества персональных методов продажи, особенно заказов по телефону.

Прямой продажей является любая форма личного взаимодействия продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, зачастую у покупателей на дому. Примером может являться привлечение торговых агентов. С помощью такого метода, например, продается парфюмерия и косметика компании Mary Kay Cosmetics.

От прямых продаж прямой маркетинг отличается тем, что непосредственное взаимодействие с покупателем осуществляется при помощи информационных

средств, а не торгового персонала. В качестве источников информации используются каталоги, рекламные объявления, почтовые отправления. Просмотрев рекламные материалы, клиент принимает решение заказать товар по почте или посетить магазин. Оплата может осуществляться предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа нужных товаров. Целевые сегменты при почтовых отправлениях отбираются с помощью специальных списков баз данных [8].

Электронный маркетинг – это специфическая форма прямого маркетинга, производится с помощью электронных информационных средств. Включает в себя следующее: продажу товаров по электронным каналам; продажу товаров по телефону; продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону производится с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Таким образом осуществляется, например, торговля с доставкой товара в офис или на дом. Оплата товаров производится на дому, после того как покупатель их проверит по качеству и весу. Права покупателей, оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют им вернуть или отказаться от некачественного товара. Ценовая политика предприятия-поставщика может быть такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара [46].

## Вывод

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты совершенствования системы управления конкурентоспособностью каналов распределения путем интеграции инструментов маркетинга и логистики. Рассмотрено экономическое содержание маркетинга и логистики, их взаимосвязь. Изучены понятие, характеристика и функции каналов распределения, рассмотрены различные подходы к сущности понятия конкурентоспособности каналов распределения. Также приведена сравнительная характеристика отечественного и зарубежного опыта в управлении каналами распределения.



## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «ЗДОРОВАЯ ФЕРМА»

### 2.1 Основные организационные сведения о предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»

Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Здоровая Ферма» создано на основании Решения от 21 августа 2013 года №1 единственного учредителя и в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона Российской Федерации от 08 февраля 1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Федерального закона от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», о чем в Едином государственном реестре юридических лиц 04 сентября 2013 года внесена запись регистрации за основным государственным регистрационным номером 1137447011646.

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью Торговый Дом «Здоровая Ферма».

Сокращенное фирменное наименование: ООО ТД «Здоровая ферма».

Место нахождения: Челябинская область, город Челябинск.

Целью деятельности ООО ТД «Здоровая Ферма» является расширение рынка товаров и услуг и извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- оптовая торговля мясом птицы, включая субпродукты;
- оптовая торговля продуктами из мяса и мяса птицы;
- розничная торговля мясом птицы, включая субпродукты;
- розничная торговля продуктами из мяса и мяса птицы;

- организация перевозок грузов;
- хранение и складирование грузов.

Помимо сделок, предусмотренных и непредусмотренных законодательством ООО ТД «Здоровая Ферма» имеет право производить сделки следующего содержания:

- выдача поручительств за третьих лиц, которые предусматривают исполнение обязательств в денежной форме;
- приобретение права требования исполнения обязательств в денежной и/или неденежной формах от сторонних лиц;
- доверительное управление имуществом по договору с физическими и юридическими лицами;
- предоставление в аренду физическим и юридическим лицам различное движимое или недвижимое имущество, принадлежавшее ООО ТД «Здоровая Ферма» на праве собственности.

Предприятие ООО ТД «Здоровая Ферма» является одной из организаций, входящих в Группу Компаний «Здоровая Ферма», центром продаж продукции «Здоровая Ферма»: мяса свинины, птицы, колбас, деликатесов и полуфабрикатов.

Также наряду с ООО ТД «Здоровая Ферма» в Группу Компаний «Здоровая Ферма» входят следующие предприятия:

1) Аргаяшская птицефабрика Группы Компаний «Здоровая Ферма» – одна из крупнейших птицефабрик по производству мяса бройлеров на Урале. Дважды, в 2010 и 2012 годах, получила звание «Лучшей птицефабрики Челябинской области» по комплексу социальных, финансовых и производственных показателей.

2) Кунашакская птицефабрика ГК «Здоровая Ферма» – это современный птицеводческий комплекс, спроектированный по европейским стандартам по инновационным технологиям, имеет две производственные площадки: воспроизводство (Платошино, Пермский край); бройлерное производство, убой и переработка (Кунашакский район, Челябинская область).

3) Родниковский свинокомплекс ГК «Здоровая Ферма» введен в эксплуатацию в 2010 году. Представляет собой высокотехнологическое предприятие по воспроизводству, выращиванию, убою свиней и переработке мяса свинины.

4) ООО «Здоровая Ферма Деликатесы» – это завод по переработке мясной продукции, современное мясоперерабатывающее предприятие по производству колбас, полуфабрикатов, деликатесов из мяса свинины и птицы. Введен в эксплуатацию в ноябре 2012 г. На заводе «Здоровая Ферма Деликатесы» учтены все логистические и технологические требования производства, что делает его современным мясоперерабатывающим предприятием,

5) Комбикормовый завод ГК «Здоровая Ферма» – это предприятие по производству натуральных комбикормов. Отличается современным, высокотехнологичным, полностью автоматизированным производственным процессом.

Организационная структура ООО ТД «Здоровая Ферма» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Организационная структура ООО ТД «Здоровая Ферма»

Департамент	Подразделение
Управление	Административно-хозяйственный отдел Администрация Бухгалтерия Департамент маркетинга Отдел информационных технологий Отдел по предотвращению потерь Отдел по работе с персоналом Юридический отдел Отдел сопровождения продаж Отдел управления качеством Общий отдел Казначейство

Окончание таблицы 2.1

Департамент	Подразделение
Финансовый департамент	Администрация Администрация финансового департамента Бухгалтерия Бухгалтерия (Копейское шоссе) Планово-экономический отдел Централизованное казначейство Управления закупок и финансового контроля Отдел по инвентаризации и контролю
Департамент логистики	Администрация департамента логистики Отдел складской логистики Отдел транспортной логистики Склад г. Екатеринбург Склад г. Челябинск Склад готовой продукции Склад п. Ишалино Склад с. Кунашак Склад с. Миасское Склад г. Челябинск (Троицкий тракт)
Департамент продаж	Администрация Администрация департамента продаж Отдел по работе с клиентами Отдел по работе с ключевыми клиентами Отдел региональных оптовых продаж (Направление готовая продукция) Отдел по работе с оптовыми клиентами

## 2.2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма»

ООО ТД «Здоровая Ферма» занимается реализацией оптом и в розницу мяса птицы и продуктов ее переработки, а также продукции из мяса свинины.

ООО ТД «Здоровая Ферма» находится на общеустановленной системе налогообложения.

В течение 2017 года в структуре предприятия работали обособленные подразделения на территории г. Челябинска, г. Екатеринбурга, республики Башкортостан. В 4 квартале 2017 года обособленные подразделения в г. Екатеринбург, республика Башкортостан были закрыты.

В 2017 году предприятие занималось реализацией товара на экспорт в республику Казахстан. Общая сумма таких продаж в 2017 году составила 23 373 тыс. руб.

Основные средства организации ООО ТД «Здоровая Ферма» приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные средства организации ООО ТД «Здоровая Ферма»

Период	Первоначальная стоимость, тыс. руб.	Начисленный износ, тыс. руб.	Остаточная стоимость, тыс. руб.	Степень износа основных фондов, (%)
На 31.12.2015 г.	9 930	3 891	6 039	39
На 31.12.2016 г.	83 346	7 583	75 763	91
На 31.12.2017 г.	98 848	36 655	62 193	63

Амортизация начисляется для всех основных средств линейным способом.

Предприятие в течение отчетного периода эксплуатировало основные средства, полученные по договору лизинга, первоначальная стоимость которых составила на 31.12.2017 г. - 81 003 тыс. руб.



Движение основных средств, полученных по договорам лизинга, приведено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Движение основных средств, полученных по договорам лизинга

Предмет лизинга	Остаток на 31.12.2016 тыс. руб.	Выкуплено из лизинга тыс. руб.	Приобретено в лизинг, тыс. руб.	Остаток на 31.12.2017 тыс. руб.
Автотранспортные средства	70 301		7 728	78 029
Автопогрузчики	2 974			2 974

Стоимость арендованных складских помещений по состоянию на 31.12.17 составила 309 520 тыс. руб., офисных помещений 22 705 тыс. руб. Остаток прочих арендованных основных средств на 31.12.16 г. составил 144 576 тыс. руб.

Переоценка основных средств в 2017 году не производилась.

Материально-производственные запасы учитываются по фактическим ценам. Для оценки всех материально-производственных запасов используется один способ. При выбытии материально-производственных запасов стоимость определяется исходя из среднемесячной фактической себестоимости (взвешенная оценка).

Оснований для создания резерва под снижение стоимости материальных ценностей в 2017 году не было.

В активе баланса значительную долю занимает дебиторская задолженность, размер которой на 31.12.2016 г. – 631 915 тыс. руб., на 31.12.17 г. дебиторская задолженность уменьшилась на 2,4% и составила 616 185 тыс. руб. В составе дебиторской задолженности наибольший удельный вес занимает задолженность покупателей и заказчиков за отгруженную, но не оплаченную ими продукцию (работы, услуги), которая по состоянию на 31.12.2017 г. составляла 503 526 тыс. руб., в том числе по наиболее крупным покупателям представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Задолженность покупателей ООО ТД «Здоровая Ферма»

Наименование Организации	Сумма, тыс. руб.	% в общей сумме задолженности
АО «Гандер»	9 468	2
ООО «Элемент-Трейд»	67 619	14
ЗАО ТД Перекресток	5 708	1
ООО Розница К-1	17 899	4
ООО «Лента»	6 584	1
АО ДИКСИ Юг	11 991	2
ООО ТЛК Фаворит	12 078	2
ООО «Агроторг»	6 496	1
ООО Метро Кэш Энд Керри	6 625	1
ООО Окей	5 111	1
ООО Союз Святого Ионна Воина	5 543	1
ООО Ашан	4 415	1
ООО Молл	4338	1
ООО Фиш	9561	2
Прочие	330 090	66
ИТОГО	503 526	100

В пассиве баланса наибольшую сумму имеет кредиторская задолженность в размере 847 050 тыс. руб., в том числе по наиболее крупным поставщикам – 704 172 тыс. руб. представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Кредиторская задолженность ООО ТД «Здоровая Ферма»

Кредиторы	Сумма, тыс.руб.	% в общей сумме задолженности
ЗАО «Уралбройлер»	353 259	50
ООО «Уральская мясная компания»	3 689	1
Здоровая Ферма Деликатесы ООО	224 991	32
ООО Торговый Дом «ТУРБАСЛИНСКИЙ БРОЙЛЕР»	65 955	9
Прочие кредиторы	56 238	8
ИТОГО	704 172	100

Кредиторская задолженность покупателям и заказчикам за полученные от них авансом денежные средства в счет предстоящей отгрузки по состоянию на 31.12.17г. составляла 64 153 тыс. руб., в том числе по наиболее крупным покупателям представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Кредиторская задолженность покупателям и заказчикам

Кредиторы	Сумма, тыс. руб.	% в общей сумме задолженности
ООО “Сибирско-Уральский Бройлер”	8 685	14
ООО ТК Аврора	7 158	11
ООО Ариант-Агро	2 717	4
ООО Тандем +	3 355	5
ООО «Мясопотам»	3 115	5
ООО Фриз	3 311	5
Прочие кредиторы	35 812	56
ИТОГО СЧ.62	64 153	100

Существенные статьи коммерческих расходов за 2015 и 2016 гг. расшифрованы в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Существенные статьи расходов за период 2015 - 2017 гг.

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Доля в общей сумме прочих расходов (%)	Доля в общей сумме прочих расходов (%)	Доля в общей сумме прочих расходов (%)
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Аренда осн. средств	21 751	9 953	31 510	4	2	3
ЕСН	36 972	47 700	60 609	6	6	7
Заработная плата	127 855	164 982	212 723	22	21	24
Рекламные расходы	8 932	5 394	17 156	2	1	2
Транспортные расходы	238 851	290 796	299 226	39	37	33
Прочие	165 504	261 752	280 471	27	33	31
ИТОГО	599 865	599 865	780 577	100	100	100

Графически динамика существенных статей доходов и расходов представлена на рисунке 2.1.

