

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 201_ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Оптимизация каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат»

Исполнитель

студент группы 272 об-1 _____
(подпись, дата)

Г.О. Запорожец

Руководитель

доцент, канд. техн. наук _____
(подпись, дата)

Г.И. Харченкова

Консультант

по экономической части
доцент, канд. техн. наук _____
(подпись, дата)

Г.И. Харченкова

Нормоконтроль

доцент, канд. экон. наук _____
(подпись, дата)

А.С. Сергиенко

(

Благовещенск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента группы 272об-1 Запорожец
Галину Олеговну

1. Тема выпускной квалификационной работы: Оптимизация каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат»

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): _____

3. Исходные данные к дипломной работе (проекту): статистическая и бухгалтерская отчетности объекта исследования.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы оптимизации каналов распределения, анализ внешней и внутренней среды предприятия, выбор приоритетного направления развития, расчет экономической эффективности, оценка рисков

5. Перечень материалов приложения: _____

6. Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Харченкова Галина Ивановна

Задание принял к исполнению (дата): _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 96 с., 15 рисунков, 46 таблиц, 55 источников, 2 приложения

ОПТИМИЗАЦИЯ, КАНАЛ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНЦИЯ, АНАЛИЗ, КОЭФФИЦИЕНТЫ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬ, МУЧНАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ПРОДУКЦИЯ, МЕРОПРИЯТИЯ, АЛЬТЕРНАТИВА, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ

Цель выпускной квалификационной работы – оптимизация каналов распределения ОАО «Горпищекомбинат».

В выпускной квалификационной работе исследованы теоретические аспекты оптимизации каналов распределения. Проведен анализ внешней и внутренней среды ОАО «Горпищекомбинат», по результатам которого принято решение о необходимости оптимизации каналов распределения. Предложены мероприятия, в результате которых продукция предприятия будет реализовываться на рынке г. Благовещенска через дистрибьюторскую компанию. Рассчитан экономический эффект, оценены риски.

Основу методологии исследования составляют положения логического, экономического анализа и иные методы, применяемые в научных исследованиях.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты оптимизации канала распределения	6
1.1 Связь логистики и маркетинга в логистике распределения	6
1.2 Оптимизация каналов распределения	11
1.3 Планирование и организация распределения	20
2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия и выбор приоритетного направления развития	26
2.1 Характеристика предприятия ОАО «Горпищекомбинат»	26
2.2 Анализ внешней среды	28
2.3 Анализ внутренней среды и выбор приоритетного направления развития	43
3 Оптимизация каналов распределения ОАО «Горпищекомбинат»	65
3.1 Пути оптимизации каналов распределения мучной кондитерской продукции	65
3.2 Затраты и ожидаемый результат от реализации мероприятий	73
3.3 Оценка рисков	80
Заключение	84
Библиографический список	88
Приложение А Бухгалтерский баланс	

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики любая компания особое внимание уделяет сбытовой деятельности организации. В конечном счете от результатов реализации продукта зависит успех всей ее производственной деятельности и завоевание своего сегмента на рынке. Иногда при почти одинаковых характеристиках продукта компания может обойти конкурентов именно на этом этапе, сумев лучшим образом реализовать свой продукт.¹

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения, иногда называемым каналом маркетинга.

Под каналом распределения понимается ряд организаций или отдельных лиц, включенных в процесс, делающий продукты доступными для использования или потребления индивидуальными потребителями или отдельными организациями; это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю.²

В настоящее время в условиях рыночной экономики предприятиям очень важно уделять внимание такой проблеме, как оптимизация процесса движения товара к потребителю. От успешности реализации продукции зависит благополучие предприятия в целом. Иногда при почти одинаковых характеристиках продукта предприятие может обойти конкурентов именно на этом этапе, сумев лучшим образом реализовать свой продукт. Актуальность темы исследования связана с необходимостью предприятия развиваться в условиях жесткой конкуренции. Оптимизация каналов распределения путем работы с дистрибьюторской компанией позволит предприятию решить следующие задачи:

- увеличить выручку предприятия;
- повысить рентабельность;

¹ Сбытовая деятельность организации [Электронный ресурс] // Еду.двгупс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/KOM/MARKET/METHOD/NIMICH/UP/frame/7.htm> (дата обращения : 11.05.16).

² Каналы распределения, их выбор [Электронный ресурс] // Еклуб. net : офиц. сайт. URL : <http://www.eclub.net/4/15.html> (дата обращения : 24 .04.2016).

- увеличить загрузку оборудования (в настоящее время загрузка оборудования составляет 69 %);

- снизить затраты на доставку продукции;

- повысить конкурентоспособность

В данной бакалаврской работе представлен проект по оптимизации каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат».

Цель работы – оптимизация каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– обзор литературы, связанной с каналами распределения;

– анализ существующих каналов распределения, а так же способы их оптимизации;

– разработка мероприятий по оптимизации каналов распределения, расчёт ожидаемого экономического эффекта.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ОАО «Горпищекombинат».

Предметом исследования являются – каналы распределения предприятия ОАО «Горпищекombинат»

Информационные базы: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Методы, используемые в выпускной квалификационной работе: анализ, синтез, индукция, дедукция, а также наблюдение, экспертный и статистический методы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1 Связь логистики и маркетинга в логистике распределения

Распределительная логистика – это управление транспортированием, складированием и всеми логистическими операциями, совершаемыми в процессе доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации. В обобщенном виде распределительную логистику можно рассматривать в следующих двух аспектах:

- как изучение потребностей рынка (маркетинг);
- как способы и методы наиболее полного удовлетворения этих потребностей путем эффективной организации транспортно-экспедиционного, складского процессов, обслуживания потребителей.

Принципиальное отличие распределительной логистики от традиционного подхода к организации сбыта и продажи заключается в следующем:

- подчинение процесса управления целям и задачам маркетинга;
- системная взаимосвязь процессов распределения, производства и закупок;

Задачи распределительной логистики:

на микроуровне

- планирование процесса реализации товара;
- организация получения и обработки заказа;
- выбор вида упаковки, принятие решений о комплектации, организация выполнения операций, предшествующих отгрузке;
- организация отгрузки продукции;
- организация доставки и контроль транспортирования;
- организация послереализационного обслуживания.

на макроуровне

- выбор схемы распределения МП (канала доведения продукции до по-

требителя);

- определение оптимального количества распределительных центров (складов);

- определение оптимального места расположения распределительных центров (складов) на обслуживаемой территории и др.³

Логистику в фирме часто воспринимают как другую половину маркетинга, так как связи между ними настолько сильны и переплетены, что иногда бывает трудно разделить сферы интересов этих областей бизнеса.

Маркетинг и логистический менеджмент взаимодействуют между собой в основном в системе сбыта (дистрибьюции) фирмы, причем логистика, отвечая за процедуры физического распределения продукции, играет важную роль в организации продаж. В некоторых случаях физическое распределение может быть ключевым элементом и критическим фактором реализации маркетинговой стратегии и тактики продаж.

Логистика распределения – одна из основных частей общей логистики, которая обеспечивает эффективное распределение приобретаемого или производимого товара. Следует отметить немаловажную роль, которую играет маркетинг в системе распределения, т.к. маркетинг нацелен на изучение и формирование спроса, а логистика на более полное его удовлетворение, путем организации эффективной распределительной системы обслуживания.

При этом основной функцией маркетинга, в этой системе является разработка маркетингового предложения – товарного ассортимента, предлагаемого потребителю в определенном сегменте рынка. Предложение содержит информацию о самих товарах, ценах на них, методы стимулирования продаж, а так же формы доведения товара до потребителя. Разработке такого предложения предшествует детальное исследование рынка товаров. Основной задачей такого исследования является определение потребности в товаре и условия ее удовлетворения. На основе детального анализа собранной информации составляются

³ Распределительная логистика [Электронный ресурс] // Ауп. ru : офиц. сайт. URL : http://www.aup.ru/books/m98/7_9.htm (дата обращения : 24 .04.2016).

краткосрочные и долгосрочные планы, на основе которых в последствии создаются программы сбыта и определяются приемлемые формы доведения товара до потребителя и реализации продукции.⁴

Использование каналов распределения приносит производителям определенные выгоды:

- экономию финансовых средств на распределение продукции;
- возможность вложения сэкономленных средств в основное производство;
- продажу продукции более эффективными способами;
- высокую эффективность обеспечения широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков;
- сокращение объема работ по распределению продукции.

Таким образом, решение о выборе каналов распределения – одно из важнейших, которое необходимо принять руководству организации. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при ее доставке от производителя к конечному потребителю.

Производители, как правило, выбирают те каналы, в которых они имеют возможность контролировать работу участников, влиять на разработку стратегии продвижения и представления товара покупателям. Степень контроля определяемая относительной властью поставщика над каналом и возможностью применять к посреднику санкции в результате неудовлетворительной работы.

Выбор каналов распределения - это принятие фирмой-производителем управленческого решения относительно предпочтения каналам поставок и товародвижения (их формы, структуры и т.д.) из ряда альтернативных, способствующие получению максимальной прибыли и обеспечивают высокий уровень обслуживания.

Участники канала распределения выполняют следующие функции:

⁴ Маркетинг и логистика распределения [Электронный ресурс] // Генон. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.genon.ru/new2662.html> (дата обращения : 24 .05.2016).

- собирают и распространяют маркетинговую информацию;
- стимулируют сбыт путем создания и распространения информации о товарах;
- устанавливают контакты;
- подгоняют продукт под требования потребителей (сортировка, сборка, упаковка);
- проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции;
- транспортируют и хранят товары;
- финансируют движение товаров по каналу распределения;
- принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.⁵

Как замечает Ф. Котлер, вопрос состоит не в том, нужно ли выполнять эти функции, а в том, кто будет их выполнять. Производитель может ликвидировать или заменить организации в системе канала, но ни одна функция не может быть ликвидирована. Поэтому основным управленческим решением производителя в области товародвижения является выбор числа участников канала, при котором распределение функций между ними, позволяющих минимизировать издержки обращения при своевременном и качественном предложении целевому рынку необходимого ассортимента товаров.⁶

На практике установлению окончательной структуры канала распределения предшествует длительный процесс планирования и переговоров. Но даже когда стратегия распределения выработана и принята к исполнению, этот процесс непрерывно пересматривается, вносятся изменения на тех или иных участках канала.⁷

Посредники, используя свои связи, опыт, преимущества специализации, приносят производителю больше пользы, чем в случае самостоятельного осуществления сбыта своей продукции. На рисунке 1 представлено, каким образом

⁵ Логистика – каналы распределения товаров [Электронный ресурс] // Учебник. biz : офиц. сайт. URL : <http://www.uchebnik.biz/book.html> (дата обращения : 11.05.2016).

⁶ Логистика товародвижения [Электронный ресурс] // Еду.двгупс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.edu.dvgups.ru/new.html> (дата обращения : 24.04.2016).

⁷ Структура каналов распределения [Электронный ресурс] // Бизбук. online : офиц. сайт. URL : <http://www.bizbook.online/logist.html> (дата обращения : 11.05.2016).

достигается экономия средств производителей, когда он пользуется услугами посредников.

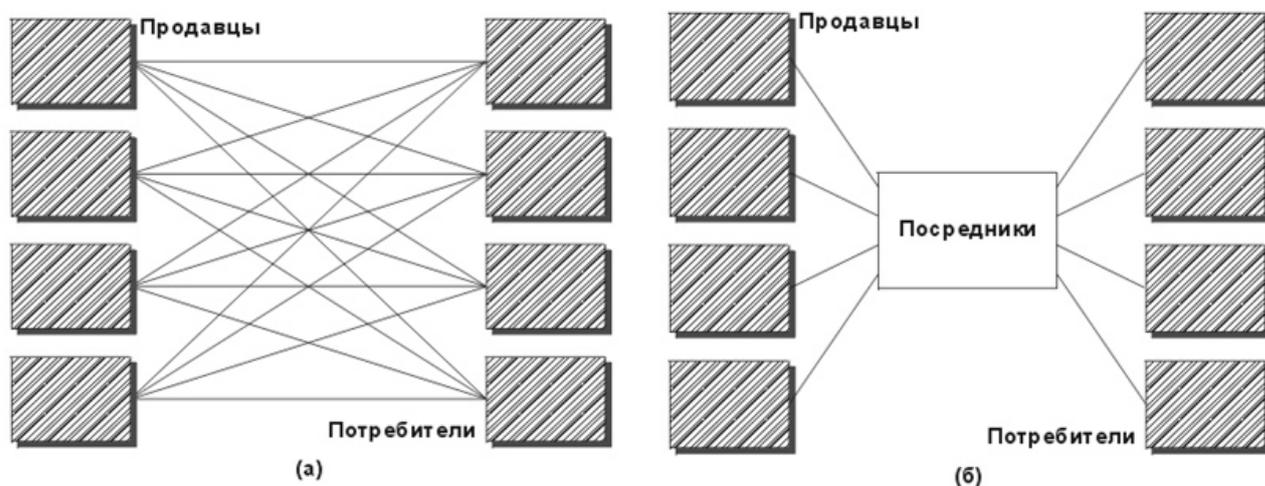


Рисунок 1 - Роль посредников

На рисунке 1 (а) показаны четыре производителя, которые используют прямые каналы товародвижения к четырем потребителям. Такая система предполагает 4 различных контакта каждого производителя с потребителями.

В случае использования одного посредника рисунок 1 (б) число контактов производителя сократится до 1.

1.2 Оптимизация каналов распределения

Распределительная логистика базируется на следующих принципах:

- 1) координация всех процессов товародвижения, начиная с начальных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя;
- 2) интеграция всех функций управления процессами распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем;
- 3) адаптация коммерческого, канального и физического распределения к постоянно меняющимся требованиям рынка и в первую очередь к запросам покупателей;
- 4) системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности;
- 5) комплексность, т. е. решение совокупности проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса покупателей;
- 6) оптимальность как в соотношении частей системы, так и в режиме ее

функционирования;

7) рациональность как в организационной структуре, так и в организации управления.

Организованная в соответствии с перечисленными принципами распределительная логистика обладает такими свойствами, как эмергентность, синергизм и конгруэнтность.

Экономическая природа распределительной логистики может быть исследована более полно, если наряду с ее принципами и свойствами рассмотреть задачи и правила их решения.

Основными задачами распределительной логистики являются:

1) максимизация прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей;

2) эффективное использование производственного аппарата предприятия за счет оптимальной загрузки производственных мощностей заказами потребителей;

3) рациональное поведение на рынке с учетом его постоянно меняющейся конъюнктуры.

Для решения каждой перечисленной задачи и всех вместе взятых необходимо придерживаться правил, которые можно свести к следующему:

1) результатом распределительной логистики является удовлетворение спроса покупателей и извлечение прибыли предприятием, которое зависит в первую очередь от покупателей. При этом повлиять на решение покупателя, равно как и заставить его в условиях рыночной экономики покупать товар или услугу, распределительная логистика не может. Следовательно, результаты и ресурсы существуют только вне распределительной логистики;

2) в процессе продвижения товаров и услуг на рынок необходимо проводить оценку рыночных возможностей предприятия и максимальное использование его потенциальных преимуществ. Следовательно, результатов распределительной логистики можно достичь путем использования возможностей;

3) для получения результатов распределительной логистики необходимо

принимать решение, на каких направлениях сбытовой политики сконцентрировать ресурсы предприятия. Следовательно, ресурсы следует направлять на использование возможностей предприятия и рынка;

4) учитывая законы рынка и потребности потребителей путем установления подлинного лидерства на рынке, можно достичь высоких результатов распределительной логистики;

5) главной проблемой распределительной логистики является постоянный поиск новой рыночной ниши или новых форм организации продвижения товара на рынок, так как если не предпринимать дополнительных усилий, вероятно появление тенденции к саморазрушению распределительной логистики;

6) распределительная логистика, предоставленная сама себе, всегда функционирует неверно.⁸

Выделяют горизонтальные и вертикальные каналы распределения. Пример горизонтального канала распределения представлен на рисунке 2.

При горизонтальном распределении товаров каждый участник канала представляет собой отдельное предприятие, которое старается извлечь максимальную прибыль. При этом ни один из участников канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных участников, т.е. все предприятия действуют разрозненно и не организованы в систему.

⁸ Задачи и функции распределения логистики [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/new30419.html> (дата обращения : 24 .05.2016).