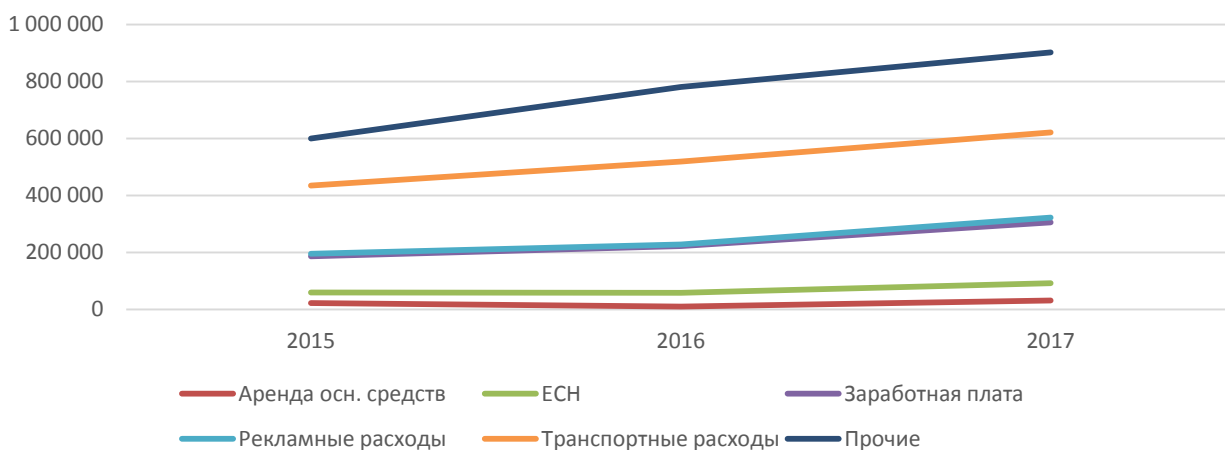


Рисунок 2.1 – Существенные статьи расходов за период 2015- 2017 гг.

Можно заметить, что наибольшую долю в затратах занимают транспортные расходы.

Финансовым результатом работы ООО ТД «Здоровая Ферма» за 2016 год является прибыль в размере 725 тыс. руб., за 2017 год - убыток в размере 56 866 тыс. руб.

ООО ТД «Здоровая Ферма» является поручителем по кредитным обязательствам ЗАО «Уралбройлер», ООО «Уральская мясная компания», АО «Птицефабрика Комсомольская», ООО «Комбикормовый Завод Здоровая Ферма». Общая сумма выданных поручительств по обязательствам ЗАО «Уралбройлер» составляет 5 140 900 тыс. руб. с датами погашения до 2021 года, по ООО «Уральская мясная компания» - 3 825 077 тыс. руб. с датами погашения до 2019 года, по ОАО «Птицефабрика Комсомольская» - 338 726 тыс. руб. с датой погашения 2018 год, по ООО «Комбикормовый Завод Здоровая Ферма» - 300 000 тыс. руб. с датой погашения до 20.04.18 года.

Предприятие не является участником совместной деятельности.

Чрезвычайных фактов хозяйственной деятельности в 2017 году не имелось.

Предприятие в отчетном периоде не прекращало и не планирует прекращать какую-либо деятельность.

Событий после отчетной даты, которые могли бы оказать существенное влияние на финансовое состояние, движение денежных средств или результаты деятельности ООО ТД «Здоровая Ферма» за 2017 год нет.

Условных активов и условных обязательств, которые могли бы оказать существенное влияние на финансовое состояние, движение денежных средств или результаты деятельности организации за 2017 год нет.

### 2.3 Анализ эффективности системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»

В первую очередь рассмотрим показатели эффективности деятельности предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма», представленные в таблице 2.8.

В данной таблице представлены данные по объему проданной продукции, цене (цена за вычетом логистики и ретро-бонусов), себестоимости, затратах Торгового Дома и показатели прибыли, фактические за 2016, 2017 года, и прогнозные на 2018 год. Прогноз на 2018 год рассчитан методом экстраполяции данных.

Рассмотрим показатель чистой прибыли. Как видно из таблицы, чистая прибыль в 2016, и в 2017 годах принимает отрицательные значения, прогноз на 2018 год также принимает отрицательное значение. Хотя и можно отметить положительную динамику показателя.

На прибыль оказывают влияние такие факторы, как цена, объем реализуемой продукции и себестоимость. Себестоимость продукции ООО ТД «Здоровая Ферма» складывается из производственной себестоимости и затрат Торгового Дома. Производственная себестоимость формируется на производственных предприятиях, входящих в Группу Компаний «Здоровая Ферма», поэтому организация ООО ТД «Здоровая Ферма» на нее повлиять не может.

Таблица 2.8 – Показатели эффективности деятельности предприятия

Период	Кол-во, кг.	Net-Цена, руб/кг	Net-Выручка без НДС, руб.	Произв. с/с, руб./кг	Затраты ТД, руб./кг	с/с по ЕВИТДА, руб/кг	Управленч. полная с/с, руб./кг	Управленч. ЕВИТДА, тыс. руб.	Управленческая прибыль, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
2016 факт	93 323 563	91,91	8 577 176 250	88,23	4,98	93,21	95,32	-121 175	-318 764	-1 400 528
Глубокая переработка	5 560 447	123,32	685 710 675	117,9	7,38	125,29	125,43	-10 935	-11 722	-36 726
Мясо птицы	74 742 289	82,86	6 192 887 572	83,98	4,71	88,69	90,39	-435 778	-563 003	-1 290 305
Мясо свинины	13 020 827	130,45	1 698 578 003	99,97	5,48	105,45	110,79	325 537	255 962	-73 496
2017 факт	109 690 983	87,20	9 565 118 618	73,46	5,48	78,94	83,62	905 829	392 824	-676 573
Глубокая переработка	7 438 927	117,05	870 753 576	120,43	10,9	131,33	131,18	-106 225	-105 057	-134 961
Мясо птицы	88 334 614	77,16	6 816 111 150	64,92	4,98	69,9	73,82	641 641	295 343	-466 256
Мясо свинины	13 917 442	134,96	1 878 253 892	102,57	5,78	108,34	120,4	370 413	202 539	-75 356
2018 прогноз	113 929 995	89,58	10 205 570 107	73,40	5,03	78,43	83,32	1 269 786	712 993	-307 085
Глубокая переработка	9 010 199	136,72	1 231 863 956	121,01	8,72	129,74	130,02	62 905	60 338	25 214
Мясо птицы	91 034 045	78,08	7 107 753 637	65,66	4,57	70,23	73,93	714 586	378 043	-360 676
Мясо свинины	13 885 751	134,38	1 865 952 514	93,27	5,66	98,93	114,6	492 295	274 613	28 377

Проанализируем затраты Торгового Дома.

В составе издержек организации ООО ТД «Здоровая Ферма» наибольшую долю занимают логистические затраты, в частности транспортные затраты на доставку продукции.

Доставка продукции клиентам в основном осуществляется наемным транспортом, перевозчиками, согласованными на тендерном комитете.

На ежедневной основе сотрудники логистической службы проводят тендеры в форме аукциона на текущие маршруты по потребности с выходом на тендерную площадку ТендерПро по адресу <http://www.tender.pro/> с приглашением к участию всех поставщиков, заявившихся на данный тендер и допущенных к участию.

На каждый маршрут установлен лимит – цена, выше которой предложение поставщиков не рассматривается. Лимит цены определяется расчетным путем как среднее арифметическое по ценам всех предложений контрагентов, заявившихся на данный тендер и допущенных к участию.

Определяется первое и второе место по каждому маршруту и закрепляется приоритет на эти маршруты за победителями.

Со всеми поставщиками - участниками тендера, допущенными к конкурсу, в обязательном порядке заключаются рамочные договоры, а также дополнительные соглашения к основному договору, если поставщик победил по каким-то маршрутам. В дополнительных соглашениях отражаются маршруты с ценами, по которым поставщик победил.

Рассмотрим величину затрат на логистику по ООО ТД «Здоровая Ферма» по каждому виду продукции, а именно в разрезе продукции:

- Глубокой переработки;
- Мяса птицы;
- Мяса свинины.

В таблице 2.9 представлены затраты на логистику на единицу продукции по Глубокой переработке.

Таблица 2.9 – Затраты на логистику по продукции Глубокой переработки

Период	Цена без НДС, руб/кг	Логистика, руб/кг	Ретро-бонусы, руб/кг, руб/кг	Цена Нетто без НДС	Прочие затраты ТД, руб./кг.	Доля затрат на логистику в затратах ТД, %
Январь 2017	136,59	10,22	0,40	125,97	15,94	38,49
Февраль 2017	133,21	7,08	0,38	125,75	17,18	28,73
Март 2017	124,21	8,49	0,17	115,55	6,58	55,72
Апрель 2017	129,04	9,04	0,26	119,74	12,23	41,98
Май 2017	122,61	8,45	0,17	114,00	10,86	43,37
Июнь 2017	122,38	8,24	0,15	113,99	12,88	38,73
Июль 2017	123,26	8,07	0,22	114,97	8,15	49,05
Август 2017	118,20	7,92	0,24	110,05	11,19	40,93
Сентябрь 2017	120,14	7,53	0,21	112,40	10,51	41,24
Октябрь 2017	115,96	7,25	0,35	108,36	8,23	45,80
Ноябрь 2017	127,47	7,28	0,35	119,83	12,01	37,06
Декабрь 2017	147,33	7,06	0,28	139,99	10,71	39,10

Как видно из таблицы, доля затрат на логистику практически в каждом месяце колеблется в районе 40% всех затрат организации ООО ТД «Здоровая Ферма».

Представим динамику данных затрат на графике (рисунок 2.2).

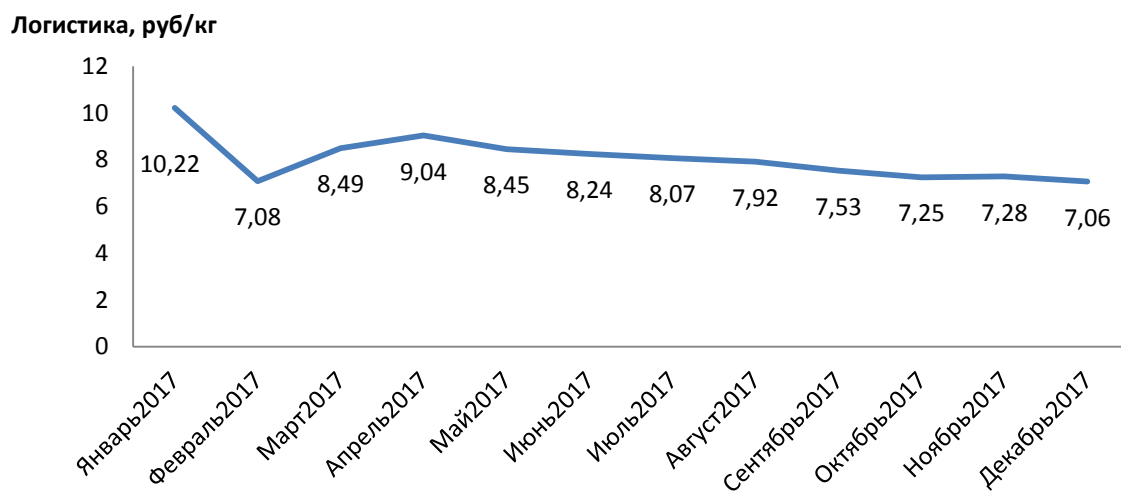


Рисунок 2.2 – Динамика затрат на логистику по продукции Глубокой переработки за 2017 год



Как видно из графика, транспортные затраты на единицу продукции Глубокой переработки за период с января по декабрь 2017 года колеблются в диапазоне от 7 до 10 руб/кг. Можно наблюдать небольшую тенденцию к снижению.

Рассмотрим затраты на логистику по продукции Мяса птицы (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Затраты на логистику по продукции Мяса птицы

Период	Цена без НДС, руб/кг	Логистика, руб/кг	Ретро-бонусы, руб/кг, руб/кг	Цена Нетто без НДС	Прочие затраты ТД, руб./кг.	Доля затрат на логистику в затратах ТД, %
Январь 2017	87,79	1,82	1,94	85,85	5,21	20,27
Февраль 2017	79,75	1,04	1,11	78,64	5,10	14,39
Март 2017	80,37	1,48	1,64	78,74	4,07	20,64
Апрель 2017	81,02	1,64	1,74	79,29	4,08	21,94
Май 2017	80,63	1,65	1,78	78,85	5,35	18,76
Июнь 2017	78,43	1,37	1,52	76,91	7,58	13,05
Июль 2017	79,43	1,67	1,86	77,57	5,03	19,46
Август 2017	74,91	1,81	2,00	72,91	4,88	20,82
Сентябрь 2017	78,57	2,00	2,20	76,37	4,38	23,33
Октябрь 2017	78,52	2,03	2,28	76,24	5,21	21,31
Ноябрь 2017	76,03	1,81	2,06	73,97	5,14	20,08
Декабрь 2017	74,51	1,77	2,04	72,47	4,00	22,71

По продукции Мяса птицы доля затрат на логистику в 2017 году колеблется от 13% до 22%, что ниже чем по продукции Глубокой переработки.

Представим динамику затрат на логистику по Мясу птицы на рисунке 2.3.

Исходя из рисунка, можно отметить тенденцию к росту логистических издержек на единицу продукции.

Затраты на логистику по Мясу свинины представлены в таблице 3.19.

Логистика, руб/кг

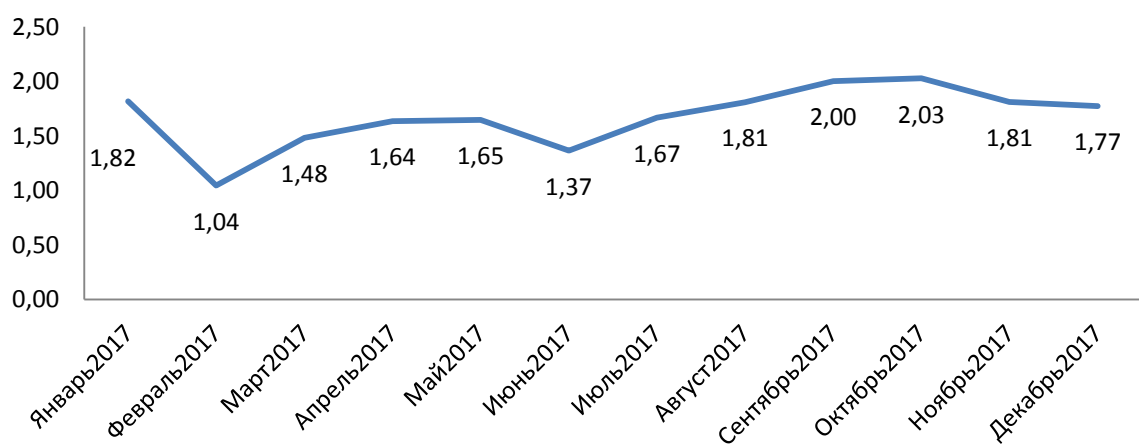


Рисунок 2.3 – Динамика затрат на логистику по продукции Мяса птицы за 2017 год

Таблица 2.11 – Затраты на логистику по Мясу свинины

Период	Цена без НДС, руб/кг	Логистика, руб/кг	Ретро-бонусы, руб/кг, руб/кг	Цена Нетто без НДС	Прочие затраты ТД, руб./кг.	Доля затрат на логистику в затратах ТД, %
Январь 2017	136,12	0,92	0,98	135,14	6,75	10,61
Февраль 2017	139,04	0,78	0,84	138,20	6,36	9,75
Март 2017	136,13	2,60	2,68	133,45	4,53	26,47
Апрель 2017	139,12	1,21	1,39	137,73	4,66	16,71
Май 2017	137,21	1,73	1,81	135,40	5,97	18,17
Июнь 2017	135,71	1,58	1,66	134,05	7,95	14,09
Июль 2017	134,64	1,92	1,99	132,66	5,83	19,68
Август 2017	135,86	1,85	1,92	133,94	5,52	19,89
Сентябрь 2017	135,76	2,12	2,21	133,56	4,77	23,30
Октябрь 2017	134,00	2,02	2,09	131,91	5,25	21,55
Ноябрь 2017	137,45	1,78	1,82	135,63	6,03	18,50
Декабрь 2017	139,98	1,66	1,67	138,30	6,01	17,73

Можно отметить довольно значительные колебания доли затрат на мясо свинины. Это может быть вызвано различными причинами, например:

- сезонными колебаниями спроса на продукцию;
- изменением тарифов на доставку продукции;
- ошибками регистрации в учете затрат и другими.

В динамике затраты на логистику по мясу свинины представлены на рисунке 2.4.

Из рисунка видно, что в марте наблюдалось нетипичное значение затрат на логистику, которое могло быть вызвано ошибками в учете, либо наблюдавшимся в то время переходом на обновленную базу данных. Общая тенденция затрат имеет тенденцию к росту, однако к концу 2017 года наблюдается некоторый спад.

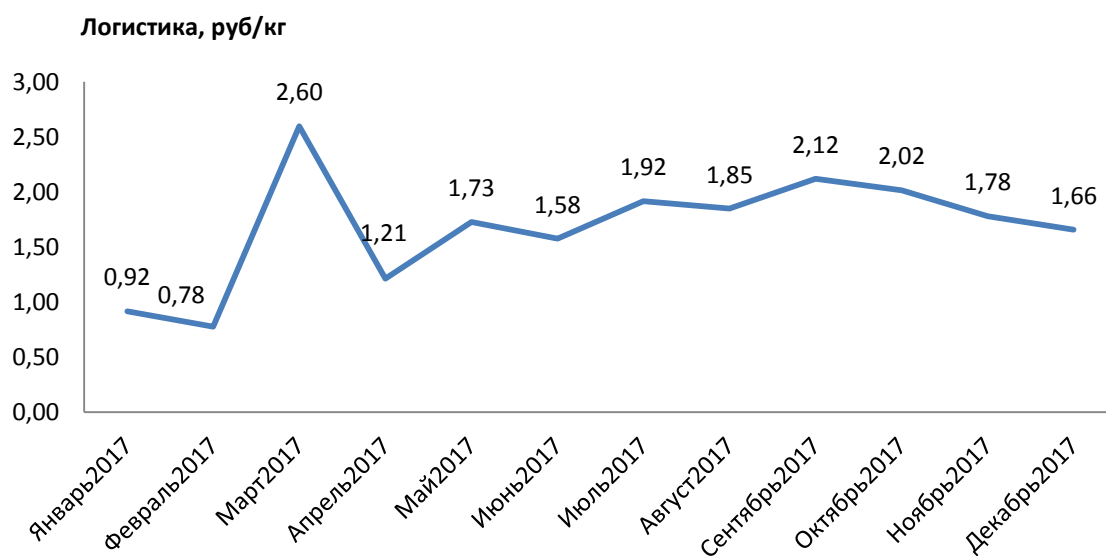


Рисунок 2.4 - Динамика затрат на логистику по продукции Мяса свинины за 2017 год

Из приведенных данных по затратам на логистику по видам продукции, можно отметить, что затраты на логистику занимают существенную долю в общих затратах предприятия. Затраты на логистику включаются в цену продукции, соответственно, чем выше затраты на логистику, тем выше цена для клиента, и тем более клиент будет заинтересован в продукции конкурента. Соответственно, на предприятии необходима оптимизация логистических затрат для сведения их к минимуму.

Можно выделить следующие проблемы оптимизации логистических затрат на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»:

1) Незаинтересованность высшего руководства в оптимизации логистических затрат, что влечет отсутствие прямых распоряжений сотрудникам отдела логистики по принятию мер для оптимизации затрат;

2) Практически вся продукция компании доставляется на контрагентов наемным транспортом, соответственно, возникает зависимость от тарифов, предлагаемых транспортными компаниями на рынке перевозок.

3) Ограниченное предложение транспорта от наемных перевозчиков из-за специфики перевозимой продукции. Для перевозки мясной продукции необходимо соблюдение конкретных температурных режимов, и соответствующими транспортными средствами владеют далеко не все перевозчики.

4) Широкая география покупателей продукции ООО ТД «Здоровая Ферма». Среди покупателей продукции есть контрагенты, находящиеся в отдаленных регионах, например, в Ханты-Мансийском АО. Из таких районов зачастую поступает малое количество заказов, однако их необходимо перевозить. В такие отдаленные районы доставка на единицу продукции выходит намного дороже за счет низкого объема и высокой стоимости услуг.

5) Разные требования к паллетной загрузке от разных контрагентов, что не всегда позволяет загрузить автомобиль максимально.

Однако, можно отметить, что в структуре себестоимости продукции затраты Торгового Дома занимают незначительную долю, следовательно, чтобы повлиять на величину прибыли со стороны Торгового Дома, следует обратить внимание, прежде всего, на показатели, характеризующие продажи, то есть цену и объем реализуемой продукции. Отметим, что на показатель средней цены влияет структура продаж по различной номенклатуре.

Представим графически в динамике данные по объему продаж и цене продукции в разрезе укрупненных каналов распределения.

Далее проведем анализ средней Net-цены по видам продукции. В рамках управленческого учета данной организации Net-цена – это цена, очищенная на ве-

личину НДС, а также не включающая в себя затраты на логистику и бонусы. Анализ проведем на основании данных за 2017 год.

В первую очередь проанализируем среднюю цену по Мясу птицы. Для этого представим данные по ценам и объемам продаж в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика продаж Мяса птицы по каналам распределения

Период	Количество, т			Цена Нетто без НДС, руб/кг		
	Сетевой канал	Оптовый канал	ИТОГО	Сетевой канал	Оптовый канал	ИТОГО
Январь 2017	3 243	2 269	5 512	92	77	86
Февраль 2017	2 622	5 209	7 831	94	71	79
Март 2017	2 989	5 130	8 119	92	71	79
Апрель 2017	3 361	5 436	8 797	93	71	79
Май 2017	3 061	3 576	6 637	90	69	79
Июнь 2017	3 302	4 349	7 651	89	68	77
Июль 2017	3 380	3 845	7 225	88	68	77
Август 2017	3 926	3 256	7 182	85	58	73
Сентябрь 2017	3 702	3 296	6 998	85	67	77
Октябрь 2017	3 843	3 255	7 098	85	66	76
Ноябрь 2017	4 035	3 519	7 554	85	62	74
Декабрь 2017	4 151	3 582	7 733	82	62	73
ИТОГО	41 614	46 720	88 334	88	68	77

Представим графически динамику по объемам продаж Мяса птицы на рисунке 2.5.

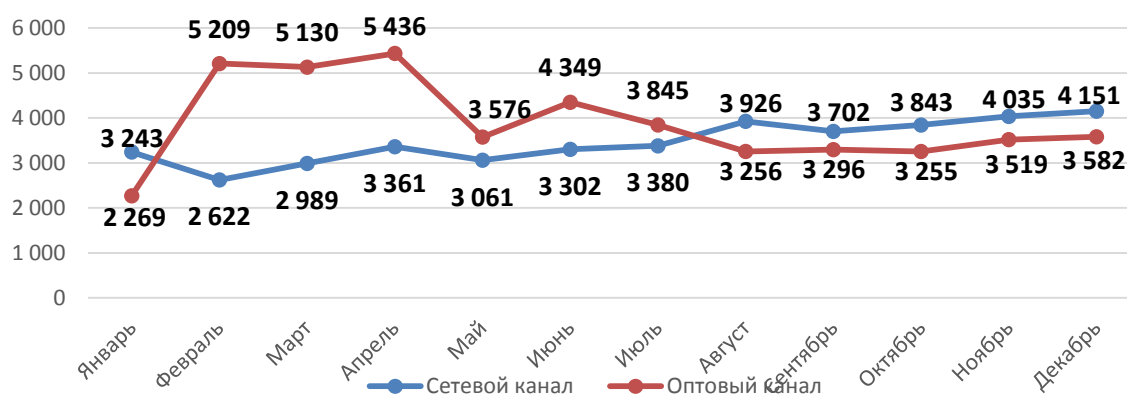


Рисунок 2.5 – Динамика объема продаж по Мясу птицы за 2017 год

Как видно из представленных данных, в течение 2017 происходило достаточно неравномерное распределения продукции Мяса птицы по укрупненным каналам распределения: оптовому и сетевому. В целом за 2017 год различия в соотношении продукции по объемам между сетевым и оптовым каналами практически незначительные, но преобладают продажи в оптовый канал. Также можно заметить, что в середине года наблюдалось некоторое снижение объемов продаж.

Также представим динамику средней Net-цены на рисунке 2.6.