Рисунок 2 – Каналы распределения товаров разных уровней

Канал нулевого уровня – прямой метод продаж (используется, когда сбыт продукции осуществляется крупными партиями; продукция нуждается в специализированном обслуживании; продукция не пользуется массовым спросом; товар реализуется на маленьком сегменте рынка; товар производится по заказу одного потребителя и является узкоспециализированным; цена на товар подвержена значительным колебаниям и др.).

Трехуровневый (состоит из оптового посредника, мелкооптовой и розничной торговли).⁹

Вертикальные каналы распределения – это каналы, состоящие из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как одна единая система. Один из членов канала, как правило, является собственником остальных компаний либо представляет им определенные привилегии. Вертикальные каналы возникли как средство контроля за поведением канала.¹⁰ Они экономичны и исключают дублирование членами канала выполняемых функций. Вертикальный канал распределения представлен рисунком 3.

⁹ Уровни каналов распределения [Электронный ресурс] // Знайтовар. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.znaytovar.ru/new2662.html> (дата обращения : 24 .04.2016).

¹⁰ Распределительная логистика [Электронный ресурс] // Ауп. ru : офиц. сайт. URL : http://www.aup.ru/books/m98/7_9.htm (дата обращения : 24 .04.2016).



Рисунок 3 – Вертикальный канал распределения

При формировании канала распределения товара на первое место выдвигается решение о структуре канала, т.е. о количестве уровней канала и о конкретном составе членов канала.

На рисунке 4 показаны общие функции распределительного канала.

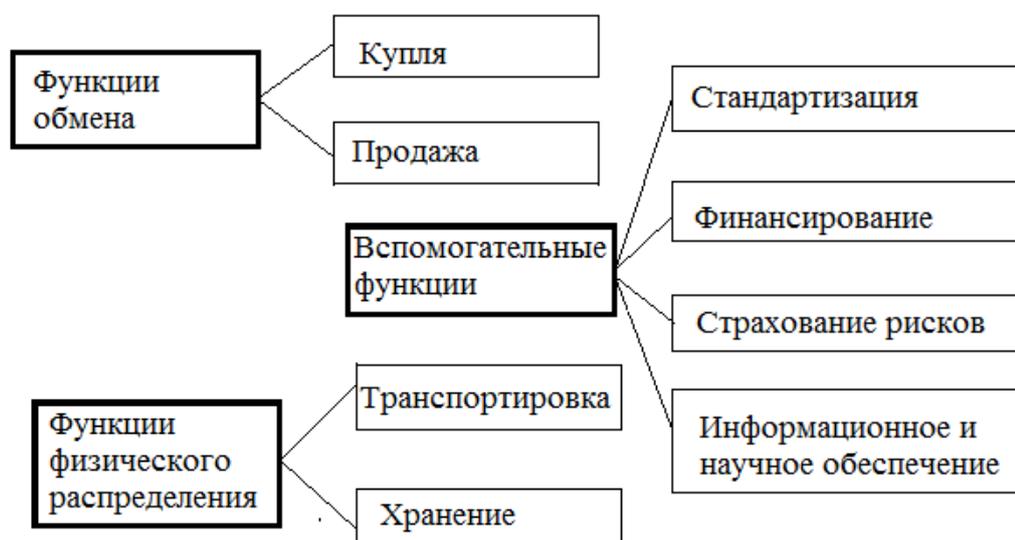


Рисунок 4 – Функции распределительного канала

К функциям обмена относится широкий спектр действий, связанных с куплей – продажей, т.е. необходимых для передачи собственности. Функции физического распределения – это доставка нужных продуктов в нужное место и в нужное время. В категорию вспомогательных функций традиционно входят стандартизация, финансирование рыночных операций, страхование рисков, а также информационное и научное обеспечение.

При выявлении возможных вариантов каналов распределения необходимо определиться с типом используемых посредников. Классификацию посредников можно провести по сочетанию двух признаков:

- 1) от чьего имени работает посредник;

2) за чей счет посредник ведет свои операции.¹¹

Как видно из таблицы 1, возможно выделение четырех типов посредников.

Таблица 1 – Типы посредников в каналах распределения.

Тип посредника	Признак классификации
Дилер (дjobбер)	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

Дилеры (дjobберы) – это оптовые посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счет. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки.

Дистрибьюторы – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счет. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определенной территории и в течение определенного срока. Таким образом, дистрибьютор не является собственником продукции. По договору им приобретается право продажи продукции. Дистрибьютор может действовать и от своего имени. В этом случае в рамках договора на предоставление права продажи заключается договор поставки.

Комиссионеры – это оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счет производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (или комитент в данной операции) остается собственником продукции до ее передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера. Комиссионер обязан обеспечить сохранность товара.

¹¹ Логистические каналы и сети в логистике [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/html> (дата обращения : 24 .05.2016).

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лица (принципала). Как правило, агенты являются юридическими лицами. Агент заключает сделки от имени и за счет принципала. За свои услуги агенты получают вознаграждение как по тарифам, так и по договоренности с принципалом.

Брокеры – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов. Брокеры не являются собственниками продукции, как дилеры или дистрибьюторы, и не распоряжаются продукцией, как дистрибьюторы, комиссионеры или агенты. В отличие от агентов брокеры не состоят в договорных отношениях ни с одной из сторон заключающейся сделки и действуют лишь на основе отдельных поручений.¹²

Структура каналов распределения разрабатывается в несколько этапов:

- 1) анализируются виды обслуживания, необходимые потребителю;
- 2) определяются цели канала и возможные ограничения для их достижения;
- 3) разрабатываются основные варианты построения каналов распределения;
- 4) оцениваются варианты построения каналов распределения.

При построении распределительной сети так же необходимо учитывать:

- характер производства и спроса на продукцию;
- имеющиеся ресурсы в распределении;
- территориальные особенности сбыта продукции;
- характеристику привлекаемого дистрибутора (покрываемая территория, знание продукции и рынка, технические возможности, уровень контактов с потребителями, наличие системы информационной поддержки и др.).¹³

Полное множество каналов распределения образует распределительную, или дистрибутивную, сеть предприятия.

¹² Типы посредников в каналах распределения [Электронный ресурс] // Лабекс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.labex.ru/new5.html> (дата обращения : 25 .05.2016).

¹³ Теоретические и методические основы логистики, теоретические каналы и сети в логистике распределения [Электронный ресурс] // Либсид. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.libsid.ru/new2662.html> (дата обращения : 20 .04.2016).

На рисунке 5 представлены традиционные схемы дистрибутивных каналов для различных групп потребителей.

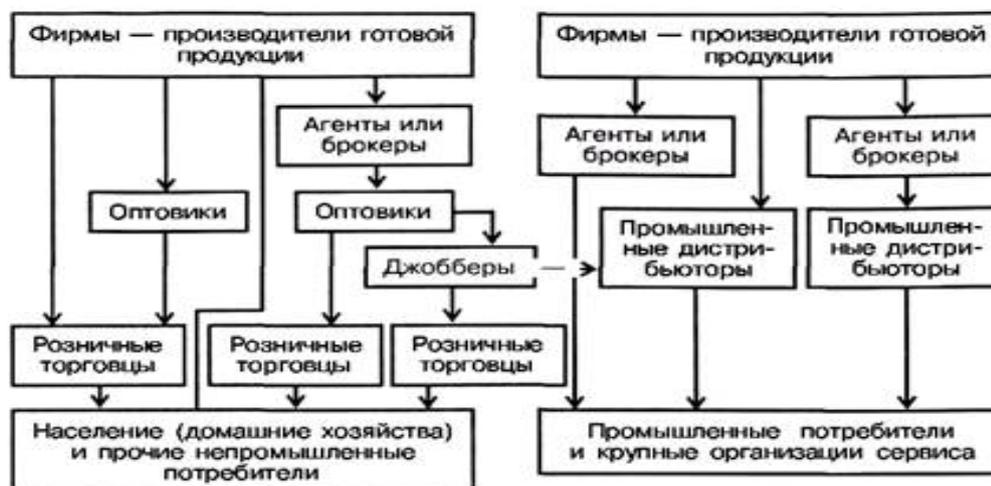


Рисунок 5 – Типичные каналы распределения для различных групп потребителей

Товары широкого потребления обычно поступают в логистические каналы оптовиков и ритейлеров, хотя некоторые фирмы, обладающие значительными ресурсами, могут позволить себе прямую дистрибуцию и продажу готовой продукции населению, например, по почте или каталогам. Обычно, чем более массовым является спрос (или характер производства), тем более разветвленной становится дистрибутивная сеть.

Распределение готовой продукции для промышленных потребителей в основном осуществляется через агентов (брокеров) с помощью промышленных дистрибуторов.

Каналы распределения независимо от числа уровней можно объединить в группы:

1) прямые, когда хозяйственные связи между предприятиями контрагентами непосредственны. Этот вариант используется в случае, когда производитель не желает отдавать часть прибыли посредникам (когда спрос на товар высокий, товар высокодоходный). Однако этот вариант имеет ограниченные возможности во времени, пространстве и деньгах;

2) косвенные, когда между ними находится один или несколько посредников. Это оправдано в основном их эффективностью в обеспечении широкой

доступности товара и доведения его до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размерам деятельности посредники предлагают предприятию больше того, что обычно можно сделать в одиночку. Косвенные каналы товародвижения предпочтительны, когда: имеется количественное и качественное несоответствие производства и потребления товаров; наблюдается геополитическая разобщенность производства и потребления; производство и потребление имеют массовый характер; изделия не требуют значительных затрат на предпродажное и послепродажное обслуживание; сервис посредника выше, чем товаропроизводителя и др.;

3) смешанные, когда с определенной группой потребителей устанавливаются прямые связи, а с остальными - косвенные, или когда по одним видам продукции контакты с заказчиком непосредственные, а по другим - опосредованные¹⁴

Преимущества увеличения количества каналов распределения

- растет степень охвата рынка, так как новые каналы распределения привлекают ранее недоступную часть потребителей;

- снижается уровень общих затрат на содержание всех каналов распределения. Дополнительный канал формируется в целях снижения уровня общих затрат на сбыт продукции существующей группе потребителей;

- повышается уровень качества продаж, в новом создаваемом канале, как правило, учитываются неудовлетворительные потребности потребителей¹⁵

1.3 Планирование и организация распределения

Реализация главной задачи распределительной логистики должна осуществляться в увязке с хозяйственной политикой предприятия. Это предполагает согласования программы развития предприятия с располагаемыми ресурсами и возможностями, а также прогнозируемыми изменениями во внешнем окружении и характером их воздействия на экономику. Таким инструментом явля-

¹⁴ Маркетинг [Электронный ресурс] // k2x2.info : офиц. сайт. URL : <http://www.k2x2.info/p54.php> (дата обращения : 23 .04.2016).

¹⁵ Логистические каналы и сети в логистике [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/new30420.html> (дата обращения : 23 .04.2016).

ется план распределения.

При этом план распределения должен опираться не на производственные задания, а, наоборот, производственные задания должны быть сформированы на основе портфеля заказов потребителей. Общая логика такого планирования представлена в блок-схеме на рисунке 6.

- определение роли распределения в структуре сбыта;
- оценку свойств товара и потребительских предпочтений;
- установление критериев выбора каналов распределения.

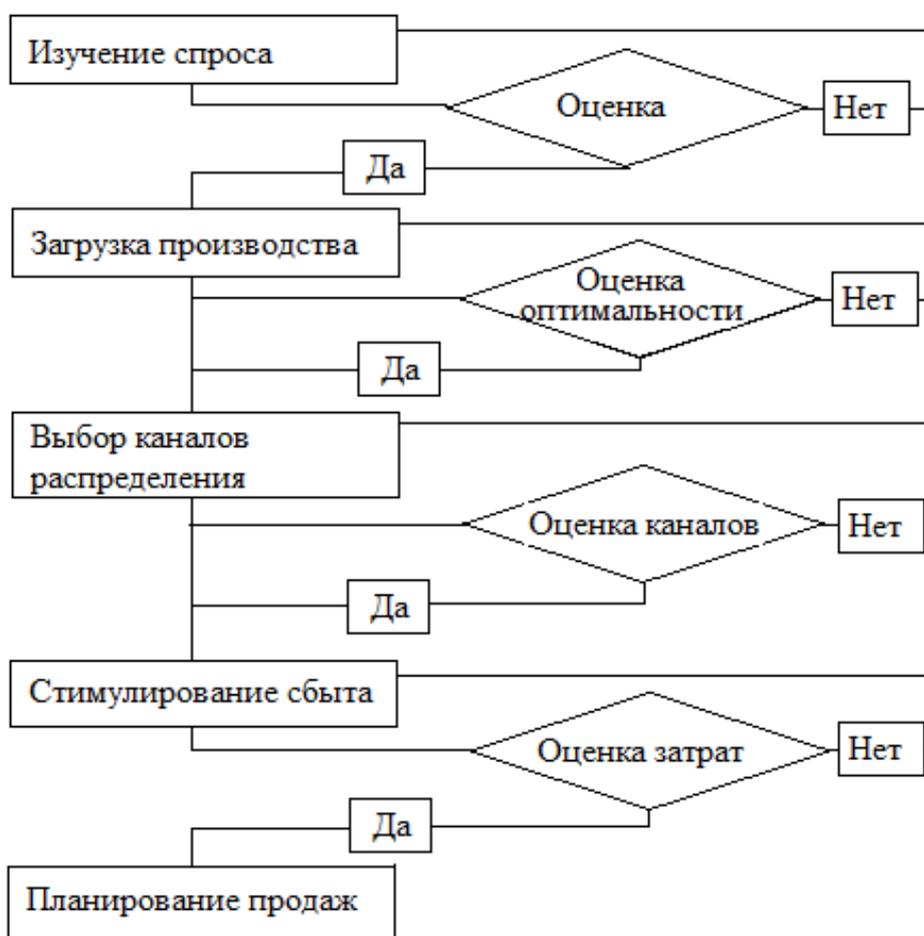


Рисунок 6 – Блок – схема планирования сбыта

Планирование распределения предполагает и выбор каналов распределения, который применительно к данному процессу, включает:

В качестве таких критериев могут быть: территориальное местоположение посредников и масштабы их деятельности; финансовое положение и имидж; характер специализации и знание товара; наличие мест хранения и готовность к обслуживанию потребителей; надежность и добросовестность по-

средников. В том случае, если по каким-либо причинам существующие каналы распределения не удовлетворяют требованиям производителя товара, он может прибегнуть к созданию собственной дилерской и дистрибуторской сети.

План распределения должен предусматривать различные формы маркетинговых коммуникаций и комплекс возможных мероприятий по продвижению товара на рынок.

Завершается разработка плана распределения планированием продаж по номенклатуре, объему, географии потребителей и др. Кроме того, план распределения должен быть увязан с планами производства, перевозок, финансовым и др. Поэтому для поддержания постоянного баланса интересов потребителей и возможностей предприятия, обеспечения реализации планов в планировании распределения необходимо предусмотреть меры оценки, контроля и регулирования.

Планирование каналов распределения происходит при проведении исследовательской работы по сбору информации, нужной для планирования распределения товаров и услуг.

Предварительно делается анализ соответствия товара требованиям поставщика. Ведутся переговоры с вероятными потребителями продукции. Осуществляется финансирование перемещения товаров по каналам распределения, а также информационная поддержка.

Процесс планирования распределения товаров является основным процессом, выполняемым в рамках определенной операции распределительной логистики, наряду с транспортировкой, организацией складской деятельности, ценообразованием и т.д.

Для осуществления оптимизации распределительной деятельности необходимо учитывать следующие направления:

- стимулирование сбыта, включая рекламу традиционных, а также новых товаров, повышение уровня и увеличение объема сервиса клиентов, в том числе послепродажного обслуживания, заключение различных лизинговых договоров, развитие системы дисконтирования и скидок и др.;

- осуществление транспортно-распределительной деятельности, включая фактическую доставку продукции потребителю через соответствующим образом организованные распределительные каналы;
- обеспечение технологической готовности предприятия к удовлетворению потребностей сбыта, включая создание портфеля технологий;
- проведение комплекса интеграционных мероприятий, имеющих цель адекватного реагирования на колебания сбыта.¹⁶

Распределительная логистика решает задачи, связанные с выбором схемы распределения продукции на пути от производителя к потребителю и способа ее реализации эффективной организацией транспортных перевозок между участниками указанного процесса.

После принятия решения об уровне и структуре канала распределения нужно провести фактические расчеты по выбору числа и месторасположения складов, суть которого состоит в уменьшении суммарных издержек на распределение.

При увеличении числа складов область обслуживания конкретного потребителя на каждом складе уменьшается во столько же раз. Но запас, рассчитанный на этого же потребителя на каждом складе, не уменьшается пропорционально зоне обслуживания. На каждом складе необходимо иметь страховой запас, хотя при централизованном складе можно ограничиться одним общим запасом.

Увеличение количества складов приводит к росту эксплуатационных издержек, к усложнению системы управления распределением и, следовательно, к увеличению затрат на управление. Существенным образом сокращаются с ростом числа складов затраты на доставку продукции со складов конечным потребителям. Увеличение числа складов означает приближение каждого склада к своему потребителю и снижение пробега транспортных единиц.

Широко применяются три метода решения задач размещения складов-распределителей.

¹⁶ Канке А.А. Логистика. М. Форум, 2007. С. 384.

Первый метод заключается в анализе всех вариантов размещения. С увеличением количества возможных вариантов масштаб нужных вычислений растет, этот процесс очень трудоемкий, но дает оптимальный результат.

Второй метод заключается в принятии неожиданных решений. Эксперт-специалист на базе имеющегося у него опыта пропускает неперспективные варианты, и задача размещения уменьшается до выбора из числа оставшихся. На этой стадии выбор из оставшихся вариантов можно осуществить с помощью компьютера.

Третий метод называется методом определения центра тяжести.

Склад, обслуживающий определенный круг потребителей, должен размещаться в центре тяжести соответствующей системы материальных точек.

После принятия решений о количестве складов-распределителей и об их размещении нужно внести соответствующие изменения, связанные с планами местной администрации и с особенностями местного законодательства.

Нужно учитывать, что создание и эффективная эксплуатация складского комплекса нуждается в учете и ряде других компонентов, таких как организация подъездов и стоянок, удовлетворение требований пожарной охраны и т. д.

После принятия таких важных решений, определяющих структуру канала распределения, нужно перейти к использованию определенных исполнителей для тех или иных работ по фактической доставке продукции потребителям и организовать документальное оформление процессов транспортировки.

Лучшей формой организации хозяйственных связей по выполнению операций распределения считаются договоры купли-продажи.

В них предусматривают количество, ассортимент, сроки и порядок поставок, качество и комплектность, а также ответственность сторон, вступающих в договорные отношения.

На основании этих договоров возможно привлечение известных и зарекомендовавших себя фирм, специализирующихся на транспортно-экспедиционных услугах.

Фирмы, занимающиеся полным процессом распределения, называют

компаниями физического распределения.¹⁷

Обобщая все вышесказанное, выделим главные моменты.

Распределительная логистика имеет важнейшее значение для сбыта продукции предприятия. Она обеспечивает эффективное распределение приобретаемого или производимого товара.

Канал распределения - это совокупность физических и юридических лиц, принимающих на себя право собственности на товары на их пути к конечному потребителю (или способствующие их приобретению). Канал товародвижения - путь (или совокупность путей), который проходит товар в экономическом пространстве при движении от производителя к потребителю.¹⁸

Выбранные каналы распределения влияют на скорость, время и эффективность движения продукции от производителя к конечному потребителю.

Существуют вертикальные и горизонтальные каналы распределения. Кроме того каналы распределения могут быть как нулевого уровня (прямые продажи), так и многоуровневыми (в зависимости от количества посредников).

Увеличение и оптимизация каналов распределения предоставляет предприятию такие преимущества, как рост охвата рынка, снижение уровня общих затрат на содержание всех каналов, повышение уровня качества продаж.

Под оптимизацией каналов сбыта понимается наилучшая организация и выбор каналов реализации с целью минимизации издержек и увеличению прибыли и рентабельности деятельности.

Планирование каналов распределения происходит при проведении исследовательской работы по сбору информации, нужной для планирования распределения товаров и услуг.

¹⁷ Сайт логистики [Электронный ресурс] // Вебмойофис. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.webmyoffice.ru/new1736.html> (дата обращения : 25 .04.2016).

¹⁸ Каналы товародвижения [Электронный ресурс] // Псуера. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.psyera.ru/new7190.html> (дата обращения : 24 .04.2016).

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ, И ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

2.1 Характеристика предприятия ОАО «Горпищекомбинат»

История предприятия начинается в 1929 году, когда на базе двух небольших артелей «Кулинарник» и «Колбасник» была организована артель «Пищевик». В ней работало 27 человек, артель имела свое подсобное хозяйство и крахмальный завод.

Ассортимент выпускаемой продукции в то время был достаточно большой: хлебобулочные изделия, кисель, мороженое, безалкогольные напитки, а также заготавливали и консервировали рыбу, мясо, ягоды и так далее.

В 1959 году артель «Пищевик» была реорганизована в «Горпищекомбинат». В то время на предприятии работало уже 280 человек, и продукции выпускалось на 1,5 миллиона рублей. В основном преобладал ручной труд. Все цеха располагались в ветхих деревянных зданиях.

Большая реконструкция предприятия проводилась с 1970 года, было построено новое кирпичное здание, в котором расположились все производственные цеха, административные и бытовые помещения. Ручной труд был механизирован, в цехах безалкогольных напитков была установлена полуавтоматическая линия производительностью 6 тысяч бутылок в час. В кондитерском цехе – линия по выработке пряников (240 тонн в месяц).

В 1975 году была построена компрессорная, водонасосная станция.

В период 1985 года по 1990 год была построена котельная на 4 котла Е 1/9, гараж на 14 автомобилей, склады для хранения сырья.

В 1993 году предприятие было приватизировано, зарегистрирован Устав АО «Горпищекомбинат». Работать в рыночных условиях было сложно. Но предприятие пережило этот период и продолжило развиваться.

Сегодня предприятие выпускает: пряничные изделия – 21 наименование; печенье – 9 наименований, козинак – 4 наименования; кисель - 4 наименований; соломка – 3 наименования; безалкогольные напитки – 11 наименований, а так

же хлебный квас.

Открытое Акционерное Общество «Горпищекомбинат» находится по адресу 676850, Амурская область, город Белогорск, улица Набережная, 123. Основная отрасль компании - «Кондитерская промышленность». Организации присвоен ИНН 2804002516, ОГРН 1022800713869. Управлением организацией осуществляет Генеральный директор Соколов Сергей Васильевич 1959 года рождения, с долей участия в уставном капитале 29,86 %.

Предприятие реализует политику в области качества и безопасности продукции соответствующую требованиям стандартов ГОСТ Р 54762-2011/ISO/TS 22002-1:2009 и ГОСТ Р ИСО 22000:2007.

Качество изделий и сырья контролируется физико-химической лабораторией. Продукции присвоен экологический сертификат качества. На фабрике введена система управления качеством, соответствующая требованиям международных стандартов серии ИСО 9001:2001.

Размер уставного капитала составляет 73 590 000 (семьдесят три миллиона пятьсот девяносто тысяч) руб. Он составляется из номинальной стоимости акций. В том числе: 4906 шт. обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 15 000 руб.

На сегодняшний день предприятие ОАО «Горпищекомбинат» является одним из лидеров по производству мучных кондитерских изделий в Амурской области.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- генеральный директор.

Целью деятельности Общества является получение прибыли от реализации основных направлений деятельности в интересах как Общества в целом, так и каждого из его акционеров.

К приоритетным направлениям деятельности Общества относятся:

- а) реализация мероприятий по экономии всех видов ресурсов, использу-

ющихся в производственном процессе;

б) уменьшение влияния ручного труда в производственном процессе;

в) обеспечение рынка качественной продукцией с «сохранением традиций»;

г) разработка мероприятий, направленных на увеличение и оптимизацию каналов распределения;

д) минимизация рисков на всех стадиях производственного цикла;

е) новационная деятельность, направленная на улучшение качества существующей продукции.

2.2 Анализ внешней среды

К внешней среде относятся факторы, которые не поддаются контролю со стороны предприятия. К таким факторам относятся: политико-правовые, экономические, социальные и технологические.

Для более наглядного представления факторов макроокружения проведем PEST-анализ, таблица 2.

Таблица 2 - Факторы макроокружения ОАО «Горпищекомбинат»

Политико – правовые факторы Р		Экономические факторы Е	
1	Внедрение сертификации ХАССП	1	Снижение уровня доходов потребителей
2	Ориентация на импортозамещение	2	Нестабильная экономическая ситуация в стране
Социальные факторы S		Технологические факторы Т	
1	Пищевые традиции	1	Совершенствование производственного оборудования
2	Отток населения с территории Амурской области	2	Применение химической промышленности в пищевой

На основании факторов, выявленных в PEST-анализе, построена таблица 3 возможностей и угроз.

Таблица 3 - Матрица угроз и возможностей

Фактор	Возможность	Угроза
1	2	3
Внедрение сертификации ХАССП	Повышение рентабельности производства Снижение производственных рисков	

1	2	3
Ориентация на импортозамещение	Оптимизация каналов распределения	Усиление конкуренции Недостаточность ресурсов для обеспечения внутреннего рынка
		Отлаженная сбытовая деятельность конкурентов
Снижение уровня доходов потребителей		Снижение покупательской способности
Нестабильная экономическая ситуация в стране	Повышенный спрос на российские продовольственные товары у граждан КНР	Рост цен на сырье и материалы Увеличение уровня инфляции
Пищевые традиции	Верность покупателей в употреблении мучных кондитерских изделий	
Отток населения с территории Амурской области	Концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области	Уменьшение объемов продаж
Совершенствование производственного оборудования	Внедрение усовершенствованного оборудования	Повышение стоимости оборудования Более конкурентоспособное оборудование у конкурентов
Тенденция применения химической промышленности в пищевой	Предпочтение потребителей в выборе продукции без добавления химии	Покупатели не изучают состав и покупают то, что дешевле и дольше хранится

Определив возможности и угрозы, которые несет внешняя среда, выявим их степень важности для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 4) и матрицы угроз (таблица 5).

Таблица 4 – Матрица возможностей ОАО «Горпищеккомбинат»

Вероятность использования	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Оптимизация каналов распределения Концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области		
Средняя	Внедрение усовершенствованного оборудования	Предпочтение потребителей в выборе продукции без добавления химии	Снижение производственных рисков
Низкая	Повышенный спрос на российские продовольственные товары у граждан КНР	Повышение рентабельности производства	Верность покупателей в употреблении мучных кондитерских изделий

Таким образом, наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- оптимизация каналов распределения;
- концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области;
- внедрение усовершенствованного оборудования.

Так же, в перспективе, необходимо обратить внимание на существующий спрос российских продовольственных товаров у граждан КНР. В целом, покупатели отдают предпочтение натуральным продуктам питания, без добавления различных химических добавок.

Таблица 5 – Матрица угроз ОАО «Горпищекомбинат»

Вероятность наступления	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
Высокая		Усиление конкуренции Отлаженная сбытовая деятельность конкурентов		Покупатели не изучают состав и покупают то, что дешевле и дольше хранится Рост цен на сырье и материалы
Средняя		Более конкурентоспособное оборудование у конкурентов	Повышение стоимости оборудования	Уменьшение объемов продаж Снижение покупательской способности
Низкая			Увеличение уровня инфляции Недостаточность ресурсов для обеспечения внутреннего рынка	

Основными угрозами предприятия являются:

- усиление конкуренции;
- отлаженная сбытовая деятельность конкурентов;
- более конкурентоспособное оборудование у конкурентов.

Так же отмечено, что покупатели не изучают состав, приобретая продук-

цию с содержанием химических добавок. Цена на сырье и материалы растет, однако существенного скачка не ожидается.

Анализ микроокружения.

Конкуренты.

Конкурентами предприятия являются как производители, находящиеся на территории Амурской области, так и других регионов РФ.

Для анализа основных конкурентов предприятия по товарным группам рассмотрена таблица 6.

Таблица 6 – Основные конкуренты предприятия по товарным группам ОАО «Горпищекомбинат»

Конкуренты	Товарные группы					
	пряники	печенье	газ.вода	козинаки	кисель	соломка
ЗАО «Пищевой комбинат «Азовский» г. Азов				√		
ИП Алешин Е.О., г. Абакан		√		√		√
ООО «Азовская кондитерская фабрика» г. Азов				√		
ООО «Царь - Каравай	√					
ООО «Келлог Рус» г. Воронеж (Любятково)		√				
ОАО «БКФ «Зея» г. Благовещенск		√				
ООО «МиллТаун Фудз» г. Новосибирск	√	√				
ООО «Производственная компания РИФТ» г. Благовещенск	√	√				
ИП Мкртумян А.Х. г. Благовещенск		√				
ИП Арутюнян		√				
ИП Хулахзян		√				
ООО «Ключель» г. Благовещенск (Вкус детства, Асартти)			√			
ООО «Амурская вода» г. Благовещенск			√			
ООО «КДВ Яшкино» пгт Яшкино	√	√				
ООО «Столица вкуса» Калининградская область					√	
ОАО «РУССКИЙ ПРОДУКТ» Калужская область					√	

Из данной таблицы можно сделать вывод, что у предприятия ОАО «Горпищеккомбинат» существует множество достаточно сильных конкурентов.

Производство большинства из представленных конкурентов территориально отдалено от территории Амурской области, однако их продукция представлена в широком ассортименте на полках как частных магазинов, так и сетей супермаркетов. Для того, что бы разобраться в данной ситуации, необходимо выделить основные преимущества фирм – конкурентов:

- отлаженная сбытовая сеть;
- эффективная маркетинговая деятельность;
- удобная расфасовка.

Далее, в таблице 7 проведен причинно-следственный анализ основных преимуществ фирм – конкурентов

Таблица 7 – Причинно-следственный анализ преимуществ фирм–конкурентов

Преимущество фирмы - конкурента	Причина	Следствие
Отлаженная сбытовая сеть	Эффективная работа отдела сбыта	Продукция фирм – конкурентов, не смотря на территориальную удаленность, распространена по всей территории Амурской области. Представлена на полках как частных магазинов, так и сетях супермаркетов.
Эффективная маркетинговая деятельность	Вкладываются средства в продвижение продукта, его узнаваемость, популярность. Активно проводятся маркетинговые исследования, реклама. У товаров предприятий есть фирменный стиль, торговая марка.	Продукция фирм – конкурентов вызывает лояльность у покупателей, пользуется популярностью. Растет объем продаж.
Удобная расфасовка	Предприятия ориентированы на максимальное удовлетворение запросов покупателей.	

Далее построим многоугольник конкурентоспособности. Данный метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по семи факторам¹⁹:

¹⁹ Методы оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Би5. biz : офиц. сайт. URL : <http://www.be5.biz/e005/49.htm> (дата обращения : 24 .04.2016).

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;

- цена товара с возможной наценкой;

- сбыт - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;

- финансы - как собственные, так и заемные;

- рыночная доля предприятия – его позиция по сравнению с основными конкурентами;

- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Далее на рисунках 7, 8, 9 представлены многоугольники конкурентоспособности по укрупненным товарным группам: «пряники и печенье», «газированная вода» и «козинаки».