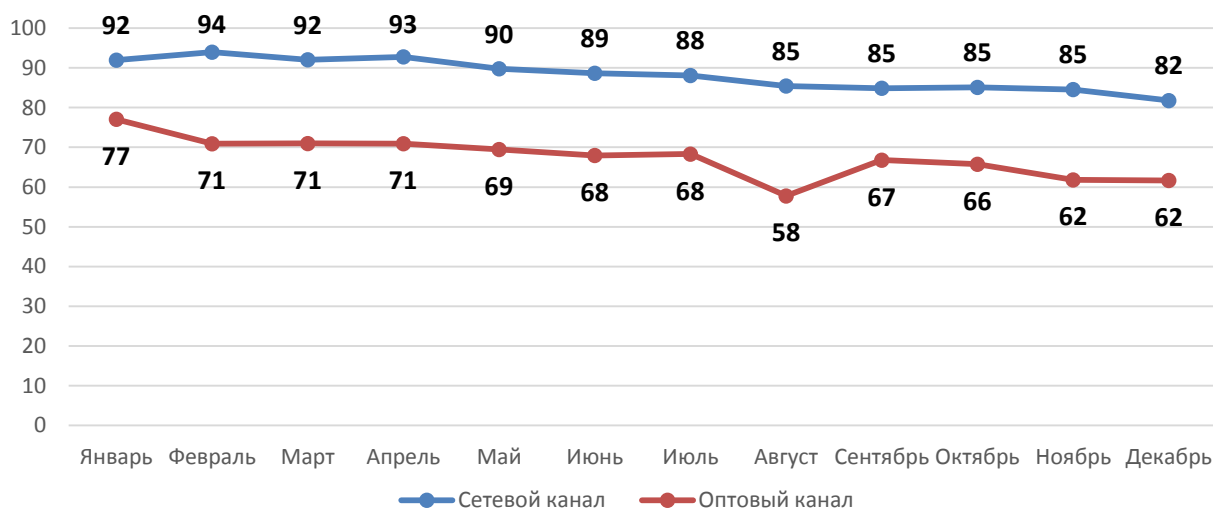


Рисунок 2.6 – Динамика средней Net-цены по Мясу птицы за 2017 год

Анализируя динамику средней цены можно отметить явную тенденция к снижению цены к концу 2017 года на мясо птицы в обоих каналах распределения, как в оптовом, так и в сетевом. Также отметим значительное превышение цены в сетевой канал над ценой в оптовый канал.

Учитывая, что в структуре продаж преобладают продажи в оптовый канал, то можно сделать вывод, что полученное значение средней цены обусловлено преобладанием большего количества продукции по низкой цене, то есть продаж в оптовый канал.

Рассмотрим продажи и среднюю цену по Мясу свинины. Представим данные по объемам продаж и средней цене в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Динамика продаж Мяса свинины по каналам распределения

Период	Количество, т			Цена Нетто без НДС, руб/кг		
	Сете- вой ка- нал	Опто- вый ка- нал	ИТОГО	Сетевой канал	Опто- вый ка- нал	ИТОГО
Январь2017	138	921	1 059	177	129	135
Февраль2017	105	864	969	173	134	138
Март2017	188	1 047	1 235	168	127	133
Апрель2017	225	858	1 083	184	126	138
Май2017	319	856	1 176	191	115	135
Июнь2017	292	801	1 093	191	113	134
Июль2017	329	834	1 164	188	111	133
Август2017	307	905	1 212	190	115	134
Сентябрь2017	331	857	1 188	186	113	134
Октябрь2017	337	865	1 202	186	111	132
Ноябрь2017	309	910	1 219	173	123	136
Декабрь2017	324	994	1 318	186	123	138
ИТОГО	3 205	10 712	13 917	184	120	135

Представим графически динамику по объемам продаж Мяса свинины на рисунке 2.7.

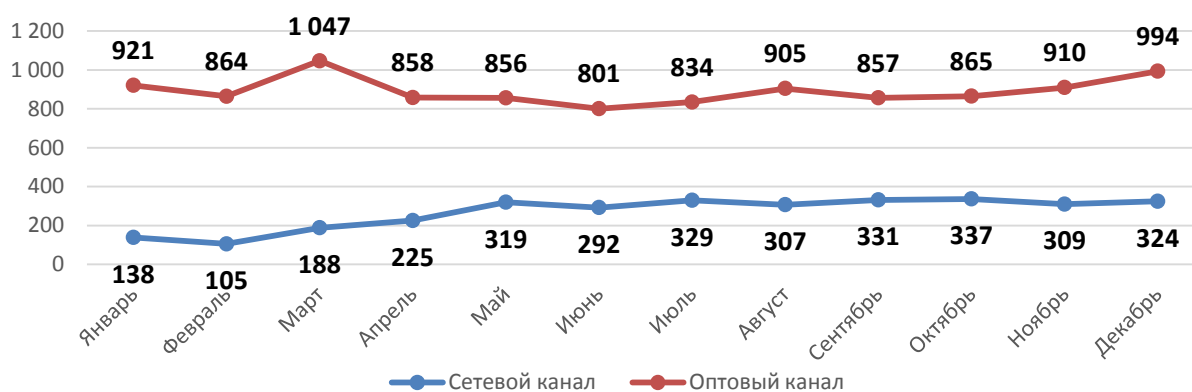


Рисунок 2.7 - Динамика объема продаж по Мясу птицы за 2017 год

Анализируя динамику объема продаж по мясу свинины можно отметить некоторое увеличение объемов продаж к концу 2017 года. Также можно отметить значительное превышение объема продаж в оптовый канал над объемом продаж в сетевой канал.

Рассмотрим динамику средней Net-цены Мяса свинины на рисунке 2.8.

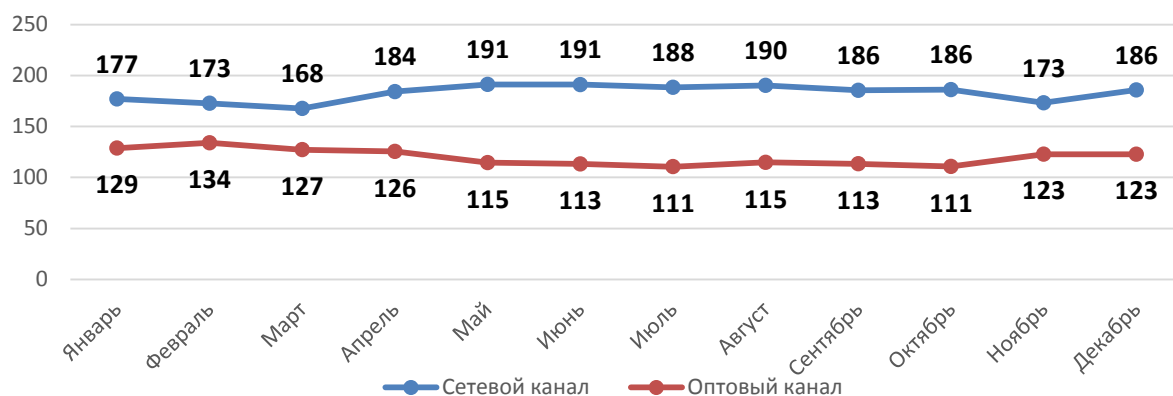


Рисунок 2.8 - Динамика средней Net-цены по Мясу свинины за 2017 год

Из рисунка можно отметить относительную стабильность цены в течение 2017 года. Также, отметим значительный разрыв в цене между оптовым и сетевым каналами распределения.

Наконец, рассмотрим продукцию Глубокой переработки. Представим данные по продажам в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Динамика продаж продукции Глубокой переработки по каналам распределения

Период	Количество, т.			Цена Нетто без НДС, руб/кг		
	Сетевой канал	Оптовый канал	ИТОГО	Сетевой канал	Оптовый канал	ИТОГО
Январь2017	433	18	451	126	125	126
Февраль2017	352	20	371	125	131	126
Март2017	568	23	592	115	129	116
Апрель2017	506	30	536	119	131	120
Май2017	642	34	676	113	127	114
Июнь2017	635	37	672	113	123	114
Июль2017	735	54	789	114	130	115
Август2017	665	55	720	109	126	110
Сентябрь2017	637	50	687	111	125	112
Октябрь2017	822	45	867	107	126	108
Ноябрь2017	517	27	544	118	146	120
Декабрь2017	495	38	533	140	144	140
ИТОГО	7 008	431	7 439	116	130	117



Представим графически динамику по объемам продаж продукции Глубокой переработки на рисунке 2.9.

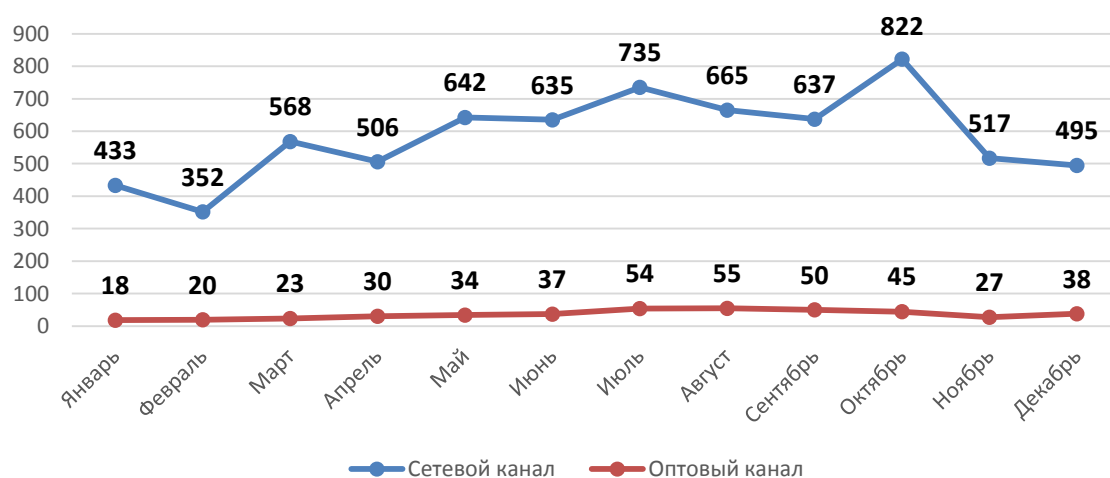


Рисунок 2.9 – Динамика объема продаж по продукции Глубокой переработки за 2017 год

Можно отметить явное преимущество продаж в сетевой канал, а также отсутствие какой-либо четкого направления динамики. Распределение объемов продаж по месяцам абсолютно хаотичное, что можно объяснить несогласованностью политики по сбыту продукции Глубокой переработки.

Рассмотрим динамику средней Net-цены по продукции Глубокой переработки, представленную на рисунке 2.10.

Анализируя динамику средней цены продукции Глубокой переработки можно отметить превышение средней цены в оптовый канал над ценой в сетевой канал. Также можно заметить увеличение средней цены к концу года, что можно отметить наступлением новогодних праздников и соответственно сезонностью продукции.

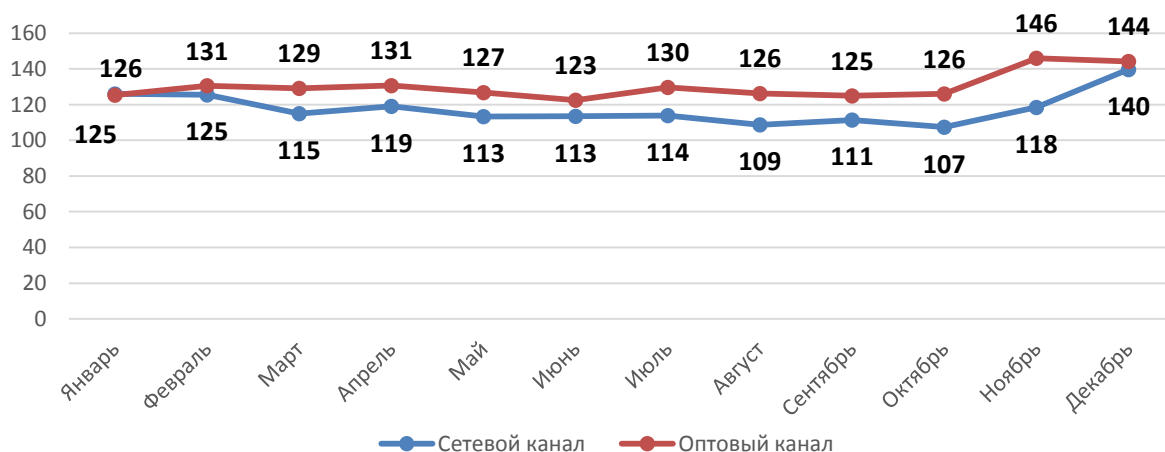


Рисунок 2.10 - Динамика средней Net-цены по продукции Глубокой переработки за 2017 год

Отметим, что по данным таблицы 2.8 в 2017 году наблюдается отрицательный показатель EBITDA по продукции Глубокой переработки, что означает, что продукция реализуется по цене, ниже производственной себестоимости.

Рассмотрим более детально каналы распределения по данному виду продукции и приведем ТОП-10 контрагентов, проранжированных по показателю EBITDA.

Перечень лучших контрагентов представим в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – ТОП-10 лучших контрагентов по продукции Глубокой переработки

ТОП-10 лучшие контрагенты	Кол-во, кг.	Net- Цена, руб/кг	EBITDA, руб
ТС Пятерочка	177 682	176,64	934 076
ТАНДЕР АО	81 478	176,48	881 635
ТС Магнит	76 604	175,57	730 045
ТД ПЕРЕКРЕСТОК АО	51 221	180,00	299 345
ГАММА ООО	17 530	112,84	144 639
ЗФ - ФР №2-118 МОЛ Пашнин А.В. (НТТ)	10 214	161,93	99 762
ДИКСИ Юг АО	40 803	185,20	95 081
Ритм-2000 ООО	13 040	146,56	70 783
Дуйсебаева Р.Ж.	10 507	151,61	65 594
ФЕРМА ООО	2 289	181,38	55 114

Заметим, что доля объема продаж на контрагентов, приносящих наибольшую прибыль довольно незначительна.

Рассмотрим ТОП-10 худших контрагентов и представим их в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - ТОП-10 худших контрагентов по продукции Глубокой переработки

ТОП-10 худшие контрагенты	Кол-во, кг.	Net- Цена, руб/кг	ЕВИТДА, руб
ТС Мария РА	2 854 170	95,17	-58 183 121
ТС Монетка	3 517 382	123,75	-46 108 558
Союз Святого Иоанна Воина ООО	62 860	136,31	-1 128 500
Тренд ООО	62 986	72,91	-1 067 806
МЕГАПРОДУКТ ООО	66 886	133,14	-679 800
Лига ООО	41 653	146,01	-587 046
Север Торговый дом ООО	55 845	130,41	-577 995
АСПЕКТ НТ ООО	33 400	135,14	-328 942
Подосинников Д.В.	24 641	136,16	-257 802
АШАН	51 064	151,64	-208 819

Исходя из приведенных выше данных можно отметить, более 80% объема продаж продукции Глубокой переработки реализуется лишь на двух контрагентов, приносящих огромную долю убытка: Розница К-1 ООО (ТС Мария РА) и ООО Элемент-Трейд-ТЭЦ.

Из проведенного анализа каналов распределения, можно сделать вывод, что политика распределения продукции по тем или иным каналам в организации ООО ТД «Здоровая Ферма» проводится бессистемно и хаотично.

Абсолютно не рассматривается критерий прибыльности продукции, вследствие чего организация несет колоссальные убытки.

Фактически можно диагностировать отсутствие какой-либо системы управления конкурентоспособностью каналов распределения в организации ООО ТД «Здоровая Ферма».

Соответственно, для улучшения эффективности деятельности организации следует провести меры по перераспределению продукции различных ценовых

диапазонов по каналам распределения, то есть провести меры по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения, для чего целесообразно будет применять инструменты маркетинга и логистики.

#### Вывод

Во втором разделе выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления конкурентоспособностью каналов распределения предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма». Приведены основные организационные сведения о предприятии, рассчитаны основные экономические показатели деятельности. Также проведена оценка эффективности каналов распределения в разрезе видов продукции, диагностированы проблемы при управлении конкурентоспособностью каналов распределения.

### 3            СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ            СИСТЕМЫ            УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ    КАНАЛОВ    РАСПРЕДЕЛЕНИЯ    НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ТД «ЗДОРОВАЯ ФЕРМА»

Анализ, выполненный во втором разделе выпускной квалификационной работы, позволил выявить существенные недостатки в политике распределения продукции по каналам распределения. Для устранения этих недостатков и повышения эффективности деятельности предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма» был предложен комплекс мероприятий, имеющих своей целью совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения:

1. Предложено, с целью совершенствования системы управления конкурентоспособностью каналов распределения, использовать алгоритм управления конкурентоспособностью каналов распределения, основанный на интеграции инструментов маркетинга и логистики.

2. Для реализации алгоритма, приведенного в п.1, и обеспечения автоматизации системы управления конкурентоспособностью каналов распределения дополнить действующую на предприятии ERP-систему, CRM-системой.

3. Для практической реализации предлагаемых мероприятий ввести в организационную структуру предприятия новую штатную единицу аналитика-маркетолога.

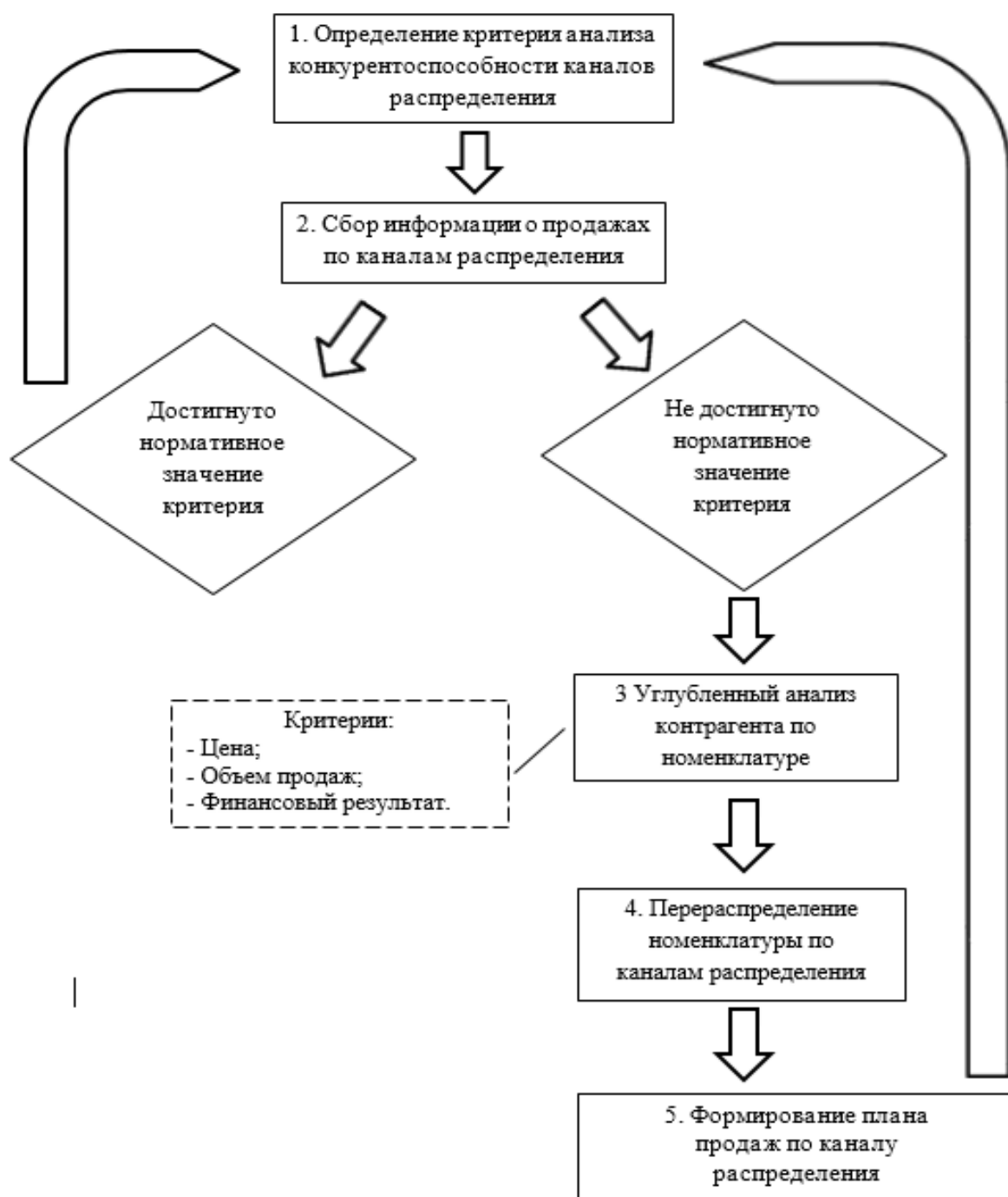
Рассмотрим эти мероприятия более подробно.

#### 3.1 Алгоритм управления конкурентоспособностью каналов распределения на основании интеграции инструментов маркетинга и логистики

Наиболее значимым фактором успешной коммерческой деятельности предприятия в условиях риска и непредсказуемости внешней среды является стабильно высокий уровень их конкурентоспособности, не только по отношению к прямым конкурентам, но и к торговым посредникам. Для сохранения и укрепления

своих конкурентных позиций торговым организациям следует управлять конкурентоспособностью каналов распределения, т.е. четко и целенаправленно оказывать воздействие на совокупность факторов, в наибольшей степени ее определяющих и поддающихся контролю.

В целях повышения эффективности деятельности организации ООО ТД «Здоровая Ферма» рекомендовано применить следующий алгоритм по управлению конкурентоспособностью каналов распределения, представленный на рисунке 3.1.



### Рисунок 3.1 – Алгоритм по управлению конкурентоспособностью каналов распределения

Распишем предложенный алгоритм по управлению конкурентоспособностью каналов распределения путем интеграции инструментов маркетинга и логистики подробнее.

1) Определение критериев анализа конкурентоспособности каналов распределения. На первом этапе определяется критерий, являющийся наиболее значимым для обеспечения конкурентоспособности каналов распределения на заданном предприятии, а также нормативная величина данного критерия. В качестве критерия могут применяться такие количественные показатели как объем продаж, себестоимость, выручка, прибыль, цена, маржинальный доход и т.д. Возможно в качестве критерия брать и качественные критерии, при условии перевода их в количественные.

2) Сбор информации по каналам распределения. Далее следует собрать и обобщить информацию о продажах по каналам распределения, упорядочив их по выбранному на предыдущем этапе критерию.

3) Выбор каналов распределения, по которым не достигнуто нормативное значение критерия для анализа конкурентоспособности каналов распределения. Здесь анализируются каналы распределения, по которым не достигнуто нормативное значение выбранного критерия, для дальнейшей работы над ними, то есть формируется выборка каналов распределения для дальнейшей работы над ними. Каналы распределения с достигнутым нормативом заданного критерия признаются конкурентоспособными в рамках заданного предприятия, их дальнейший анализ целесообразно проводить в следующем временном периоде. Каналы распределения, не достигшие заданного критерия по выбранному критерию, подлежат более углубленному анализу по номенклатуре.

4) Углубленный анализ каналов распределения по номенклатурным позициям. Здесь в разрезе контрагентов проводится анализ продаваемой номенклатуры по критериям цены, объема продаж и финансового результата.

5) Перераспределение позиций номенклатуры по каналам распределения. На основании выбранного критерия для анализа номенклатуры принимается решение по перераспределению продукции по позициям номенклатуры в разрезе конкретного канала распределения.

б) Формирование плана продаж по контрагентам в соответствии с новым распределением продукции. После того, как получены новые данные по объемам и ценам определенной номенклатуры в разрезе канала распределения, целесообразно сформировать на их основании план продаж. Затем необходимо провести анализ уже скорректированного распределения продукции по контрагентам, чтобы оценить эффективность совершенных изменений.

В итоге рассмотрения данного алгоритма можно сделать вывод, что система управления конкурентоспособностью каналов распределения должна основываться на инструментах интеграции маркетинга и логистики, предполагающих системность, координацию, рациональность, оптимизацию и достижение целевого уровня выбранного критерия.

### 3.2 Сущность мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения

1. Внедрение и интеграция CRM-системы с действующей ERP-системой для обеспечения автоматизации системы управления конкурентоспособностью каналов распределения.

Под CRM-системой (Customer Relationship Management или управление отношениями с клиентами), как правило, понимают программное обеспечение позволяющее автоматизировать стратегии взаимодействия с клиентами, с целью повышения объемов продаж и улучшения уровня обслуживания на основе сохранения клиентской информации. CRM-системы позволяют существенно улучшить бизнес-процессы и выполнять качественный последующий анализ результатов. В качестве примитивной CRM-системы может рассматриваться даже простейший



учет контактов (по телефону или другим образом) с потенциальными и реальными клиентами с использованием Excel. В небольшой торговой компании перечень телефонов и адресов клиентов может считаться CRM-системой. Такой вариант является примером того, что когда говорят о CRM-системе, не существует общих стандартов и четкого понимания термина CRM-система. В общепринятом варианте это может быть любая система управления взаимоотношениями с клиентами подходящая для конкретного предприятия.

Для среднего и малого бизнеса главной задачей является стремление – не потерять клиента, поддерживать взаимодействие с ним. Соответственно CRM-системы необходимы для предприятий, которые работают непосредственно с клиентами и стремятся расширять их число.