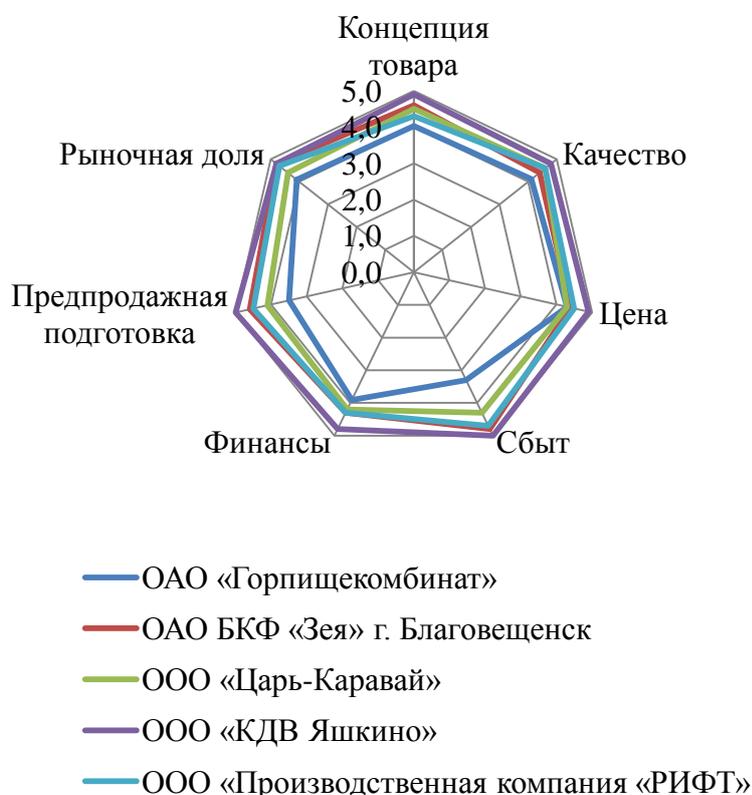


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности по пряникам и печенье

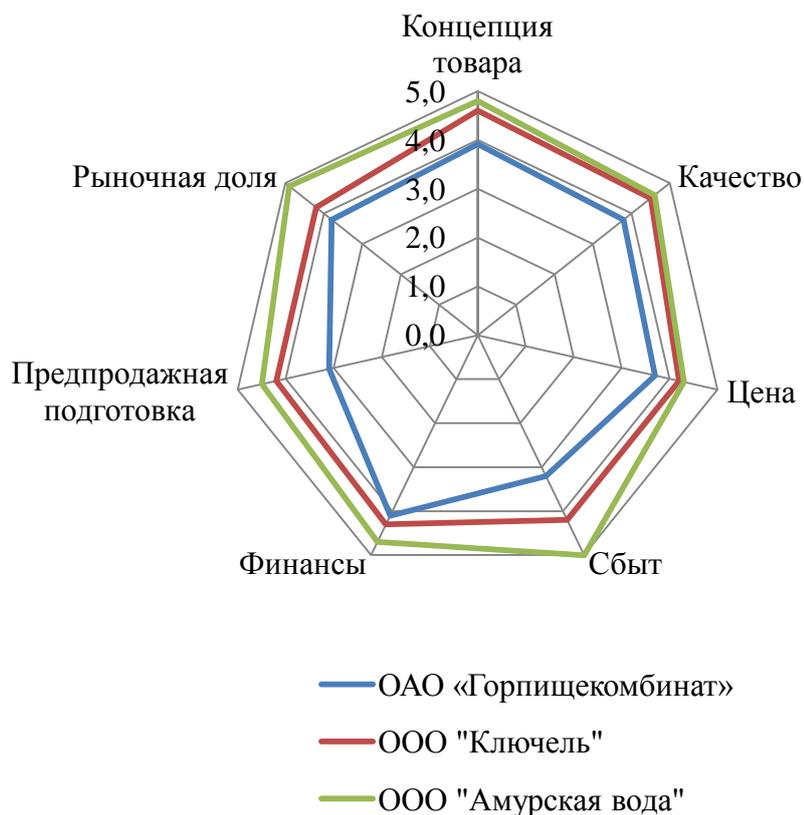


Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности по газированной воде

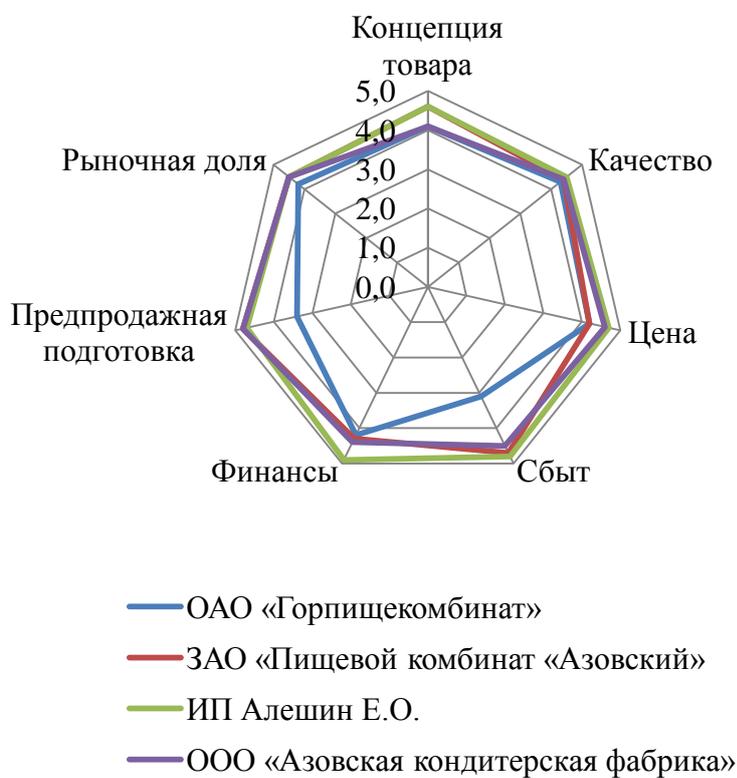


Рисунок 9 - Многоугольник конкурентоспособности по козинакам

По рисункам видно, что у ОАО «Горпищекombинат» по всем товарным группам слабые позиции по таким пунктам как «Сбыт» и «Предпродажная подготовка». У основных конкурентов данные позиции гораздо сильнее.

Проведем анализ системы сбыта основных конкурентов ОАО «Горпищекombинат». Большая часть конкурентов предприятия находятся за пределами Амурской области. Но при этом продукция конкурентов в торговых сетях и розничных магазинах встречается гораздо чаще. Это происходит благодаря тому, что весь сбыт конкурентов организован через дистрибьюторские компании.

Основными преимуществами работы с дистрибьюторами являются:

1. Значительное увеличение объемов продаж предприятия – производителя, отсюда экономия производственных расходов за счет эффекта масштаба;
2. Уменьшение документооборота;
3. Расширение рынка сбыта осуществляется при минимальных расходах на сбыт.
4. Оперативность в обслуживании клиентов при надлежащем уровне сервиса;
5. Наличие у дистрибьютора собственной клиентской базы, собственных складских площадей, квалифицированных специалистов.²⁰

Таким образом, дистрибьютор повышает конкурентоспособность товара производителя, трансформируя его в товар, необходимый конечному потребителю.

Используя продажи через дистрибьютора, производитель увеличивает рынок сбыта как географически, так и привлекая новые целевые группы на данной территории.

Дистрибьюторская сеть состоит из производителя, оптовых и розничных посредников, функционирующих как одно целое. Независимые дистрибьюторы заключают официальное соглашение с производителем для объединения своих усилий, чтобы добиться увеличения объемов продаж, с одной стороны, и эко-

²⁰ Оптовые продажи [Электронный ресурс] // Профиз. ru : офиц. сайт. URL : http://www.profiz.ru/peo/11_2015.html (дата обращения : 24.05.2016).

номии средств, с другой стороны, которого каждый участник соглашения не смог бы достичь в отдельности. Производитель, обычно, обязуется поставлять товар определенного качества и в определенные сроки. Часто дистрибьютор получает право использовать торговую марку производителя для рекламы товара и обязуется заботиться не только о собственной максимальной прибыли, но и об эффективной работе всего канала в целом.²¹

Крупными оптовыми базами г. Благовещенска, предлагающими продукты питания, являются:

- ООО «Эльнур»;
- ООО ТД «Троя»;
- ООО «Мой мир»;
- База «Находка» ИП Юрков Б.Г.;
- ООО «Кондитер опт торг»;
- База «Меркурий» ИП Землянская Г.В.

Продукция конкурентов распространяется через сети супермаркетов и магазины г. Белогорска, а так же в другие районы Амурской области. Реализация продукции на территории г. Благовещенска является стратегически важной, так как по всем районам Амурской области наблюдается отток населения последние 20 лет, тогда как в Благовещенске прирост составляет 7,28 %²².

Продукция ОАО «Горпищекombината» представлена на рынке города Благовещенска только в одной дистрибьюторской компании и через мелкие ИП.

Поставщики.

Для обеспечения функционирования производственных процессов, в целях экономии, предприятие осуществляет заказ сырья и материалов непосредственно у производителей или официальных дистрибьюторов.

Большинство поставок осуществляется из центральных регионов РФ ж/д транспортом. Стоимость тарифов поставщика транспортных услуг ОАО «РЖД»

²¹ Дистрибьюторская сеть [Электронный ресурс] // Викнадвери. com : офиц. сайт. URL : <http://www.viknadveri.com/n245.html> (дата обращения : 24.04.2016).

²² Исчезающее Приамурье [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : http://www.proektnoe_gosudarstvo.ru/publications/0511/ (дата обращения : 15.03.2016).

в соответствии с их ценовой политикой существенно сказывается на себестоимости продукции.

Доставка осуществляется с помощью услуг транспортных компаний, отвечающих следующим требованиям:

- а) сохранность поставляемой продукции;
- б) уверенность в надежности предприятия-поставщика (здесь роль играет финансовая стабильность, репутация компании, ее способность четко соблюдать сроки договоров объемы поставок);
- в) приемлемая цена, в которой учтены все расходы на транспортировку, таможенные пошлины и т.д.;
- г) качество обслуживания, в которое входит скорость документооборота, ответственность персонала, скорость доставки и т.д.;
- д) условия платежа и предоставление возможности внеплановых поставок транспортные компании, которые готовы предоставить более выгодные условия платежа (например, отсрочку или возможность получения кредита).

Далее представлены основные наименования сырья и материалов и соответствующие им поставщики, таблица 8.

Таблица 8 - Основные поставщики сырья и материалов

Наименование	Поставщики
Мука	ТД «Мичуринская мукомольная компания», «Алейка» г. Барнаул
Вареная сгущенка,	Группа компаний «Союзснаб» г. Красногорск
Приформы	Европласт
Сухое молоко	ОАО Брянский молочный комбинат
Маргарин	ОАО «Самарский жиркомбинат»
Сахар	ОАО «Жирсановский сахарный завод»
другое	ООО «Птицекомплекс Лаишевский», «ООО «АлексОптПродукт», ОАО «БАССОЛЬ» и др.

С данными поставщиками предприятие работает много лет, существует система скидок, рассрочка платежа, о повышениях стоимости сырья поставщик информирует предприятие ОАО «Горпищекомбинат» заблаговременно и т.д. Мониторингом рынка поставщиков, рассмотрением и анализом возможных, более выгодных предложений занимаются специалисты отдела снабжения под руководством коммерческого директора.

Покупатели.

Предприятие ОАО «Горпищекombинат» находится в г. Белогорске. На рынке данного города продукцию предприятия любят и знают, она пользуется популярностью. У предприятия есть собственный магазин «Дюшес», находящийся на территории предприятия, в котором представлен широкий ассортимент самой свежей продукции по оптовым ценам. Рисунок 10 отображает основные каналы распределения ОАО «Горпищекombинат».



Рисунок 10 – Каналы распределения ОАО «Горпищекombинат»

Основные каналы распределения сосредоточены в г. Белогорске, в котором продукция ОАО «Горпищекombината» реализуется через небольшие частные магазины, а так же напрямую, через магазин «Дюшес», находящийся в собственности и на территории предприятия ОАО «Горпищекombинат». В другие районы Амурской области продукция предприятия распространяется только в частные магазины розничной продажи, либо мелким предпринимателям-посредникам на оптовых базах или в торговые сети. Структура каналов сбыта ОАО «Горпищекombинат» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура каналов сбыта ОАО «Горпищекombинат»

Наименование канала сбыта	Объем продаж, %
1	2
Собственный магазин	8,3

1	2
Розничные магазины г. Белогорск	33,6
Торговля через дистрибьютора г. Благовещенск	23,7
Розничные магазины Амурской области	21,8
Розничные магазины г. Благовещенск	12,6

Как видно из данных таблицы 9, у предприятия в настоящий момент 5 каналов реализации.

Оценим эффективность каналов распределения продукции ОАО «Горпищекомбинат» в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка эффективности каналов распределения в 2015 году

Наименование канала сбыта	Выручка, тыс. руб	Себестоимость, тыс.руб	Прибыль, тыс.руб	Рентабельность продаж, процент
Собственный магазин	3343	3233	110	3,29
Розничные магазины г. Белогорск	13531	13174	358	2,64
Торговля через дистрибьютора г. Благовещенск	9544	9311	233	2,45
Розничные магазины Амурской области	8779	8667	112	1,28
Розничные магазины г. Благовещенск	5074	4995	80	1,57
Итого	40272	39380	893	2,22

Анализ таблицы свидетельствует о том, что наибольшую прибыль приносят предприятию розничные магазины г. Белогорска. Однако наиболее эффективной является торговля через собственный магазин (рентабельность продаж – 3,29 %). Это связано с тем, что реализация продукции через собственный магазин не влечет транспортных и других затрат, которые уменьшают прибыль ОАО «Горпищекомбинат». Анализ рентабельности продаж по направлениям показал, что перспективным направлением развития предприятия являются розничные магазины г. Белогорск и торговля через дистрибьютора в г. Благовещенске.

При этом рентабельность таких каналов распределения, как розничные

магазины Амурской области и розничные магазины г. Благовещенска имеют очень низкую рентабельность (1,28 % и 1,57 % соответственно).

Покупатели склонны приобретать продукцию определенных марок, часто встречающихся на полках магазинов, в частности супермаркетов. Данная продукция не обязательно должна быть разрекламирована, но она обладает рядом преимуществ, учитывая которые потребитель совершает свой выбор:

- лояльность к продукции, вызванная частым попаданием в поле зрения потенциального покупателя;
- яркость, запоминаемость упаковки;
- удобная расфасовка;
- шаговая доступность;
- широкий ассортимент

Мучные кондитерские изделия относятся к пищевым продуктам. Потребление продукции ОАО «Горпищекомбинат» не имеет существенных ограничений среди населения. Потребителем может быть любой человек: взрослый и ребёнок; мужчина и женщина; в будние и праздничные дни. Мучная кондитерская продукция мало подвержена сезонным колебаниям, однако спрос на газированную воду и квас возрастает в летний период.

Проведем анализ мезосреды по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера.

Результаты диагностики рынка (конкурентов, которые действуют в рамках одной отрасли; потенциальных конкурентов, которые могут выйти на рынок; потребителей; поставщиков-организаций и индивидуальных предпринимателей, которые обеспечивают производителей необходимыми ресурсами) приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Модель 5 конкурентных сил Портера

Наименование позиции	Описание
1	2
1 Угроза появления продуктов - заменителей	Продукция ОАО «Горпищекомбинат» относится к продуктам питания, которые в первую очередь предназначены для утоления голода. Утолить голод покупатель может любым из видов пищевой продукции.

1	2
1.1 Склонность потребителей к покупке продуктов - заменителей	Ассортимент рынка мучных кондитерских изделий (печенье, пряники, вафли и др.) составляет 13 %. Большинство покупателей имеют свои предпочтения при выборе мучных кондитерских изделий и в целом несклонны к изменению своих пристрастий.
1.2 Сравнение цены и качеств продуктов-заменителей	На рынке мучных кондитерских изделий двумя важными факторами являются цена и коммуникативные средства марок, закрепляющие их позиционирование. Качество самой продукции отходит на второй план. В каждой из категорий присутствуют товары низкого, среднего и высокого класса. Тяжело сравнить качества сладостей, всё зависит от личного предпочтения.
2 Угроза появления новых игроков	Рынок мучных кондитерских изделий России сформирован и близок к состоянию насыщения. Поэтому выход на него нового игрока довольно непросто. Большими долями рынка владеют крупные кондитерские компании, и новым игрокам, чтобы удержаться, приходится предлагать оригинальный товар высокого качества.
2.1 Необходимость затрат на дифференциацию продукта	Рынок предлагает всевозможные сладости и для нового продукта очень сложно заявить о себе, показать свои отличительные черты. Поэтому затраты на дифференциацию являются серьезными.
2.2 Стартовые затраты для новых игроков	Чтобы наладить выпуск мучных кондитерских изделий, необходимы финансовые ресурсы, производственные мощности, поддержка необходимых норм, разработка рецептуры и пр. К этому прибавляется рекламный запуск продукта, борьба за полку в магазине и многие другие факторы. Это говорит о больших затратах на первоначальное строительство производства для новых игроков. Уровень затрат для вхождения в отрасль варьируется от среднего до высокого. Срок окупаемости от 12 месяцев – до более 5 лет.
2.3 Доступ к дистрибуции	В Амурской области множество крупных торговых сетей и мелких ИП, реализующих продовольственные товары. Проникнуть в крупные сети достаточно сложно. Однако, предоставляя качественный продукт по приемлемым ценам, производитель может наладить каналы сбыта. Доступ к каналам сбыта требует умеренных инвестиций.
2.4 Экономия на масштабе	Себестоимость продукции крупного предприятия будет ниже за счет экономии на постоянных издержках, скидках поставщиков при крупных заказах и т.д. Для новых игроков это не возможно, и себестоимость их продукции будет всегда выше.
3 Рыночная власть поставщиков	Правильность выбора поставщика оказывает большое значение на деятельность фирмы. При его выборе необходимо учитывать такие основные факторы как надежность снабжения, качество поставляемой продукции, приемлемая цена и многие другие факторы. Для производства мучных кондитерских изделий необходимо стандартизованное сырье, которое может предоставить множество поставщиков, однако от стоимости сырья во многом зависит себестоимость продукции.
3.1 Количество поставщиков	В настоящее время существует множество поставщиков, предоставляющих сырье, необходимое для производства мучных кондитерских изделий. Поставщики не имеют большой рыночной власти.
3.2 Издержки переключения	Переключиться на любого другого поставщика не составляет труда. Низкие издержки к переключению на других поставщиков.

1	2
4 Рыночная власть потребителей	Влияние потребителей на рынок хлебобулочных изделий велика: производители должны учитывать меняющуюся покупательскую способность, предпочтения потребителей, уметь меняться в соответствии с ними.
4.1 Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции	Основными каналами дистрибуции хлебобулочных изделий являются сети магазинов, уличные ларьки и точки продаж весовой продукции на продуктовых рынках. Эти каналы обусловлены покупательским поведением потребителя. Предприятие зависит от существующих каналов, так как через них осуществляется сбыт продукции.
4.2 Сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании	Изменить предпочтение при выборе хлебобулочных изделий потребителю не составляет труда: ассортимент большой во всех ценовых сегментах. А производителю переориентировать производство не легко: необходима разработка рецептуры, поиск необходимых СИМ, переоборудование производства и затраты на маркетинг.
5 Анализ уровня конкурентной борьбы	Спрос на хлебобулочные изделия малоэластичен – при изменении цены спрос не сильно изменится.
5.1 Уровень конкурентной борьбы	В магазинах представлен широкий ассортимент продукции производителей Амурской области и других регионов РФ. Наблюдается сильная конкуренция вне зависимости от размеров предприятия. Деятельность производителей направлена на удовлетворение потребностей покупателей с разным уровнем дохода и предпочтения той или иной продукции.
5.2 Количество конкурентов	Большое количество конкурентов. Крупные предприятия занимающие 15 % доли рынка. Остальная часть приходится на небольшие предприятия. Предприятия выпускают продукцию разного ценового сегмента. Разрабатывают рецептуры, удовлетворяющие большинство вкусовых потребностей потребителей.
5.3 Уровень роста рынка	Хлебопекарная промышленность занимает 4-е место среди продовольственных товаров, обеспечивая около 10 % выручки всей пищевой промышленности. Хлеб и хлебобулочные изделия относятся к продуктам повседневного спроса.
5.4 Критерии насыщения рынка	Ассортимент хлебобулочной продукции Рынок очень близок к насыщению, широко представлен. Мучные кондитерские изделия относятся к продуктам питания. И в большинстве своем пользуются повседневным потреблением покупателями. На рынке присутствует большое количество конкурентов, изготавливающих схожую продукцию.
5.5 Уровень затрат конкурентов на рекламу	Предприятия – производители прикладывают не мало усилий для привлечения покупателей. Совершенствуются технологии производства, проводятся всевозможные исследования для изучения предпочтений покупателя. На маркетинговую деятельность тратятся не малые средства для привлечения покупателей. Реклама играет не последнюю роль в продвижении товара.

Проведя анализ внешней среды предприятия ОАО «Горпищеккомбинат», её макро и микро окружения выявлены возможности и угрозы.

Основными возможностями предприятия являются:

- оптимизация каналов распределения;
- концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области;
- внедрение усовершенствованного оборудования;
- расфасовка продукции мелким весом;
- проведение маркетинговых мероприятий;
- предпочтение покупателей в удобной упаковке, широком ассортименте, шаговой доступности.

В результате анализа, определены основные угрозы внешней среды, в основном, исходящие от конкурентов:

- эффективная маркетинговая деятельность;
- удобная расфасовка;
- в целом усиление конкуренции;
- отлаженная сбытовая деятельность конкурентов;
- более конкурентоспособное оборудование у конкурентов.

2.3 Анализ внутренней среды и выбор приоритетного направления развития

Определив, что внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации и оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Исследуем срезы, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает ОАО «Горпищekomбинат».

Организационный срез.

На рисунке 11 представлена организационная структура предприятия ОАО «Горпищekomбинат».



Рисунок 11 – Организационная структура предприятия
ОАО «Горпищeкомбинат»

Существующая организационная структура ОАО «Горпищeкомбинат», является линейно - функциональной по принципу своего построения.

Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

В обязанности руководителя входит:

- анализ отчетов о работе предприятия;
- контроль, мотивация, координация, организация работы руководящих должностей предприятия;
- выполнение функций руководства производственно - хозяйственной и финансовой деятельности предприятия;
- проведение совещаний, уведомление руководителей отделов о планах предприятия, стратегии развития;
- повышение квалификации работников;
- своевременное рассмотрение и внедрение изобретений, рационализаторские предложения.

Главный бухгалтер осуществляет:

- ведение бухгалтерского, управленческого и налогового учета;
- сдача отчетностей;
- контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

В функционал секретаря отдела кадров входит:

- а) контролем за расстановкой и использованием кадров рабочих и служащих, руководящих работников и специалистов;
- б) оформлением приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством;
- в) учетом личного состава, ведение установленной документации по кадрам и др.

В обязанности коммерческого директора входит:

- 1) мониторинг отрасли, анализ финансово-экономического состояния предприятия составление отчетов, презентаций, рекомендаций;
- 2) оптимизация работы отдела снабжения, снижение затрат на сбыт продукции;
- 3) установление планов для торговых представителей; создание сети постоянных клиентов в городе и регионе;

Зав. складом осуществляет:

ведение склада (расход-приход товара, предоставление отчетов по складским остаткам, оптимизация, контроль погрузо-разгрузочных работ);

В обязанности руководителя технологического отделения входит:

- контроль за работой производственных цехов (эффективное использование сырья и материалов, минимизация производственного брака, соблюдение технологии производства и т.д.);

- контроль качества изготавливаемой продукции, совершенствование рецептур;

Ответственные за механическую часть и котельное отделение –главный инженер предприятия, а так же рабочие, которые поддерживают работоспособность оборудования предприятия, так же выполняют другие работы.

В ОАО «Горпищекомбинат» коммуникационный процесс осуществляется с помощью разных видов коммуникаций. Обмен информацией между данной организацией и окружающей средой производится посредством: публикации информации о деятельности предприятия на сервере раскрытия информации, распространения производимых продуктов; предоставление отчетов о результатах своей деятельности в различные фонды, инспекции.

Используется также такой вид коммуникации, как «директор – подчиненный». С помощью такого вида обмена информацией на отделенном подразделении определяются задачи, приоритеты и ожидаемые результаты; оговариваются проблемы повышения эффективности труда; использование разных форм поощрения работников; повышение квалификации; уведомление о тех или иных изменениях в организации.

Обмен информацией осуществляется с помощью персональных компьютеров. Вся документация, помещенная в компьютере, дублируется также на бумагу.

Производственный срез.

Основным видом деятельности предприятия ОАО «Горпищекомбинат» является производство мучных кондитерских изделий, а так же газированной воды, кваса, сухого киселя, козинаков, соломки. Все стадии производства осуществляются на территории предприятия, на определенном оборудовании, в специально подготовленных цехах.

Прием продукции, материальных ценностей на склады производится на основании товарно-транспортных накладных (ТТН) поставщиков путем переверса, пересчета поставляемых материалов. Запасы сырья имеются в пределах существующих потребностей.

Доля доходов общества от продажи произведенной продукции за отчетный период составляет 98 %.

Наибольший удельный вес в структуре продаж занимают пряники. Динамика производства продукции предприятия, представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика производства продукции, ОАО «Горпищекомбинат» за 2013 – 2015 гг.

Наименование продукции	Объем выпуска, тонн			2014/2013		2015/2014	
	2013 г	2014 г.	2015 г.	АП, тонн	ТР, процент	АП, тонн	ТР, процент
1	2	3	4	5	6	7	8
Пряники	730	750	740	20	2,7	-10	-1,3
Печенье	390	400	380	10	2,6	-20	-5
Соломка	15	16	17	1	6,7	1	6,3
Кисель	5	4,8	4,5	-0,2	-4,0	-0,3	-6,3
Газированная вода	115	120	110	5	4,3	-10	-8,3
Квас	32	30	35	-2	-6,3	5	16,7
Козинаки	31	32,4	35	1,4	4,5	2,6	8
Всего	1318	1353,2	1321,5	35,2	2,7	-31,7	-2,3

Объем производства пряников и газированной воды сократился в 2014 году по сравнению с 2013 на 20 тонн, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. уменьшение на 10 тонн. По печенье снижение объемов производства составило 20 тонн в 2015 году (5 %). Объем производства соломки и киселя существенно не изменился. Производство кваса и козинаков ежегодно увеличивается. В целом по продуктовому портфелю в 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло снижение объемов производства составило 31,7 тонны. Снижение объемов производства связано с усилением конкуренции, что привело к уменьшению каналов распределения. В 2014 г. по сравнению с 2013 г. суммарный объем производства увеличился на 35,2 тонны.

В следующей таблице 13 представлена доля каждого вида продукции в продуктовом портфеле предприятия.

Таблица 13 - Доля каждого вида продукции в продуктовом портфеле предприятия ОАО «Горпищекомбинат» за 2015 год

№	Наименование продукции	Объем выпуска 2014г	Доля,%
1	Пряники	740	56,0
2	Печенье	380	28,8
3	Соломка	17	1,3
4	Кисель	4,5	0,3
5	Газированная вода	110	8,3
6	Квас	35	2,6
7	Козинаки	35	2,6
8	Всего	1321,5	100

Из данной таблицы следует, что основную долю в продуктивном портфеле предприятия занимают мучные кондитерские изделия, а именно пряники и печенье 55,9 и 28,7 % соответственно, что составляет 84,6 % от всего объема производимой продукции.

Мучная кондитерская продукция производится в кондитерском цехе. Для оценки состояния оборудования рассчитан коэффициент физического износа по формуле (1):

$$\text{Кф. и.} = \text{Тф} : \text{Тн}, \quad (1)$$

где Кф. и. – коэффициент физического износа;

Тф – фактический срок службы;

Тн – нормативный срок службы.

Анализ оборудования, находящегося в кондитерском цехе представлен в следующей таблице 14.

Таблица 14 – Анализ оборудования кондитерского цеха

Наименование оборудования	Количество, шт	Нормативный срок службы, лет	Фактический срок службы, лет	К-т физического износа, в процентах
Емкости	3	25	10	40
Греющая емкость	1	25	10	40
Бункер	3	25	12	48
Смеситель	1	15	10	67
Питатель	1	15	8	53
Темперирующая емкость	2	20	6	30
Машина тестомесильная НВН-25	2	30	12	40
Весы	2	10	5	50
Машина формовочная А2-ШФЗ	1	15	11	73
Тележка стеллажная к ПКХ-1	7	15	5	33
Печь кондитерская хлебопекарная ротационная ПКХ-1	2	15	7	47
Машина тиражированная ДР-5А	1	20	8	40
Стол рабочий ИПКС-075-1,2;	5	20	7	35
Итого	31			

Коэффициент физического износа оборудования, функционирующего в кондитерском цехе, варьируется от 30 до 73 %. Средний процент износа составляет 46 %, что свидетельствует об общей работоспособности оборудования. В целях поддержания состояния оборудования необходим плановый осмотр оборудования, замена изношенных деталей, смазка и т.д.

Максимально допустимая проектная мощность (натуральный показатель) оборудования составляет: 3,7 тонн в сутки. Использование производственных мощностей составляет 69 %.

При производстве каждого из видов продукции предприятия не обходится без применения человеческого труда, воздействия. Варка и помешивание сиропа, смазывание, выкладывание, упаковка все это и многие другие функции выполняют работники предприятия.

Качество изделий и сырья контролируется физико-химической лабораторией. Продукции присвоен экологический сертификат качества. На фабрике функционирует система качества ХАССП, направленная на обеспечение безопасности продукции, путем снижения рисков на всех этапах производства и реализации продукции.

Кадровый срез.

Для проведения анализа человеческих ресурсов ОАО «Горпищекомбинат» рассмотрены такие категории персонала как: руководители, специалисты, рабочие.

К руководителям относятся: генеральный директор предприятия, главный бухгалтер, главный технолог, главный инженер, заведующий складом и др.

К специалистам относятся: механик, экономист, диспетчер, экономист по материально – техническому снабжению,

Служащими предприятия являются: коммерческий агент, секретарь руководителя, экспедитор

Рабочими являются: грузчики, водители, а так же работники, непосредственно занятые в производстве и его обслуживании. Рассчитана численность персонала предприятия, таблица 15.

Таблица 15 – Динамика численности персонала ОАО «Горпищекombинат» за 2013 - 2015 гг.

Категория персонала	Год			ТР цепной, процент		ТР базисный, процент
	2013	2014	2015	2014	2015	
Руководители	9	10	10	111	100	111
Специалисты	14	14	15	109,1	83,3	90,9
Служащие	7	6	6	85,7	100,0	85,7
Рабочие	34	33	30	96,7	100,0	96,7
Среднесписочная численность	57	57	55	100,0	96,5	96,5

Как видно из таблицы, численность руководителей и специалистов, работающих на предприятии изменилась незначительно. Количество рабочих сократилось в 2015 по сравнению с 2013 на 4 человека. За весь исследуемый период среднесписочная численность персонала уменьшилась на 3,5 %.

Кадровая политика общества направлена на поиск молодых специалистов среди студентов старших курсов ВУЗов Амурской области, обучающихся на «отлично» по требуемой специальности. Для чего проводит конкурсы дипломных работ среди избранных кандидатов.

Данные о численности сотрудников организации, а так же показатели ФОТ за 2013 - 2015 гг. представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Социальные выплаты за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013г	2014г	2015г
Среднесписочная численность персонала, чел.	57	55	55
Фонд начисленной заработной платы работников за отчетный период, тыс. руб.	8218	8316	8747
Среднемесячная заработная плата, руб.	12150	12600	13253
Выплаты социального характера работников за отчетный период, тыс. руб.	499,74	571,8	600,3

Можно сделать вывод, что размер ФОТ в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличился на 529 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата в 2015 увеличилась по сравнению с 2013 на 1103,03 руб.

Заработная плата опережает прожиточный минимум. Размер заработной платы конкретного работника устанавливается в зависимости от объема выпол-

няемой работы, отношения работника к трудовым обязанностям, соблюдению правил трудовой дисциплины.

Выплаты социального характера включают отчисления в пенсионный фонд, а так же другие затраты социального характера.

В таблице 17 представлены затраты социального характера, предоставленные работникам предприятия.

Таблица 17 - Затраты социального характера

Наименование	Значение показателя, тыс.руб.			ТР цепной, процент		ТР базис- ный, про- цент
	2013г	2014г	2015г	2014г	2015г	
Выплачено премий	56,44	66,4	72,1	117,6	108,6	127,7
Материальная помощь	12	30	34	250,0	113,3	283,3
Беспроцентные ссуды	121,8	120	128	98,5	106,7	105,1
Мед. осмотр, техмини- мум	15	60	64	400,0	106,7	426,7
Стирка/ приобретение спец. одежды	79	70	75	88,6	107,1	94,9
Квас в летний период	20,5	30	33	146,3	110,0	161,0
Итого	304,74	376,4	406,1	123,5	107,9	133,3

Работники общества знают, что предприятие работает стабильно, зарплату выплачивают регулярно, основной костяк держится за работу.

Работники, проработавших на предприятии свыше 10 лет – 4 человек, с 3 до 10 лет – 20 человек.

По половому составу в структуре кадров преобладают женщины. Однако мужчины занимают подавляющее большинство руководящих должностей, а также в совокупности имеют более высокие квалификационные категории, что объясняется технической направленностью характера большей части выполняемых работ.