В тех случаях, бизнес основан на долгосрочных договорах, а заключение новых контрактов предполагает личные встречи, а, главное, если у предприятия нет острой потребности в увеличении числа клиентов, то особой потребности во внедрении CRM-системы – нет. Так для розничного магазина необходимость в CRM-системе отсутствует, так как контакты с розничными покупателями невозможно зафиксировать. В CRM-системе также нет необходимости, если компания имеет длительные контракты на поставку для сети магазинов, а ее мощностей с трудом хватает для выполнения заказов этой торговой сети и поставщика такое положение удовлетворяет.

Для нашей ситуации, когда предприятие вкладывает средства в маркетинг, прилагает разнообразные усилия для того, чтобы привлечь покупателей, необходимость в использовании CRM-системы не вызывает сомнения. Такая система, уже на первом этапе, выявляет большое число недостатков и качество работы отдела продаж многократно возрастает.

Приведем основные преимущества CRM-системы.

1. Система при сравнительно небольших затратах дает надежные гарантии сохранения потенциальных клиентов за счет фиксации каждого звонка и каждого запроса.

2. Система обеспечивает контроль за работой сотрудников и стандартизацию их работы с клиентами. CRM-система решает проблему разнообразия в способах хранения информации и способах контактов с клиентами у различных сотрудников. Информация о всех входящих и исходящих контактах находится в одном общем хранилище и может быть извлечена оттуда в любой момент.

3. Система обеспечивает накопление статистической базы и руководитель имеет возможность анализировать работу отдела продаж и осознанно подходить к планированию последующей работы.

4. Система содержит множество готовых инструментов для работы с клиентом, которые позволяют поднять работу отдела продаж на качественно новый уровень. Зачастую, в малом и среднем бизнесе работой с клиентами управляет владелец бизнеса, который может не иметь соответствующего опыта и контактов с экспертами. Внедрение CRM-системы позволяет использовать опыт разработчиков в сфере работы отдела продаж. Разработчики, в свою очередь, при разработке CRM-системы используют лучшие практики работы с клиентами и опыт экспертов. Различные инструменты CRM-системы способны подсказать, алгоритм процесса оптимизации работы с клиентами.

В предлагаемом мероприятии интеграция маркетинговой CRM-системы с логистической ERP-системой позволит повысить объективность оценки маркетинговой и логистической деятельности предприятия, повысить значимость отдела продаж и службы послепродажного сопровождения клиентов, существенно сократить цикл выполнения заказа и как результат увеличить доходы.

2. Введение в организационную структуру предприятия новой штатной единицы аналитика-маркетолога, в функционал которого будет входить:

- комплексный анализ продаж, маржинальности продукции, установление рекомендуемых цен на продукцию;
- обязательное согласование соглашений с контрагентами по ценам на продукцию;

- организация маркетинговых исследований и непосредственное участие в их проведении;
- исследование рынков по определенным критериям и выбор наиболее оптимальных целевых каналов распределения;
- анализ сбытовой, ассортиментной и ценовой политики организаций-конкурентов и аналитика их деловой активности;
- проведение исследований с целью выявления вкусов и предпочтений клиентов к качественным характеристикам продукции, прогнозирование объема продаж продукции, формирование потребительского спроса;
- анализ системы сбыта продукции в целях изучения возможностей и эффективности реализации по альтернативным каналам;
- выявление рыночных потребностей, которые не удовлетворяются конкурирующими предприятиями;
- организация накопления, хранения и консолидации информации, собранной с помощью маркетинговых исследований;
- обработка данных и формирование отчетов на основании результатов исследований.

Для успешной и продуктивной работы маркетолог-аналитик должен профессионально владеть знаниями по организации работы по проведению исследований, методы анализа, систему сбора и обработки информации, ее структуру и объем, способы ее эффективного поиска и сбора; методы передачи, обработки и хранения информации; экономику и организацию производства, основы менеджмента, статистику, технологию изготовления производимой продукции.

Также маркетолог-аналитик должен обладать отличными навыками работы с персональным компьютером, знать базовый пакет офисных программ на продвинутом уровне, а также иметь навыки работы со специальным программным обеспечением – CRM и ERP-системами.

### 3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма», проведем апробацию предложенного в п. 3.1 алгоритма по управлению конкурентоспособностью каналов распределения с помощью инструментов маркетинга и логистики, спрогнозируем возможные изменения финансовых результатов на 2018 год и сравним полученный результат с необходимыми затратами на внедрение рекомендуемых мероприятий.

Апробацию алгоритма по управлению конкурентоспособностью каналов распределения проведем по продукции Глубокой переработки.

В первую очередь определимся с критерием конкурентоспособности каналов распределения. Возьмем в качестве критерия количественный показатель, отражающий финансовый результат, EBITDA, выраженный в рублях. Касательно нормативного значения, нас интересует положительная величина данного критерия.

На следующем шаге соберем и обобщим информацию о продажах продукции Глубокой переработки по контрагентам. Для этого приведем в таблице информацию по ТОП-10 лучших (таблица 3.1) и ТОП-10 худших (таблица 3.2) контрагентов на основании критерия EBITDA.

Таблица 3.1 – ТОП-10 худших контрагентов

ТОП-10 худшие контрагенты	Кол-во, кг.	Net- Цена, руб/кг	EBITDA, руб
ТС Мария РА	2 854 170	95,17	-58 183 121
ТС Монетка	3 517 382	123,75	-46 108 558
Союз Святого Иоанна Воина ООО	62 860	136,31	-1 128 500
Тренд ООО	62 986	72,91	-1 067 806
МЕГАПРОДУКТ ООО	66 886	133,14	-679 800
Лига ООО	41 653	146,01	-587 046
Север Торговый дом ООО	55 845	130,41	-577 995

АСПЕКТ НТ ООО	33 400	135,14	-328 942
Подосинников Д.В.	24 641	136,16	-257 802
АШАН	51 064	151,64	-208 819

Таблица 3.2 – ТОП лучших контрагентов.

ТОП-10 лучшие контрагенты	Кол-во, кг.	Net- Цена, руб/кг	ЕБИТДА, руб
ТС Пятерочка	177 682	176,64	934 076
ТАНДЕР АО	81 478	176,48	881 635
ТС Магнит	76 604	175,57	730 045
ТД ПЕРЕКРЕСТОК АО	51 221	180,00	299 345
ГАММА ООО	17 530	112,84	144 639
ЗФ - ФР №2-118 МОЛ Пашнин А.В. (НТТ)	10 214	161,93	99 762
ДИКСИ Юг АО	40 803	185,20	95 081
Ритм-2000 ООО	13 040	146,56	70 783
Дуйсебаева Р.Ж.	10 507	151,61	65 594
ФЕРМА ООО	2 289	181,38	55 114

Из приведенных данных о продажах продукции Глубокой переработки по контрагентам можно заметить, что около 80% всего убытка формируется лишь по двум контрагентам, среди которых ТС Мария РА и ТС Монетка.

Следовательно, для дальнейшей работы по управлению конкурентоспособностью каналов распределения примем именно этих контрагентов.

На следующем шаге проведем углубленный анализ конкурентоспособности контрагентов ТС Мария РА и ТС Монетка по номенклатурным позициям.

Для этого представим структуру продаж ТС Мария РА в таблице 3.3 и упорядочим в порядке возрастания критерия ЕБИТДА по каждой номенклатуре.

Таблица 3.3 – Структура продаж по номенклатуре в разрезе контрагента Мария РА

Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕБИТДА
Колбаса вареная Мусульманская, 1,00 кг*4/4,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	752 712	51,39	-19 371 123
Колбаса п/к Рубленая, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	384 552	113,83	-13 973 301
Куручка в специях для запекания и гриля, зам.~1,50 кг*8/12,0 кг/ (прозрачный пакет п/клипсу)	651 048	93,88	-7 106 676

Сосиски Мусульманские, 0,80 кг*2/1,6 кг/ (газ, мвбм)	276 083	66,01	-4 929 387
Колбаса вареная Докторская ГОСТ, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	153 858	107,75	-4 859 954
Окорок к/в ~0,35 кг*9/~3,2 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	68 469	195,69	-2 022 322
Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕВITDA
Колбаса вареная Докторская ГОСТ, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	15 660	83,63	-1 036 690
Голень куриная в/к ~0,55 кг*8/~4,4 кг/ (вакуум)	46 233	141,75	-921 903
Сосиски Мусульманская, 0,80 кг*4/3,2 кг/ (газ, мвбм)	14 496	49,03	-770 263
Окорочок куриный в/к, ~0,55 кг*6/~3,3 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	44 680	127,97	-696 135
Колбаса п/к Рубленая, 0,50 кг*15/7,5 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	11 250	101,00	-688 248
Грудка куриная в/к, ~0,5 кг*6/~3,0 кг/ (вакуум, мвбм)	39 134	135,77	-656 328
Колбаса в/к Сервелат Финский, 0,50 кг*15/7,5 кг/ (фиброуз. оболочка, вакуум. т/усад. пакет)	6 300	115,82	-653 451
Ветчина свиная, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид, оболочка непрозрачная)	25 167	153,51	-482 487
Колбаса вареная Мусульманская, 1,00 кг*12/12,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	9 720	53,24	-362 822
Крылышко куриное в/к ~0,6 кг*8/~4,8 кг/ (вакуум)	25 758	125,71	-340 419
Ветчина свиная, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид)	3 060	131,49	-152 477
Грудинка к/в ~0,35 кг*24/~8,4 кг/ (вакуум. пакет)	4 278	158,89	-100 184
Шашлык Традиционный из свиного окорока, зам., 1,00 кг*2/2,0 кг/ (круг. ведро)	10 378	176,82	-88 803
Уши свиные прессованные, ~0,40 кг*6/~2,4 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	1 875	150,64	-70 670
Окорок к/в ~0,35 кг*24/~8,4 кг/ (вакуум. пакет)	2 003	194,78	-66 698
Колбаса вареная Молочная ГОСТ, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	945	141,27	-8 688
Руллет куриный в/к классический в/к, ~0,60 кг*16/~9,6 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	192	191,00	-1 535
Сардельки Appetitnye, ~0,50 кг*15/~7,5 кг/ (газ, мвбм)	1 123	107,74	2 729
Колбаса в/к Сервелат Финский, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (фиброуз. оболочка, вакуум. т/усад. пакет)	10 878	212,10	17 797
Карпаччо куриное с/к ~0,25 кг*12/~3,0 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	525	295,30	32 124
Руллет куриный классический в/к, ~0,60 кг*6/~3,6 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	2 692	207,50	37 888
Колбаса вареная Восточная, 1,00 кг*4/4,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	18 200	81,75	64 221
Сосиски Восточные, 0,80 кг*2/1,6 кг/ (МГС), базовая	16 598	90,50	74 246
Колбаса вареная Молочная ГОСТ, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	10 944	155,25	116 384
Сардельки Appetitnye, ~0,50 кг*6/~3,0 кг/ (газ, мвбм)	15 677	97,95	262 753
Грудинка к/в ~0,35 кг*9/~3,2 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	214 916	162,83	276 030

Колбаски для жарки Барбекю, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	14 767	179,39	293 269
ИТОГО	2 854 170	95,17	-58 183 121

Структуру продаж по контрагенту ТС Монетка представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4– Структура продаж по номенклатуре в по контрагенту ТС Монетка

Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕВИТДА
Крылышко куриное в/к 0,50 кг*5/2,5 кг/ (газ, мвбм)	486 598	109,83	-20 082 888
Колбаса вареная Мусульманская, 1,00 кг*8/8,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	641 880	56,23	-11 869 566
Курочка в/к, ~1,4 кг*4/~5,6 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	299 507	101,46	-10 682 061
Грудка куриная в/к, ~0,5 кг/~4,0 кг/ (вакуум, мвбм)	380 252	135,65	-9 233 321
Четвертина ЦБ, в/к, ~0,7 кг*3/~2,1 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	211 122	110,36	-8 548 788
Окорок к/в Правильное решение, охл.~0,35 кг*6/~2,2 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	196 398	203,65	-4 521 496
Шашлык Куриный микс, охл.1,80 кг*2/3,6 кг/ (кв. ведро)	21 744	112,99	-969 996
Курочка в специях для запекания и гриля, охл.~5,50 кг*2/~11,0 кг/ (газ, мвбм)	92 732	100,11	-953 683
Сосиски Мусульманские, 0,80 кг*5/4,0 кг/ (газ, мвбм)	220 048	73,71	-952 423
Шашлык Куриный микс, охл.1,80 кг*4/7,2 кг/ (кв. ведро)	37 319	113,08	-949 983
Ветчина куриная, 0,50 кг*12/6,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	28 758	148,93	-185 418
Колбаса вареная Юбилейная, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	30 196	87,15	-92 279
Колбаса вареная Юбилейная, 0,70 кг*8/5,6 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	61 919	86,80	-52 106
Котлета Гурман, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток)	5 634	164,03	-22 531
Шашлык из окорока «Аппетитный» в майонезе, Митколь, охл.1,20 кг*2/2,4 кг/ (круглое ведро)	-29	203,91	-624
Шашлык Бёдрышки куриные в маринаде «Прованские травы», Митколь, охл.1,50 кг*2/3,0 кг/ (круглое ведро)	-30	150,00	-325
Фарш Домашний, RESTORIA, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток), базовая	-8	100,27	969
Котлета Гурман, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток), базовая	10 725	162,26	86 749
Окорок в специях американо ,охл ~1,0 кг*4/~4,0 кг/ (вакуум, пакет д/запек.), базовая	5 671	228,20	91 573
Сосиски с сыром в/к, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (газ, мвбм)	187 644	165,83	288 349
Окорок в специях американо ,охл ~1,0 кг*4/~4,0 кг/ (вакуум, пакет д/запек.)	36 995	229,84	829 406

Купаты Куриные, охл., 0,6 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	18 134	227,99	1 033 939
Купаты Свинные, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	19 672	228,13	1 122 017
Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕБИТДА
Сосиски Венские, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (газ, мвбм)	183 240	161,41	1 513 152
Грудинка к/в Правильное решение, охл.~0,35 кг*6/~2,2 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	92 286	216,97	3 692 498
Колбаски для жарки Куриные, охл., 0,6 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	93 955	215,50	5 298 576
Колбаски для жарки Барбекю, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	155 019	219,22	9 051 707
ИТОГО	3 517 382	123,75	-46 108 558

На следующем шаге проведем перераспределение объемов продаж по номенклатуре в разрезе контрагентов.