Возрастная структура персонала предприятия характеризуется преобладанием работников в возрасте от 30 до 50 лет, 28 % составляют работники в возрасте до 30 лет, доля сотрудников старше 50 лет в общей численности работников предприятия равна 18 %.

Силами вспомогательных работников произведены следующие работы:

- проводятся технические ремонты оборудования, остановок производства, по причине поломки оборудования не было.

Силами строительной группы проводятся плановые ремонты помещений, цехов, складов, ремонт крыш и т.д.

В обществе работают в основном квалифицированный состав водителей, ими груз доставляется вовремя и без потерь.

Стиль управления ОАО «Горпищеккомбинат» - демократический, руководитель предприятия открыт для своих подчиненных, он способен и желает делегировать полномочия, предоставляет возможность работникам самим принимать решения. Осуществляет контроль по результатам выполненной работы, поощряет или направляет в верном направлении. Сергей Васильевич понимает, что для эффективной работы предприятия необходима команда целеустремленных, успешных профессионалов, которым он будет доверять и разделять полномочия. Каждый сотрудник представляет ценность для предприятия и играет важную роль в целой системе.

Высшее руководство обществом в составе руководителя предприятия, главного бухгалтер, коммерческого директора, главного технолога, главного инженера - это хорошо знающий своё дело квалифицированный персонал, от управления которых во многом зависит эффективность деятельности предприятия.

Квалификация менеджеров среднего уровня так же имеет высокую оценку, как и высшее руководство, что позволяет справляться с вопросами планирования и контроля.

Маркетинговый срез.

У предприятия ОАО «Горпищеккомбинат» в организационной структуре не выделен отдел маркетинга. Представление о потребностях покупателей носят интуитивный характер.

Презентация продукции производится торговыми агентами при первой встрече с предполагаемыми покупателями (точками сбыта) с целью совершения сделки. Основным рынком реализации продукции является г. Белогорск, в ко-

тором и находится предприятие. Так же продукция распространяется по территории Амурской области, в частности г. Благовещенска. Рынок г. Благовещенска является привлекательным для предприятия.

Нельзя недооценивать важности маркетинга и его составляющих в деятельности предприятия. С целью повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия следует провести следующую работу:

- разработка товарного знака, упаковки товара, сервис;
- оптимизация каналов распределения;
- продвижение товара по средствам рекламы, акций, дегустаций.

Финансовый срез

Учет деятельности организации осуществляется тремя видами учета: финансовым, управленческим и налоговым.

Финансовый учет обеспечивает своевременное бухгалтерское оформление, регистрацию, группировку и накопление учетной информации, результируемой в бухгалтерской отчетности, стоимостные показатели которой используются как управленческим аппаратом, так и внешними пользователями.

Управленческий учет является обособленной системой бухгалтерского учета в которой генерируется учетно-экономическая информация, используемая аппаратом управления для планирования, нормирования, анализа, контроля и разработки управленческих решений.

Данные управленческого учета не регламентируются государством и носят конфиденциальный характер.

Налоговый учет ведется для сдачи результатов в налоговые органы, установления способа налогообложения. Основные показатели экономической деятельности ОАО «Горпищеккомбинат» за период 2013-2015 гг., представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Показатели экономической деятельности ОАО «Горпищеккомбинат» за 2013-2015 гг.

Наименование	Значения, тыс. руб.			ТР цепной, процент		ТР базисный, процент
	2013	2014	2015	2014	2015	

1	2	3	4	5	6	7
Выручка	41077	38915	47603	94,7	122,3	115,9
Полная себестоимость	38615	36093	46548	93,5	129,0	120,5
Валовая прибыль	2462	2222	1055	90,3	47,5	42,9
Прибыль от продаж	1641,33	2154	1023	131,2	47,5	62,3
Чистая прибыль	558	1923	1826	344,6	95,0	327,2

По данным таблицы проведен анализ основных показателей экономической деятельности ОАО «Горпищеккомбинат» за 2013 - 2015 гг., по результатам которого можно сделать вывод: выручка в отчетном периоде по сравнению с базисным увеличилась на 15,9 %, т.е. на 6526 тыс. руб., себестоимость продукции в отчетном периоде по сравнению с базисным увеличилась на 20,5 %, т.е. на 7933 тыс. руб., валовая прибыль в отчетном периоде по сравнению с базисным уменьшилась на 57,1 %, т.е. на 1407 тыс. руб., величина чистой прибыли в отчетном периоде по сравнению с базисным увеличилась в 3,27 раза, или на 1268 тыс. руб. Чистая прибыль за отчетный период составила 1826 тыс. руб. Однако по сравнению с 2014 г. чистая прибыль снизилась на 97 тыс. руб.

Основные факторы, оказавшие влияние на снижение чистой прибыли в 2015 г. по сравнению с 2014 г.: рост цен на сырье и материалы, увеличение затрат на оплату труда, повышение тарифов на электроэнергию, повышение налоговых сборов и т.д.

На основании основных показателей экономической деятельности предприятия ОАО «Горпищеккомбинат», а так же данных форм бухгалтерского баланса, чистых активов, представленных в приложении А рассчитаны показатели рентабельности. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Показатели рентабельности ОАО «Горпищеккомбинат» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, в процентах		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Рентабельность продаж (по валовой прибыли)	5,99	5,71	2,22
Рентабельность себестоимости (по валовой прибыли)	6,38	6,16	2,27
Рентабельность чистых активов (по валовой прибыли)	8,82	8,22	3,31

Значения показателей по всем представленным видам рентабельности имеют тенденцию к уменьшению. Это обусловлено тем, что темп роста себестоимости превышает темп роста выручки предприятия. Рентабельность продаж демонстрирует долю прибыли в каждой заработанной единице денежных средств. Рентабельность себестоимости отражает эффективность производственного процесса. Рентабельность чистых активов показывает рациональность управления структурой капитала, способность организации к наращиванию капитала через отдачу каждой единицы вложенных средств ²³.

На основе данных бухгалтерского баланса, произведен горизонтальный анализ баланса, который представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Горизонтальный анализ баланса

Наименование показателя	Значения показателей, тыс. руб.			АП, тыс. руб.	ТПР, в процентах
	2013	2014	2015	2015/2013	2015/2013
Внеоборотные активы	5629	4892	5341	-288	94,88
Оборотные активы	25006	34595	30776	5770	123,07
Актив	30635	39487	36117	5482	117,89
Капитал и резервы	27908	30031	31859	3951	114,16
Долгосрочные обязательства					
Краткосрочные обязательства	2727	9456	4258	1531	156,14
Пассив	30635	36487	36117	5482	117,89

Анализируя данные таблицы можно сделать следующие выводы. Стоимость внеоборотных активов предприятия характеризуется нестабильной динамикой: уменьшение в 2014 г. по сравнению с 2013 г. и увеличение в 2015 г. по сравнению с 2014 г. Однако в целом стоимость основных средств по итогам 2015 г. по сравнению с аналогичным показателем за 2013 г. снизилась на 288 тыс. руб.

Оборотные активы так же характеризуются нестабильной динамикой. Однако в 2014 г. по сравнению с 2013 г. произошло увеличение, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. – уменьшение оборотных активов. Общий прирост оборотных активов с 2013 г. по 2015 г. составил 5770 тыс. руб. или 23,07 %.

²³ Инвестиционный портал [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : <http://investgo24.com/> (дата обращения : 28.03.2016).

В пассивах капитал и резервы имеют устойчивую тенденцию к росту на протяжении всего анализируемого периода. Прирост с 2013 г. по 2015 г. составил 17,89 % (5482 тыс. руб.).

Краткосрочные обязательства предприятия в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличились в 3,47 раза. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. краткосрочные обязательства снизились достигнув значения 4258 тыс. руб. В целом с 2013 г. по 2015 г. краткосрочные обязательства увеличились на 1531 тыс. руб.

В таблице 21 рассмотрена величина валюты баланса и динамика ее изменения.

Таблица 21 – Динамика изменения валюты баланса ОАО «Горпищекомбинат» за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя					
	год			ТПР, процент		
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Валюта баланса, тыс. руб.	30635	36487	36117	128,90	91,47	117,89

Основную валюту актива баланса составляют основные средства, запасы, дебиторская задолженность. Существенное увеличение валюты баланса в 2014 г. произошло в результате увеличения дебиторской задолженности с 3384 тыс. руб. в 2013 г. до 11588 тыс. руб. в 2014 г. В 2015 г. дебиторская задолженность сократилась до 7159 тыс. руб.

Основную валюту пассива баланса составил добавочный капитал (без переоценки), нераспределенная прибыль и кредиторская задолженность. Сумма кредиторской задолженности увеличилась в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 4597 тыс. руб. В 2015 г. сумма кредиторской задолженности сократилась по сравнению с 2014 г. и составила 2958 тыс. руб.

Далее проведен расчет ликвидности, финансовой независимости и структуры капитала.

$$\text{Коэффициент общей ликвидности за 2012 г.} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} = \frac{22024}{1815} = 12,13$$

$$\text{Коэффициент финансовой независимости за 2012 г.} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} =$$

$$\frac{27134}{28949} = 0,94$$

Коэффициент финансового левериджа за 2012 г. = $\frac{\text{Обязательства}}{\text{Собственный капитал}} =$

$$\frac{1815}{27134} = 0,07$$

Коэффициент маневренности за 2012 г. = $\frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}} =$

$$\frac{22024-1815}{27134} = 0,75$$

Коэффициент обеспеченности собственными средствами за 2012 г. = $\frac{\text{Собственный капитал}-\text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}} = \frac{27134-6925}{22024} = 0,92$

Рассчитанные коэффициенты за 2012-2015 гг. представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Значения коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование показателя	Значение показателя				Нормативное значение
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	
Общий коэффициент ликвидности	12,13	9,17	3,66	7,23	≥ 1
Коэффициент финансовой независимости	0,94	0,91	0,76	0,88	$\geq 0,5$
Коэффициент финансового левериджа	0,07	0,10	0,31	0,13	< 1
Коэффициент маневренности	0,75	0,80	0,84	0,83	0,2 – 0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,92	0,89	0,73	0,86	$\geq 0,1$

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы:

- коэффициент общей ликвидности значительно выше уровня нормативного значения. С 2012 по 2014 гг. наблюдается его резкое снижение и увеличение в 2015 г. Данная тенденция является результатом уменьшения уровня запасов и дебиторской задолженности, однако увеличились краткосрочные обязательства. Тенденция снижения данного показателя является положительной, так как является результатом более эффективного управления активами;

- коэффициент финансовой независимости находится выше уровня нормативного значения, однако данный показатель уменьшается в 2014 по сравнению с 2012 на 0,18, в результате увеличения краткосрочных обязательств. В дальнейшем в 2015 г. произошло существенное уменьшение краткосрочной кредиторской задолженности, что повлекло увеличение данного показателя по

сравнению с 2014 г. на 0,12;

- коэффициент финансового левиреджа отражающий соотношение заемного и собственного капитала находится в пределах нормативного значения, что в целом говорит о финансовой независимости предприятия, его устойчивом финансовом положении;

- коэффициент маневренности выше нормативного значения, что свидетельствует о том, что у предприятия есть возможность использовать собственные средства на погашение текущих обязательств, может свободно маневрировать в своих финансовых мероприятиях²⁴;

- коэффициент обеспеченности собственными средствами выше нормативного значения и в данном случае показывает достаточность у предприятия собственных средств для финансирования своей деятельности.

Можно сделать вывод, что все исследованные показатели предприятия находятся в пределах нормативного показателя, или имеют более благоприятные значения для деятельности предприятия.

На основе проведенных срезов внутренней среды предприятия формируется карта сильных и слабых сторон (таблица 23).

Таблица 23 - Контрольная карта сильных и слабых сторон

Наименование позиции	Качественная оценка					Значимость		
	основные сильные	незначительно сильные	нейтральные	незначительно слабые	основные слабые	высокая	средняя	низкая
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сильные стороны:								
Выпуск качественной продукции	*						*	
Широкий ассортимент	*						*	
Работоспособное оборудование в кондитерском цехе	*					*		
Финансовая независимость предприятия, его устойчивое положение	*					*		

²⁴ Коэффициент маневренности [Электронный ресурс] : офиц. сайт. URL : <http://fb.ru/article/50509/koeffitsient-manevrennosti> (дата обращения : 27.04.2016).

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Слабые стороны:								
Не развита сбытовая деятельность					*	*		
Снижение объемов производства				*		*		
Неполная загрузка оборудования 69 %	*				*	*		
Не развита маркетинговая деятельность				*			*	
Использование ручного труда				*			*	

Основными сильными сторонами ОАО «Горпищекомбинат» являются:

- работоспособное оборудование в кондитерском цехе;
- финансовая независимость предприятия, его устойчивое финансовое положение.

Основными слабыми сторонами являются:

- а) не развита сбытовая деятельность;
- б) неполная загрузка оборудования.

Для выявления степени важности стратегических факторов составим таблицу, в которой оценим стратегические факторы по 5 бальной шкале.

Каждому фактору приписываем весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятий.

Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.

Даем оценку каждому фактору по 5-балльной шкале: «пять» – выдающийся, «четыре» – выше среднего, «три» – средний, «два» – ниже среднего, «единица» – незначимый.

Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор.

Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды показано в таблице 24.

Таблица 24 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные:			
Выпуск качественной продукции	0,1	3	0,3
Широкий ассортимент	0,1	2	0,2
Работоспособное оборудование в кондитерском цехе	0,15	4	0,6
Финансовая независимость предприятия, его устойчивое положение	0,17	5	0,85
Слабые:			
Не развита сбытовая деятельность	0,15	4	0,6
Снижение объемов производства	0,05	2	0,1
Неполная загрузка оборудования 69 %	0,13	3	0,39
Не развита маркетинговая деятельность	0,1	3	0,3
Использование ручного труда	0,05	3	0,15
Итого	1	29	3,49

Наиболее важными стратегическими факторами сильной стороны предприятия являются:

- работоспособное оборудование в кондитерском цехе;
- финансовая независимость предприятия, его устойчивое положение.

Наиболее слабыми стратегическими факторами внутренней среды организации являются:

- слабая проработка сбытовой политики;
- неполная загрузка оборудования 69 %.

При составлении матрицы SWOT на данные факторы следует обратить наибольшее внимание.

С целью конкретизации стратегических позиций на предприятии проведен SNW-анализ.

Результаты представлены в таблице 25.

Таблица 25 – SNW-анализ

Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций		
	S (сильные)	N (нейтральные)	W (слабые)
1	2	3	4
Стратегия организации		+	
Организационная структура	+		
Общее финансовое положение		+	
Конкурентоспособность продукта	+		
Информационные технологии			+

1	2	3	4
Инновация как способность реализации на рынке нового товара			+
Уровень производства	+		
Качество торговой марки			+
Репутация на рынке	+		
Репутация фирмы как работодателя		+	
Послепродажное обслуживание		+	
Корпоративная культура		+	

ОАО «Горпищекомбинат» имеет сильные оценки по следующим позициям:

- а) организационная структура;
- б) конкурентоспособность продукции;
- в) уровень производства;
- г) репутация на рынке.

Слабые оценки по следующим позициям:

- 1) информационные технологии;
- 2) качество торговой марки;
- 3) инновация как способность реализации на рынке нового товара.

В результате анализа внешней и внутренней среды предприятия, ее возможностей и угроз, а так же сильных и слабых сторон построена матрица SWOT - анализа, которая представлена в следующей таблице 26

Таблица 26 - Матрица SWOT- анализа ОАО «Горпищекомбинат»

	Возможности (О):	Угрозы(Т):
1	2	3
SWOT-матрица ОАО «Горпищекомбинат»	<ul style="list-style-type: none"> 1 Оптимизация каналов распределения; 2 Распространение продукции через дистрибьюторов; 3 Концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области; 4 Внедрение нового упаковочного оборудования; 5 Расфасовка продукции мелким весом; 6 Проведение маркетинговых мероприятий; 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Усиление конкуренции; 2 Отлаженная сбытовая деятельность конкурентов; 3 Более конкурентоспособное оборудование; 4 Эффективная маркетинговая деятельность конкурентов; 5 Удобная расфасовка у конкурентов; 6 Сокращение доходов населения; 7 Гибкость к нововведениям у конкурентов.

1	2	3
	<p>7 Удовлетворение предпочтений покупателей (продукция в удобной упаковке, шаговой доступности, широком ассортименте);</p> <p>8 Оптимизация ассортиментного перечня.</p>	
Сильные стороны(S):	Поле SO:	Поле ST:
<p>1 Широкий ассортимент;</p> <p>2 Работоспособное оборудование в кондитерском цехе;</p> <p>3 Финансовая независимость предприятия, его устойчивое положение на рынке;</p> <p>4 Выпуск качественной продукции;</p> <p>5 Продолжительный опыт работы на рынке мучных кондитерских изделий;</p> <p>6 Профессионализм сотрудников.</p>	<p>1.1 Обеспечить оптимизированные каналы распределения продукцией благодаря работоспособному оборудованию;</p> <p>6.2 Разработать план мероприятий по выбору и заключению договора с дистрибьюторами г. Благовещенска;</p> <p>3.4 Внедрить новое упаковочное оборудование за счет финансовых ресурсов предприятия;</p> <p>3.6 Разработать план маркетинговых мероприятий используя финансовые возможности предприятия;</p> <p>4.7 Выпускать качественную продукцию удовлетворяя предпочтения покупателей.</p>	<p>6.2 Сотрудниками предприятия разработать план по совершенствованию сбытовой деятельности;</p> <p>6.4 Сотрудниками предприятия разработать план маркетинговой деятельности;</p> <p>3.3 Заменить оборудование с высоким коэффициентом износа.</p>
Слабые стороны(W):	Поле WO:	Поле WT:
<p>1 Сократился объем производства;</p> <p>2 Неполная загрузка оборудования 69 %;</p> <p>3 Упаковка мучных кондитерских изделий в коробки по 6–9 кг;</p> <p>4 Использование ручного труда;</p> <p>5 Не развита сбытовая деятельность.</p>	<p>1.2 Разработать план мероприятий по выбору дистрибьюторской компании и заключения с ней договора с целью увеличения объемов производства;</p> <p>5.2 Развить сбытовую деятельность с помощью дистрибьюторов;</p> <p>2.1 Загрузить производственные мощности, оптимизировав каналы распределения.</p>	<p>5.1 Развить сбытовую деятельность с целью повышения конкурентоспособности;</p> <p>4.5 Расфасовывать готовую продукцию мелким весом.</p>

В связи с тем, что наиболее слабой стороной предприятия является нераз-

витая сбытовая деятельность и существуют возможности для её развития, для реализации выбрано поле WO, которое предполагает:

- Разработать план мероприятий по выбору дистрибьюторской компании и заключения с ней договора с целью увеличения объемов производства
- Развить сбытовую деятельность с помощью дистрибьюторов
- Загрузить производственные мощности, оптимизировав каналы распределения

Так же, матрица SWOT- анализа ОАО «Горпищеккомбинат» позволяет сделать следующие выводы.

Сильными сторонами предприятия являются широкий ассортимент и высокое качество продукции. Однако в штате нет ни службы маркетинга, ни маркетолога. Исследования предпочтений потенциальных потребителей не проводятся.

Так же сильной стороной ОАО «Горпищеккомбинат» является финансовая независимость. У предприятия достаточно собственных средств для функционирования. Однако при этом необходимо отметить такой негативный фактор как неполная загрузка имеющихся производственных мощностей, а так же существенное использование ручного труда.

Так как никаких исследований предпочтений потребителей не проводится и продукция в основном реализуется в мелкие магазины, то и конкурентная позиция ОАО «Горпищеккомбинат» на рынке мучных изделий Амурской области слабая.

Отсутствие оборудования для мелкой фасовки ведет к тому, что потребители выбирают товары других производителей. Так же по этой причине потребители плохо знают продукцию предприятия. Магазиновая фасовка не содержит отличительных характеристик, запоминающихся потребителю.

В ходе проведенного исследования, анализа возможностей и угроз, а так же сильных и слабых сторон выбрано приоритетное направление развития – оптимизация каналов распределения продукции ОАО «Горпищеккомбинат».

Основным способом оптимизации каналов распределения будет органи-

зация сбыта в г. Благовещенске через крупные оптовые продовольственные базы (по аналогии с работой главных конкурентов). А так же для увеличения покупательского спроса на продукцию предприятия, можно рекомендовать приобретение оборудования для мелкой фасовки (до 1 кг).

Кроме того, для оптимизации каналов реализации необходимо постоянное отслеживание предпочтений потребителей. А так же информирование потребителей о продукции предприятия. Эти вопросы – задачи службы маркетинга. Можно создать в рамках предприятия данную службу. Либо с определенной периодичностью обращаться к квалифицированным специалистам в данной области.

В следующей главе будут предложены мероприятия, способствующие реализации поставленной задачи, а именно оптимизации каналов распределения, так же рассчитана экономическая эффективность.

3 ОПТИМИЗАЦИЯ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ОЖИДАЕМЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

3.1 Пути оптимизации каналов распределения мучной кондитерской продукции

Приоритетным направлением развития предприятия выбрана оптимизация каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат».

Во второй части работы был проведен анализ существующих каналов распределения продукции. Максимально рентабельным для ОАО «Горпищекombинат» является торговля продукцией через собственный магазин «Дюшес». Однако расширить данный канал (увеличить объем реализации) практически невозможно. Предприятие давно функционирует на рынке города Белогорска и предпочтения потребителей уже сложились. Следовательно, необходимо провести оптимизацию среди следующих каналов реализации:

- розничные магазины г. Белогорск;
- торговля через дистрибьютора г. Благовещенск;
- розничные магазины Амурской области;
- розничные магазины г. Благовещенск.

Для оптимизации каналов распределения продукции ОАО «Горпищекombинат» решим задачу линейного программирования симплексным методом, с помощью Excel, используя функцию «Поиск решения».

Для этого внесем исходные данные в таблицу Excel. В качестве исходных данных было выбрано 2 параметра – прибыль за единицу продукции и дополнительные затраты на доставку товара. Исходные данные представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Исходные данные по каналам реализации

Исходные данные	Розничные магазины г. Белогорск	Торговля через дистрибьютора г. Благовещенск	Розничные магазины Амурской области	Розничные магазины г. Благовещенск
Прибыль на единицу продукции	1,26	1,26	1,29	1,34
Затраты на доставку	0,4	0,5	0,6	0,9

В качестве дополнительных ограничений приняты общий объем реализации мучных кондитерских изделий – пряники и печенье (именно данные категории товаров, производимых предприятием, реализуются по всем каналам распределения). Общий объем производства пряников и печенья ОАО «Горпищекомбинат» в 2015 г. составил 1120 тонн. При этом 92,96 тонны было реализовано через собственный магазин. Таким образом, на оставшиеся 4 канала распределения приходится 1027,04 тонн продукции.

Кроме того, максимальные транспортные расходы, для доставки продукции, определены в размере 500 тыс. руб. в год.

Главная цель оптимизации каналов распределения – это получение максимальной прибыли при заданном объеме производства (1027,04 тонн в год) и общих дополнительных затратах (500 тыс. руб. в год). Результат решения задачи оптимизации каналов распределения представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Оптимизация каналов распределения

План продаж	Розничные магазины г. Белогорск	Торговля через дистрибьютора г. Благовещенск	Розничные магазины Амурской области	Розничные магазины г. Благовещенск
Количество продукции, тонн	384,78	642,26	0	0

Таким образом, ОАО «Горпищекомбинат» рекомендуется полностью отказаться от таких каналов реализации, как розничные магазины Амурской области и розничные магазины г. Благовещенск и сосредоточить все внимание на розничных магазинах г. Белогорска и торговле через дистрибьютора в г. Благовещенске.

Таким образом, оптимизированная структура каналов распределения будет иметь следующий вид (таблица 29).

Таблица 29 – Оптимизация каналов распределения

Наименование канала сбыта	Существующая структура каналов распределения, процент	Каналы распределения после оптимизации, процент
1	2	3
Собственный магазин	8,3	8,3
Розничные магазины г. Белогорск	33,6	34,4

1	2	3
Торговля через дистрибьютора г. Благовещенск	23,7	57,3
Розничные магазины Амурской области	21,8	0
Розничные магазины г. Благовещенск	12,6	0

При этом общий объем производства останется на прежнем уровне – 1120 тонн продукции, а прибыль от продаж ОАО «Горпищекombинат» увеличится с 892,5 тыс. руб. (по итогам 2015 г.) до 1294,07 тыс. руб.

Наглядно каналы распределения после оптимизации представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Оптимизированные каналы распределения

Необходимо отметить, что розничные магазины Амурской области и розничные магазины г. Благовещенска сохраняют возможность приобретения продукции ОАО «Горпищекombинат» у дистрибьютора по той же цене, что и непосредственно у предприятия-производителя. Это обусловлено тем, что ОАО «Горпищекombинат» крупным оптовым покупателям предоставляет дополнительные скидки.

Во второй части работы так же говорилось, что производственное оборудование предприятия загружено всего на 69 %. Поэтому для увеличения прибыли предприятия рекомендовать увеличение объемов производства до про-

ектной мощности.

Для реализации выбранной альтернативы разработан следующий план реализации, который представлен в таблице 30 и предполагает поэтапную разработку действий, с указанием срока и ответственных лиц.

Таблица 30 - Обозначение работ, предшествующие операции и продолжительность

Наименование работы	Условное обозначение	Предшествующая операция	Продолжительность, дни
Сбор и анализ информации о дистрибьюторах г. Благовещенска	А	-	5
Анализ полученных результатов, предварительный выбор возможных дистрибьюторских компаний	Б	А	5
Предоставление собранной информации генеральному директору	В	Б	2
Выбор наиболее удовлетворяющего дистрибьютора	Г	В	3
Оценка производственных мощностей	Д	Б	3
Расчет в дополнительной необходимости Сим	Е	Б	2
Расчет в необходимости дополнительных кадрах	Ж	Б	2
Расчет эффективности мероприятий	З	Д, Е, Ж	4
Предоставление результатов ген. директору предприятия	И	Г, З	2
Заключение договора с дистрибьюторской компанией	К	И	6

Количество единичных работ – 10, а их общая продолжительность – 34 дня.

На основе структурного разбиения работ сформирован сетевой план реализации (рисунок 13).

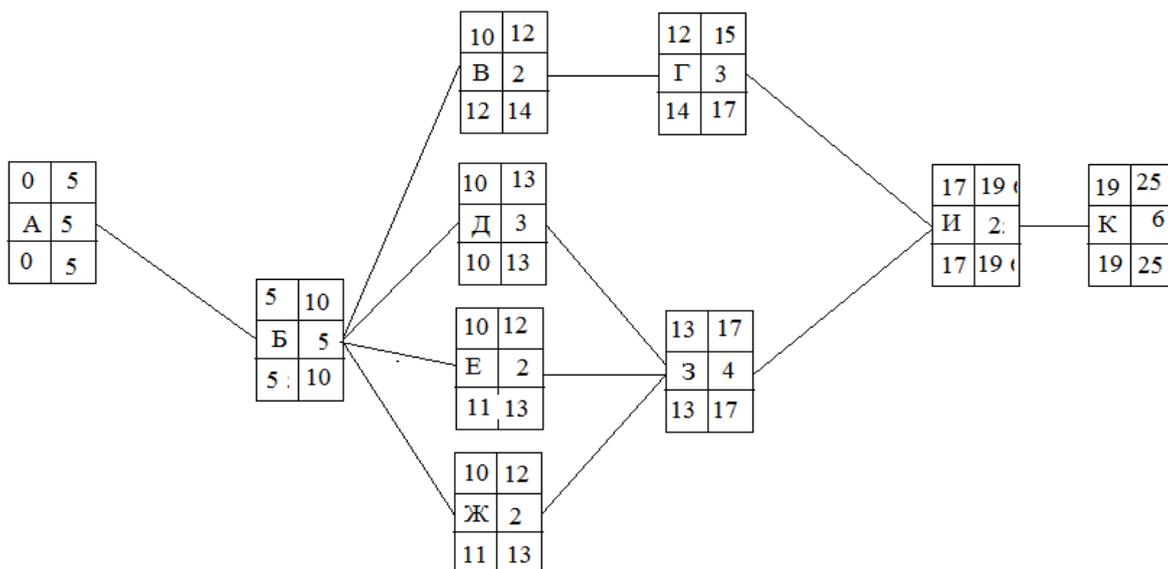


Рисунок 13 – Сетевой граф

В рабочих днях длительность проекта – 25 дней, в календарных (с учетом выходных и праздников) – 48 дней, что отвечает заданному критерию – реализация мероприятий за 2 месяца.

Необходимо отметить, что в настоящее время продукция предприятия у дистрибьюторов г. Благовещенска представлена только на базе «Меркурий» ИП Землянская Г.В. и у индивидуальных предпринимателей базы Облпотребсоюза. Для расширения данного канала реализации ОАО «Горпищекомбинату» рекомендуется исследовать условия работы с другими аналогичными дистрибьюторскими компаниями, выбрать наиболее оптимальные условия сотрудничества и заключить договор. На данных базах приобретают товары как крупные торговые сети («Кэш энд Керри», «Авоська», «Наш универсам» и т.д.), так и мелкие розничные предприниматели г. Благовещенска и Амурской области.

Крупными оптовыми базами г. Благовещенска, предлагающими продукты питания, являются:

- ООО ТД «Троя»;
- ООО «Эльнур»;
- ООО «Мой мир»;
- База «Находка» ИП Юрков Б.Г.;
- ООО «Кондитер опт торг»;
- База «Меркурий» ИП Землянская Г.В.

Далее, в таблице 31 представлен план мероприятий по увеличению каналов распределения через дистрибьюторов. К реализации данных мероприятий приступят сотрудники предприятия, в штатном режиме, в рамках своих функциональных обязанностей.

Таблица 31 - План внедрения предложенных мероприятий по увеличению каналов распределения через дистрибьюторов

Наименование операции	Описание мероприятия	Ответственные лица	Сроки
1	2	3	4
А - Сбор и анализ информации о дистрибьюторах г. Благовещенска	Переговоры с дистрибьюторами г. Благовещенска, о условиях, возможных скидках и т.д. Сводная таблица полученных результатов	Коммерческий директор, экономист, сотрудник отдела снабжения	с 1.07.16 – 7.07.16
Б - Анализ полученных результатов, предварительный выбор возможных дистрибьюторских компаний	Расчеты по всем дистрибьюторам, обсуждение достоинств и недостатков, выбор наиболее предпочтительных дистрибьюторов	Коммерческий директор, экономист	с 8.07.16 – 14.07.16
В - Предоставление собранной информации генеральному директору	Анализ проделанной работы генеральным директором	Генеральный директор коммерческий директор	с 15.07.16 – 18.07.16
Г - Выбор наиболее удовлетворяющего дистрибьютора	Уточнение результатов, оценка и широкое обсуждение возможных вариантов	Генеральный директор коммерческий директор, экономист	с 19.07.16 – 21.07.16
Д - Оценка производственных мощностей	Работа с журналом «Регистрации работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования», анализ износа оборудования	Главный инженер, экономист, механик	с 22.07.16 – 26.07.16
Е - Расчет в дополнительной необходимости СиМ	Расчеты	Коммерческий директор, зав. складом, экономист	с 27.07.16 – 28.07.16
Ж - Расчет в необходимости дополнительных кадрах	Расчеты	Бухгалтер, экономист	с 29.07.16 – 1.08.16
З - Расчет эффективности мероприятий	Расчеты	Коммерческий директор, экономист	с 2.08.16 – 5.08.16

1	2	3	4
И - Предоставление результатов генеральному директору предприятия	Составление документа, включающего результаты проделанной работы и рекомендации по заключению договора с дистрибьютором.	Генеральный директор, коммерческий директор	с 8.08.16 – 9.08.16
К - Заключение договора с дистрибьюторской компанией	Переговоры с дистрибьютором, подписание договора.	Коммерческий директор	с 10.08.16 – 17.08.16

Таким образом, реализация операций будет происходить с 01.07.2016 по 17.08.2016.

Ответственные лица: генеральный директор, коммерческий директор, бухгалтер, экономист, главный инженер, заведующий складом, механик.

Для выбора посредника, обеспечивающего продажи продукции ОАО «Горпищекombинат» на рынке г. Благовещенска, составлена сводная таблица 32, в которой отражены результаты работы ответственных лиц, осуществляющих мероприятия по оптимизации каналов распределения. Оценки по каждому критерию расставлены от 1 до 10.