Для распределения продукции отберем позиции, приносящие 80% убытка, по данным позициям исключим продажи, и перераспределим данный объем пропорционально на позиции, приносящие прибыль. В итоге получим следующее распределение номенклатуры по ТС Мария РА, представленное в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Скорректированная структура продаж по контрагенту ТС Мария РА

Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕБИТДА
Окорок к/в ~0,35 кг*9/~3,2 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	68 469	195,69	-2 022 322
Колбаса вареная Докторская ГОСТ, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	15 660	83,63	-1 036 690
Голень куриная в/к ~0,55 кг*8/~4,4 кг/ (вакуум)	46 233	141,75	-921 903
Сосиски Мусульманская, 0,80 кг*4/3,2 кг/ (газ, мвбм)	14 496	49,03	-770 263
Окорочок куриный в/к, ~0,55 кг*6/~3,3 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	44 680	127,97	-696 135
Колбаса п/к Рубленая, 0,50 кг*15/7,5 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	11 250	101,00	-688 248
Грудка куриная в/к, ~0,5 кг*6/~3,0 кг/ (вакуум, мвбм)	39 134	135,77	-656 328
Колбаса в/к Сервелат Финский, 0,50 кг*15/7,5 кг/ (фиброуз. оболочка, вакуум. т/усад. пакет)	6 300	115,82	-653 451
Ветчина свиная, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид, оболочка непрозрачная)	25 167	153,51	-482 487
Колбаса вареная Мусульманская, 1,00 кг*12/12,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	9 720	53,24	-362 822
Крылышко куриное в/к ~0,6 кг*8/~4,8 кг/ (вакуум)	25 758	125,71	-340 419



Окончание таблицы 3.5

Ветчина свиная, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид)	3 060	131,49	-152 477
Грудинка к/в ~0,35 кг*24/~8,4 кг/ (вакуум. пакет)	4 278	158,89	-100 184
Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕВITDA
Шашлык Традиционный из свиного окорока, зам., 1,00 кг*2/2,0 кг/ (круг.ведро)	10 378	176,82	-88 803
Уши свиные прессованные, ~0,40 кг*6/~2,4 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	1 875	150,64	-70 670
Окорок к/в ~0,35 кг*24/~8,4 кг/ (вакуум. пакет)	2 003	194,78	-66 698
Колбаса вареная Молочная ГОСТ, 0,50 кг*18/9,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	945	141,27	-8 688
Рулёт куриный в/к классический в/к, ~0,60 кг*16/~9,6 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	192	191,00	-1 535
Сардельки Аппетитные, ~0,50 кг*15/~7,5 кг/ (газ, мвбм)	9 254	107,74	22 488
Колбаса в/к Сервелат Финский, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (фиброуз. оболочка, вакуум. т/усад. пакет)	89 652	212,10	146 679
Карпаччо куриное с/к ~0,25 кг*12/~3,0 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	4 326	295,30	264 757
Рулёт куриный классический в/к, ~0,60 кг*6/~3,6 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	22 183	207,50	312 261
Колбаса вареная Восточная, 1,00 кг*4/4,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	149 997	81,75	529 281
Сосиски Восточные, 0,80 кг*2/1,6 кг/ (МГС), базовая	136 798	90,50	611 910
Колбаса вареная Молочная ГОСТ, 0,50 кг*6/3,0 кг/ (полиамид. оболочка прозрачная)	90 196	155,25	959 190
Сардельки Аппетитные, ~0,50 кг*6/~3,0 кг/ (газ, мвбм)	129 204	97,95	2 165 513
Грудинка к/в ~0,35 кг*9/~3,2 кг/ (ваккум. т/усад. пакет)	1 771 257	162,83	2 274 934
Колбаски для жарки Барбекю, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	121 706	179,39	2 417 014
ИТОГО	2 854 170	95,17	583 906

В результате проведенных операций по распределения продукции по ТС Мария РА, показатель ЕВITDA приобретает положительное значение, в итоге улучшение финансового результата составляет 58 767 027 руб.

В результате перераспределения номенклатурных позиций по контрагенту ТС Монетка получим следующее распределение, представленное в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Скорректированная структура продаж по контрагенту ТС Монетка

Номенклатура	Количество, кг.	Цена Нетто без НДС	ЕБИТДА
Грудка куриная в/к, ~0,5 кг/~4,0 кг/ (вакуум, мвбм)	380 252	135,65	-9 233 321
Четвертина ЦБ, в/к, ~0,7 кг*3/~2,1 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	211 122	110,36	-8 548 788
Окорок к/в Правильное решение, охл.~0,35 кг*6/~2,2 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	196 398	203,65	-4 521 496
Шашлык Куриный микс, охл.1,80 кг*2/3,6 кг/ (кв. ведро)	21 744	112,99	-969 996
Курочка в специях для запекания и гриля, охл.~5,50 кг*2/~11,0 кг/ (газ, мвбм)	92 732	100,11	-953 683
Сосиски Мусульманские, 0,80 кг*5/4,0 кг/ (газ, мвбм)	220 048	73,71	-952 423
Шашлык Куриный микс, охл.1,80 кг*4/7,2 кг/ (кв. ведро)	37 319	113,08	-949 983
Ветчина куриная, 0,50 кг*12/6,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	28 758	148,93	-185 418
Колбаса вареная Юбилейная, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	30 196	87,15	-92 279
Колбаса вареная Юбилейная, 0,70 кг*8/5,6 кг/ (полиамид. оболочка непрозрачная)	61 919	86,80	-52 106
Котлета Гурман, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток)	5 634	164,03	-22 531
Шашлык из окорока «Аппетитный» в майонезе, Митколь, охл.1,20 кг*2/2,4 кг/ (круглое ведро)	-29	203,91	-624
Шашлык Бёдрышки куриные в маринаде «Прованские травы», Митколь, охл.1,50 кг*2/3,0 кг/ (круглое ведро)	-30	150,00	-325
Фарш Домашний, RESTORIA, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток), базовая	-8	100,27	969
Котлета Гурман, охл.0,40 кг*4/1,6 кг/ (газ, лоток), базовая	29 789	162,26	240 951
Окорок в специях американо ,охл ~1,0 кг*4/~4,0 кг/ (вакуум, пакет д/запек.), базовая	15 751	228,20	254 352
Сосиски с сыром в/к, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (газ, мвбм)	521 195	165,83	800 909
Окорок в специях американо ,охл ~1,0 кг*4/~4,0 кг/ (вакуум, пакет д/запек.)	102 757	229,84	2 303 735
Купаты Куриные, охл., 0,6 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	50 370	227,99	2 871 842
Купаты Свиные, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	54 641	228,13	3 116 483
Сосиски Венские, 0,50 кг*8/4,0 кг/ (газ, мвбм)	508 963	161,41	4 202 889
Грудинка к/в Правильное решение, охл.~0,35 кг*6/~2,2 кг/ (вакуум. т/усад. пакет)	256 330	216,97	10 256 183
Колбаски для жарки Куриные, охл., 0,6 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	260 967	215,50	14 717 182
Колбаски для жарки Барбекю, охл.0,60 кг*4/2,4 кг/ (газ, лоток)	430 577	219,22	25 141 780
ИТОГО	3 517 382	123,75	37 424 302

В итоге по контрагенту ТС Монетка за счет перераспределения продукции формируем также положительное значение показателя EBITDA, улучшение финансового результата составляет 83 532 859 руб.

В результате перераспределения продукции по двум контрагентам получим общее улучшение финансового результата на 142 299 886 руб.

Далее оценим затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма».

Внедрение CRM-системы и интеграция с действующей ERP-системой предполагает следующие затраты:

- приобретение и настройка программного обеспечения – 250 000 руб.
- ежегодное обслуживание и обновление системы – 200 000 рублей в год.

Введение новой штатной единицы маркетолога-аналитика предполагает следующие затраты:

- расходы на заработную плату и отчисления во внебюджетные фонды – 55 000 рублей в месяц, то есть 660 000 рублей в год.

Данная сумма рассчитана исходя из требований к необходимому уровню квалификации сотрудника, а также рыночного уровня заработной платы по аналогичным должностям.

- Затраты на создание рабочего места, а именно офисную мебель, оргтехнику – 30 000 руб.

В итоге совокупные затраты в год на проведение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения мероприятия оцениваются в 1 140 тыс. руб.

Затем оценим возможный полученный эффект от реализации предложенных мероприятий.

Возможная эффективность от внедрения CRM-системы представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Показатели эффективности применения CRM-системы

Показатель	Содержание	Увеличение эффективности, %
Цикл продаж	Сокращение времени заключения, оформления и завершения сделок	10–15
Количество сделок	Увеличение количества заключенных (выигранных) сделок	10–15
Затраты	Снижение затрат на продажу и поддержку клиентов	10–15
Прибыльность	Увеличение прибыльности сделок	15–20
Количество клиентов	Увеличение доли удержанных (своих) прибыльных клиентов	5
Операционное время	Сокращение времени выполнения операций по обслуживанию клиентов	25–30
Прогноз продаж	Повышение точности прогнозов	90
Маркетинг	Повышение эффективности маркетинга (по конечным финансовым результатам)	5–7

Для оценки предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения в комплексе прогнозируем возможные изменения финансовых результатов предприятия на 2018 путем проведения аналитических мероприятий и процедур по грамотному распределению продукции по каналам распределения, с учетом критериев описанных в алгоритме.

В итоге проведенного моделирования были получены следующие результаты, представленные в таблице 3.8.

Как видно из таблицы, в результате проведенных мероприятий можно ожидать увеличение чистой прибыли в размере 201 252 тыс. руб.

Данное улучшение финансового результата значительно превышает затраты на проведение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управле-

ния конкурентоспособностью каналов распределения, следовательно, данные мероприятия можно рассматривать как эффективные.

#### Вывод

В третьем разделе в целях повышения эффективности деятельности предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма» предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения, а именно применение алгоритма по управлению конкурентоспособностью каналов распределения, основанного на интеграции инструментов маркетинга и логистики. Для реализации данного алгоритма и обеспечения автоматизации системы управления конкурентоспособности каналов распределения рекомендовано дополнить действующую на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма» ERP-систему, CRM-системой. Также для практической реализации предлагаемых мероприятий предложено ввести новую штатную единицу маркетолога-аналитика. В разделе была проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций, в результате которой данные меры могут быть признаны эффективными при совершенствовании системы управления каналами распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма».

Таблица 3.8 – Сравнение финансовых результатов на 2018 с учетом реализации предложенных мероприятий

Период	Кол-во, кг.	Net-Цена, руб/кг	Net-Выручка без НДС, руб.	Произв. с/с, руб./кг	Затраты ТД, руб./кг	с/с по ЕВИТДА, руб/кг	Управ-ленч. полная с/с, руб./кг	Управ-ленч. ЕВИТДА, тыс. руб.	Управ-ленческая прибыль, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
2018 прогноз без учета мероприятий	113 929 995	89,58	10 205 570 107	73,40	5,03	78,43	83,32	1 269 786	712 993	-307 085
Глубокая переработка	9 010 199	136,72	1 231 863 956	121,01	8,72	129,74	130,02	62 905	60 338	25 214
Мясо птицы	91 034 045	78,08	7 107 753 637	65,66	4,57	70,23	73,93	714 586	378 043	-360 676
Мясо свинины	13 885 751	134,38	1 865 952 514	93,27	5,66	98,93	114,6	492 295	274 613	28 377
2018 прогноз с учетом мероприятий	118 751 886	93,20	11 068 197 694	75,25	5,31	80,56	85,24	1 501 589	945 803	-105 833
Глубокая переработка	9 565 766	138,42	1 324 138 099	122,38	9,00	131,38	131,74	67 384	63 919	25 936
Мясо птицы	94 884 276	81,73	7 755 134 930	67,62	4,84	72,46	76,02	879 981	541 754	-214 805
Мясо свинины	14 300 844	139,08	1 988 924 665	94,38	5,94	100,32	115,29	554 223	340 130	83 037

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы выполнен анализ хозяйственной деятельности ООО ТД «Здоровая Ферма», диагностированы проблемы в существующей на предприятии системе управления конкурентоспособностью каналов распределения и предложен комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Для этого, в первую очередь, были изучены и рассмотрены основные организационные сведения о предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма»: цель деятельности организации, основные виды деятельности, организационная структура. Выявлено, что организация ООО ТД «Здоровая Ферма» входит в Группу Компаний «Здоровая Ферма», наряду с такими предприятиями как Аргаяшская птицефабрика, Кунашакская птицефабрика, Родниковский свинокомплекс, завод по переработке «Здоровая Ферма Деликатесы» и комбикормовый завод.

В целях диагностики функционирования предприятия проведен анализ хозяйственной деятельности организации ООО ТД «Здоровая Ферма», для чего приведены в динамике показатели, характеризующие основные средства организации, проанализирован состав дебиторской и кредиторской задолженности, рассмотрена динамика существенных статей расходов организации. Выявлено, что наибольшую долю в затратах организации занимают транспортные расходы, что объясняется спецификой деятельности организации, как торговой организации.

Рассчитаны показатели, характеризующие экономическую эффективность деятельности организации ООО ТД «Здоровая Ферма», а именно показатели прибыли в динамике. Данные показатели за исследуемые периоды характеризуются отрицательными величинами, хотя и наблюдается положительная динамика. Отрицательные показатели прибыли, в частности показателя EBITDA, говорят о существенных проблемах в части управления продажами на предприятии.

В этой связи был проведен анализ системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма», для че-

го были проанализированы показатели, характеризующие продажи по каналам распределения в разрезе вида продукции. В итоге проведенного анализа системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма» сделан вывод о неэффективности ее функционирования.

В целях повышения эффективности деятельности предприятия ООО ТД «Здоровая Ферма» предложен комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения, а именно применение алгоритма управления конкурентоспособностью каналов распределения, основанного на интеграции инструментов маркетинга и логистики.

Суть данного алгоритма заключается в перераспределении позиций номенклатуры по каналам распределения, не подходящим под нормативные значения заранее выбранного критерия. Данный алгоритм предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

- 1) Определение критерия анализа конкурентоспособности каналов распределения и его нормативного значения;
- 2) Сбор информации по каналам распределения;
- 3) Определение выборки каналов распределения, не соответствующих установленным нормативным значениям критерия;
- 4) Углубленный анализ каналов распределения, не соответствующих установленным нормативным значениям критерия, по номенклатуре;
- 5) Перераспределение номенклатурных позиций в каналах распределения, не соответствующих нормативным значениям критерия;
- 6) Формирование плана продаж в соответствии с новым распределением продукции по каналам распределения;
- 7) Проверка эффективности проведенных мероприятий по распределению.

Система управления конкурентоспособностью каналов распределения должна основываться на инструментах маркетинга и логистики, предполагающих системность,



координацию, рациональность, оптимизацию и достижение целевого уровня выбранного критерия.

Для реализации данного подхода и обеспечения автоматизации системы управления конкурентоспособности каналов распределения рекомендовано дополнить действующую на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма» ERP-систему, CRM-системой. В предлагаемом мероприятии интеграция маркетинговой CRM-системы с логистической ERP-системой позволит повысить объективность оценки маркетинговой и логистической деятельности предприятия, повысить значимость отдела продаж и службы послепродажного сопровождения клиентов, существенно сократить цикл выполнения заказа и как результат увеличить доходы организации.

Также для практической реализации предлагаемых мероприятий предложено ввести новую штатную единицу маркетолога-аналитика.

В заключительном разделе выпускной квалификационной работы была проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма».

Для оценки предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения в комплексе были спрогнозированы возможные изменения финансовых результатов предприятия на 2018 путем проведения аналитических мероприятий и процедур по корректировке распределения продукции по каналам распределения, с учетом критериев описанных в алгоритме.

В итоге улучшение финансового результата значительно превышает затраты на проведение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью каналов распределения, следовательно данные мероприятия могут признаны эффективными и применимыми для практического применения на предприятии ООО ТД «Здоровая Ферма».



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ажлуни, А.М. Модернизации управления как основа мезоэкономической трансформации и эффективной стратегии импортозамещения в апк / А.М. Ажлуни, Р.Б. Шестаков, А.Н Петрова. - М.: Интеграл, 2015. – 203 с.
2. Азимова, Н. Оптимизация каналов реализации сельхозпродукции / Н. Азимова. - М.: Феникс, 2013. – 325 с.
3. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алесинская. - Таганрог: Изд. ТРТУ, 2005. – 167 с.
4. Альбеков, А.У Коммерческая логистика / А.У Альбеков, О.А. Митько. – Ростов: Изд. Феникс, 2002. - 327 с.
5. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. - М.: Изд. ИНФРА-М, 2001. – 405 с.
6. Бобылева Г. Перспективы развития мясного птицеводства в условиях глобализации экономики / Г. Бобылева. - М.: Изд. Дрозд, 2013. – Кн. 3. – 418 с.
7. Богомолова, И. П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия / И. П. Богомолова, З. В. Гаврилова. – М.: Изд. Конус, 2015. - №17. – 358 с.
8. Борисова, В.В. Проблемы логистики межрегионального товарообмена / В.В. Борисова. – Ростов-на-Дону: Изд. РГЭУ «РИНХ», 2001. - 175 с.
9. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 365 с.
10. Войткевич, Н.И. Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров / Н.И. Войткевич. - М.: Креативная экономика, 2008. - 148 с.
11. Войткевич, Н.И. Концепция конкурентоспособности каналов распределения / Н.И. Войткевич, - Самара: Изд. Самарский государственный экономический университет, 2007. – 163 с.

12. Гаджинский, А.М. Логистика: Учебник / А.М. Гаджинский, – М.: Изд. «Дашков и ко», 2004. – 432 с.
13. Голиков, Е.А. Взаимодействие маркетинга и логистики: учебное пособие / Е.А. Голиков. - М.: Флинта: МПСИ, 2007. – 568 с.
14. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинг: маркетинговые решения по распределению товаров (услуг) / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев // Административно-управленческий портал - <http://www.aup.ru/books/m21/8.htm/>. - С. 2-3.
15. Денисенко, М.П. Организация и проектирования логистических систем: Учебник / Денисенко М.П., Левковец П.Р., Михайлова Л.И. - М.: Центр учебной литературы, 2011. – 336 с.
16. Денисова, А.Л. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: учеб. пособие / А.Л. Денисова, Н.В. Дюженков. – Тамбов: Изд. Тамбовского государственного университета, 2007. – 80 с.
17. Дойль, П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль. - СПб.: Изд. Питер, 2003. – 326 с.
18. Завьялов, П. С.Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб пособие/ П. С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 496 с.
19. Измайлова, М. Исследование системы сбыта: современные теории / М. Измайлов.- М.: Изд. Глобус, 2015. – №7. – 67 с.
20. Келлер, Х. Стратегический бренд - менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / Х. Келлер.- М.: Изд. ЧЗСИ, 2005. – 704 с.
21. Косолапов, О.Ю. Политика продаж компании: для чего она необходима и какие элементы должна содержать / О.Ю. Косолапов. – М.: Управление продажами, 2015. - №2 – 231 с.
22. Костоглодов, Д.Д. Распределительная логистика / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 2003. - 127 с.
23. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2005. - 736 с.
24. Кравчук, М.Н. Сбытовая политика: зарубежная и отечественная практика / М.Н. Кравчук. – М.: Интернет–маркетинг, 2016. – №5 – 274 с.

25. Логистикоориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / под ред. А.А. Колобова. - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2003. – 204 с.
26. Логистические каналы и сети в логистике. - [http://www.unicar.ru/page\\_16.php](http://www.unicar.ru/page_16.php).
27. Лукьянова, А.Н. Об импортозамещении в российском агропромышленном комплексе / А.Н. Лукьянова. – М.: Аналитический вестник, 2014. - №27. – 65 с.
28. Магомедов, А.Н. Инфраструктура и эффективность товародвижения на рынке мяса и мясопродуктов/ А.Н. Магомедов, Н. Пролыгина, Р. Драчев. – М.: АПК: экономика, управление, 2013. - №5. – 358 с.
29. Маркетинг. Реализация продукции. - <http://humanities.edu.ru/db/msg/2149>.
30. Матвеева, О.П. Система продаж: сущность и структура / О.П. Матвеева. – М.: Вестник БУКЭП, 2016. – 333 с.
31. Неруш, Ю. М. Практикум по логистике: учебное пособие / Ю.М. Неруш А.Ю. Неруш. - М.: Изд. Проспект, 2008. - 304 с.
32. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий. По отраслям и сферам применения: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, З.А. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 319 с.
33. Политика распределения. - [http://artkmv.ru/page.php?p=mark\\_030](http://artkmv.ru/page.php?p=mark_030).
34. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 248 с.
35. Распределение товаров и товародвижение. - <http://www.mibif.ru/proftest/market/7/index.htm>.
36. Репьев, А. Работа с промежуточным клиентом / А. Репьев. – М.: Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2007. - №7. – 23 с.
37. Рыжиков, Ю.И. Теория очередей и управление запасами / И.Ю. Рыжиков. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
38. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 608 с.

39. Сорокин, Б. Зарубежная практика коммерческой и сбытовой деятельности / Б. Сорокин. М.: Рекламные технологии, 2016. – №2. – 45 с.
40. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник для экономических вузов / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – М.: Изд. КноРус, 2015. – 408 с.
41. Терновский, Д.С. Внутренний контроль как фактор повышения результативности деятельности организации торговли / Д.С. Терновский, Л.А. Катанаева. – М.: Вестник БУКЭП, 2015. - №4(48). – 110 с.
42. Уиллер, С. Властелины каналов: Как лидирующие компании создают инновационные стратегии маркетинга / С. Уиллер, Э. Хирш. - М.: Издательский дом Гребенникова, 2006. - 255 с.
43. Управление каналами распределения, синтез. - [http://www.erudition.ru/referat/printref/id.49613\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/printref/id.49613_1.html)
44. Федорова, Н. Совершенствование системы сбыта в сельскохозяйственном потребительском кооперативе / Н. Федорова, Н. Азимова. – М.: Экономика сельского хозяйства России, 2013. - №10. – 51 с.
45. Федько, В. П. Маркетинг / В. П. Федько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 415 с.
46. Хусаинов, М.Ф. Развитие организационной структуры управления / М.Ф. Хусаинов. – М.: Стандарты и качество, 2017. – №15. – 231 с.
47. Шалаев, К.В. Сбытовая политика предприятия / К.В. Шалаев, Л.М. Лиходиевская. – М.: Менеджмент инноваций, 2015. – №4. – 303 с.
48. Шестаков, Р.Б. География поставок продукции / Р.Б. Шестаков, И.В. Шершень - М.: Экономика и социум, 2015. – 416 с.
49. Штерн, Л. В. Маркетинговые каналы / Л. В. Штерн, А. И. Эль-Ансари, Т. Н. Кофлан. - М.: ИД «Вильямс», 2002. – 340 с.
50. Яковлев, А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев. – Ростов: Управление продажами, 2015. – №3. – 373 с.
51. Christopher, M. Marketing Logistics. Second edition / M. Christopher, N. Peck. – New-York: Economy in the country, 2009. - 200 p.