Основные показатели сбыта подразумевают устойчивый рост товарооборота посредника в годовом (квартальном разрезе).

Охват рынка: количество магазинов и торговых сетей, обслуживающихся у данного посредника.

Складские помещения имеются ли складские помещения. Оснащены они необходимым оборудованием и постоянно готовы осуществлять прием и отгрузку товара или нет.

Условия оплаты товара: 100% предоплата товара; отсрочка оплаты за товар на определенное количество дней; оплата товара по приходу.

Условия продажи товара: фиксированная наценка, указанная в договоре; свободная цена.

Таблица 32 – Выбор оптимального посредника

Критерий	ООО ТД«Троя»	ООО «Эльнур»	ООО «Мой мир»	База «Находка»	ООО «Кондитер опт торг»	База «Меркурий»
Основные показатели сбыта	7	6	7	6	8	9
Охват рынка	9	8	8	7	6	9
Складские помещения	10	9	6	8	10	9
Условия оплаты товара	10	9	7	9	8	10
Условия продажи товара	9	9	7	10	8	9
Итого	45	41	35	40	40	46

Анализ таблицы показывает, что максимальное количество баллов (наиболее успешный посредник и выгодные условия сотрудничества) имеет База «Меркурий». Однако у предприятия уже имеется договор с данным предприятием. Так же высокую оценку получил ООО ТД «Троя». Это динамично развивающееся предприятие с постоянным увеличением объемов сбыта. Наличие складских помещений, соответствующих требованиям хранения мучных изделий. Кроме того, в договоре о сотрудничестве есть возможность указать конкретную цену реализации продукции в крупные сети и розничные магазины. Поэтому необходимо более детально изучить окончательные условия сотрудничества с данным предприятием.

По информации на 24.05.2016 г. в ООО ТД «Троя» кондитерские изделия (пряники и печенье) вообще не представлены в прайсе (Приложение А). При этом руководство данной организации готово к сотрудничеству с любыми производителями. Ограничений для сотрудничества нет.

Условия работы с поставщиками отличаются практически только по оплате:

1. 100 % предоплата товара;
2. Отсрочка оплаты за товар на определенное количество дней;
3. Оплата товара по приходу.

Как говорилось выше – производственные мощности ОАО «Горпищепром» в настоящее время загружены на 69 %.

Для реализации продукции в г. Благовещенске через дистрибьютора выбраны следующие наиболее популярные группы товаров: пряники, печенье. В дальнейшем планируется реализация через дистрибьюторов и других групп товаров ОАО «Горпищекombинат».

Отметим, что продукция ОАО «Горпищекombинат» является конкурентоспособной по цене. Так как средняя цена на пряники в Амурской области по итогам апреля 2016 г. составила 153,45 руб. за 1 кг, а на печенье – 172,28 руб. за 1 кг.²⁵ В то время как цены ОАО «Горпищекombинат» за 1 кг пряников и печенья составляют 64 руб. и 83 руб. соответственно.

3.2 Затраты и ожидаемый результат от реализации мероприятий

По итогам 2015 г. предприятием было произведено 760 тонн пряников, 390 тонн печенья. Составим производственную программу предприятия (таблица). Максимальная проектная мощность оборудования для производства пряников и печенья составляет 1915 тонн продукции в год. В 2015 году объем выпуска составил 1321,5 тонн. Таким образом, составим проект, согласно которому ежегодно в течение 3 лет будет увеличиваться общий объем производства на 10 % и к окончанию проекта производственное оборудование будет загружено практически на 96 %.

Таблица 33 – Производственная программа мучных кондитерских изделий на 2016–2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018
1	2	3	4
Существующий объем производства продукции	1120	1120	1120
Пряники			
Кол-во (тонн)	105,00	210,00	315,00
Цена, руб./кг	64,00	64,00	64,00
Печенье			

²⁵ Средние потребительские цены (тарифы) на продовольственные, непродовольственные товары и платные услуги населению по Амурской области в 2016 году
http://amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/resources/ac3dc7004ca58480b8eefd4fc772e0bb/27_2_3.htm

1	2	3	4
Кол-во (тонн)	70,00	140,00	210,00
Цена, руб./кг	83,00	83,00	83,00
Совокупный объём производства	1295,00	1470,00	1645,00

Таким образом, общий планируемый объем производства (как для реализации на текущем рынке сбыта, так и для дополнительной реализации через дистрибьютора г. Благовещенска) в 2018 году составит 1645 тонн. или 96,42 %.

Потребность в основных фондах отсутствует. Имеющееся оборудование не загружено на полную мощность.

Для эффективной работы, предприятию необходимы квалифицированные сотрудники. Рассмотрен кадровый состав работников предприятия, необходимый для увеличенного объема производства продукции, а также затраты на заработную плату. Представлена таблица 34, отражающая потребность в кадрах, а так же заработной платой.

Таблица 34 – Потребность в кадрах и расходы на заработную плату

Специальность	Число работников	Затраты на заработную плату		
		2016	2017	2018
Оператор	2	360	396	436
Грузчик	1	120	132	145
Итого	3	480	528	581

Далее рассчитаем полную себестоимость выпуска дополнительного объема продукции. При расчете себестоимости учтем затраты на рекламу. В качестве рекламы предлагается распечатка информационных плакатов для магазинов. Так же необходимо отметить, что при увеличении объемов производства себестоимость единицы продукции снизится. Снижение себестоимости продукции будет достигнуто как за счет получения дополнительных скидок за увеличение объема покупки сырья, так же за счет снижения транспортных расходов (транспортные компании так же предоставляют скидки за большие партии), так же за счет сокращения постоянных затрат на единицу продукции.

Таблица 35 – Прогнозный расчет себестоимости пряников и печенья на 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018
Затраты на сырье и материалы	7 592	14 425	20 555
Доставка	1 144	2 174	3 097
Транзакционные издержки	520	1 040	1 482
Естественная убыль, порчи, недостачи	416	832	1 664
Затраты на з/п	480	528	581
отчисления во внебюджетные организации	144	158	174
Амортизация	52	52	52
Реклама	52	52	52
Итого	10 400	19 261	27 658
В том числе			
Пряники	5 577,65	10 329,81	14 833,21
Печенье	4 822,35	8 930,99	12 824,55

На основании построенной производственной программы составим прогноз плана продаж (таблица 36)

Таблица 36 – Прогноз плана продаж мучных кондитерских изделий на 2016–2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018
Пряники			
Кол-во (тонн)	105,00	210,00	315,00
Цена, руб/кг	64,00	64,00	64,00
Выручка, тыс. руб.	6720,00	13440,00	20160,00
Печенье			
Кол-во (тонн)	70,00	140,00	210,00
Цена, руб/кг	83,00	83,00	83,00
Выручка, тыс. руб.	5810,00	11620,00	17430,00
ИТОГО выручка, тыс. руб.	12530,00	25060,00	37590,00

На основе расчетов доходов и расходов, составим сводную таблицу и рассчитаем чистую прибыль предприятия (таблица 37).

Таблица 37 – Бюджет прибылей/убытков на 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Период		
	2016	2017	2018
1	2	3	4
Общие поступления	12 530,00	25 060,00	37 590,00
в том числе			

1	2	3	4
Пряники	6 720,00	13 440,00	20 160,00
Печенье	5 810,00	11 620,00	17 430,00
Общие текущие затраты	10 400,00	19 260,80	27 657,76
Прибыль от реализации	2 130,00	5 799,20	9 932,24
Платежи в бюджет (налоги)	426,00	1 159,84	1 986,45
Чистая прибыль	1 704,00	4 639,36	7 945,79
Чистая прибыль нарастающим итогом	1 704,00	6 343,36	14 289,15
в том числе			
Пряники	913,88	3 402,03	7 663,46
Печенье	790,12	2 941,33	6 625,70

Из данной таблицы видно, что в первый год реализации проекта предприятие получит прибыль в размере 1 704 тыс. руб., во второй год 6 343,36 тыс. руб. и в третий 14 289,15 тыс. руб. чистой прибыли.

Для полной картины о финансовом состоянии предприятия планируются поступления и выбытие денежных средств. В таблице... отражены все поступления и платежи в соответствующие периоды.

Таблица 38 - Бюджет движения денежных средств на 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Период		
	2016	2017	2018
ПРИТОК			
1. Источники финансирования			
Общие поступления	12 530,00	25 060,00	37 590,00
Итого приток	12 530,00	25 060,00	37 590,00
ОТТОК			
Инвестиции в проект	0	0	0
Общие текущие затраты	10 400,00	19 260,80	27 657,76
Платежи в бюджет (налоги)	426,00	1 159,84	1 986,45
Итого отток	10 826,00	20 420,64	29 644,21
Превышение / дефицит денежных средств	1 704,00	4 639,36	7 945,79
Кумулятивный денежный поток	1 704,00	6 343,36	14 289,15

В данной таблице соблюдено необходимое требование - денежный поток на всех этапах осуществления проекта, положительный.

Расчет эффективности плана на 2016-2018 гг. представлен в таблице. Для расчета дисконтированного денежного потока ставка (норма) дисконта состав-

ляет для печенья – 16 %, для пряников – 21,6%. Такими были индексы потребительских цен на указанные виды товаров по итогам 2015 г. в Амурской области

26.

Таблица 39 - Расчет эффективности финансового плана

Показатели	Период		
	2016	2017	2018
ПРИТОК			
1. Общие поступления	12 530,00	25 060,00	37 590,00
2. Итого приток	12 530,00	25 060,00	37 590,00
ОТТОК			
3. Инвестиции в проект	0,00	0,00	0,00
4. Общие текущие затраты	10 400,00	19 260,80	27 657,76
5. Платежи в бюджет (налоги)	426,00	1 159,84	1 986,45
6. Итого отток	10 826,00	20 420,64	29 644,21
7. Чистый денежный поток	1 704,00	4 639,36	7 945,79
в том числе			
Пряники	913,88	3 402,03	7 663,46
Печенье	790,12	2 941,33	6 625,70
8. Кумулятивный чистый денежный поток	1 704,00	6 343,36	14 289,15
в том числе			
Пряники	913,88	4 315,90	11 979,36
Печенье	790,12	3 731,46	10 357,15
9. Ставка (норма) дисконта, доли			
Пряники	0,22	0,22	0,22
Печенье	0,16	0,16	0,16
10. Коэффициент дисконтирования			
Пряники	0,8224	0,6763	0,5562
Печенье	0,8621	0,7432	0,6407
11. Дисконтированный денежный поток			
Пряники	751,54	2 300,76	4 262,10
Печенье	681,14	2 185,89	4 244,80
12. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	1 432,68	5 919,33	14 426,24

NPV (чистый дисконтированный денежный поток) по пряникам составит 7314,40, по печенью – 7111,83. Значение NPV положительно и поэтому с

²⁶ Индексы потребительских цен (тарифов) на продовольственные, непродовольственные товары и платные услуги по Амурской области в 2015 году
http://amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/resources/4589c0804ca58422b8e3fd4fc772e0bb/27_2_2.htm

финансовой точки зрения деятельность предприятия будет приносить прибыль в течение всего срока планирования, даже с учетом индекса инфляции.

Срок окупаемости проекта – меньше года. Уже в первый год реализации проект получит прибыль.

Далее представлена прогнозная таблица 40 основных показателей деятельности предприятия.

Таблица 40 – Основные показатели деятельности ОАО «Горпищекombинат» за 2015-2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютные изменения		
				2016 к 2015	2017 к 2016	2018 к 2017
Выручка от реализации, в тыс. руб.	60 133	72 663	85 193	12 530	12 530	12 530
Себестоимость, в тыс. руб.	56 948	65 809	74 206	10 400	8 861	8 397
Прибыль от реализации услуг, в тыс. руб.	3 185	6 854	10 987	2 130	3 669	4 133
Чистая прибыль, в тыс. руб.	2 759	5 694	9 001	933	2 935	3 306
Рентабельность продаж (по валовой прибыли), %	5,30	9,43	12,90	3,08	4,14	3,46
Рентабельность себестоимости (по валовой прибыли), %	4,84	8,65	12,13	0,92	3,81	3,48

Анализ таблицы показывает, что в результате детально разработанного плана увеличения канала реализации ОАО «Горпищекombинат» на 2016-2018 гг. выручка предприятия ежегодно увеличивается. Одновременно увеличивается и себестоимость. При этом прибыль от реализации и чистая прибыль предприятия так же увеличиваются. В результате наблюдается увеличение рентабельности продаж по валовой прибыли с 5,3 % по итогам 2016 года до 12,9 % в 2018 году.

Для оценки эффективности разработанного плана сравним фактические значения основных показателей за 2015 год и прогнозные на 2016 год, расчеты представлены в таблице 41.

Таблица 41 – Основные показатели деятельности ОАО «Горпищekomбинат» до и после реализации проекта

Показатели	До реализации проекта 2015 г.	После реализации проекта 2016 г.	Изменения	
			Абсолютное	В процентах
Выручка от реализации, в тыс. руб.	47 603	60 133	12 530	26,32
Себестоимость, в тыс. руб.	46 548	56 948	10 400	22,34
Прибыль от реализации услуг, в тыс. руб.	1 055	3 185	2 130	201,90
Чистая прибыль, в тыс. руб.	1 826	2 759	933	51,10
Рентабельность продаж (по валовой прибыли), %	2,22	5,30	3,08	138,74
Рентабельность себестоимости (по валовой прибыли), %	3,92	4,84	0,92	23,47

Анализ таблицы свидетельствует о том, что благодаря увеличению канала сбыта (выход на рынок г. Благовещенска) ОАО «Горпищekomбинат» получит прирост выручки 26,32 % (увеличение на 12 530 тыс. руб.). При этом себестоимость увеличится на 22,34 % (прирост 10 400 тыс. руб.). Необходимо отметить, что темп роста выручки превышает темп роста себестоимости, в результате чего ОАО «Горпищekomбинат» получит увеличение прибыли от реализации в размере 2 130 тыс. руб., а чистая прибыль увеличится на 933 тыс. руб. Рентабельность продаж по валовой прибыли вырастет с 2,22 % до 5,30 %, а рентабельность себестоимости по валовой прибыли с 3,92 % до 4,84 %.

Проведем анализ эффективности оптимизации каналов распределения после реализации мероприятий (таблица 42).

Таблица 42 – Анализ оптимизации каналов реализации ОАО «Горпищekomбинат» до и после проекта

Наименование канала сбыта	2015 год			2016 год		
	Объем продаж, %	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность продаж, процент	Объем продаж, %	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность продаж, процент
1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Собственный магазин	8,3	110	3,29	8,3	110	3,29
Крупные сети г. Белогорска	33,6	358	2,64	34,4	445	3,28
Розничные магазины г. Белогорска	23,7	233	2,45	57,3	742	7,78
Розничные магазины г. Благовещенска	21,8	112	1,28			
Оптовые базы и торговые сети г. Благовещенска	12,6	80	1,57			
Итого	100	892,53	2,22	100	1297	4,91

Анализ данных таблицы свидетельствует о том, что благодаря проведенной оптимизации каналов распределения и увеличению объема производства, общая рентабельность продаж предприятия увеличилась с 2,22 % до 5,30 %. При этом доля реализации оптовым базам и торговым сетям г. Благовещенска увеличится с 8,6 % до 27,6 %, а рентабельность данного направления повысится с 3,41 % до 13,65 %.

Так же необходимо добавить следующее предприятие ОАО «Горпищекombинат» принимало участие в Амурской международной выставке-форуме «АмурЭкспоФорум-2016», проходившей в г. Благовещенске с 27.05.2016 г. по 29.05.2016 г. Продукция предприятия была представлена потребителям г. Благовещенска. При этом, большинство потребителей отметили высокое качество мучных изделий и высказывали желание иметь возможность покупать продукцию предприятия в г. Благовещенске.

3.3 Оценка рисков

Существует множество рисков, связанных с принятием управленческого решения по оптимизации каналов, проанализируем некоторые из них:

- халатное отношение сотрудников предприятия;
- дистрибьюторской компанией может быть предоставлена недостоверная информация;

- не верно выбран наиболее выгодный партнер;
- при проведения переговоров не достигнуты максимально выгодные результаты;
- риск нехватки времени;
- форс мажорные обстоятельства.

Для оценки каждого риска используем метод «Роза рисков». В ходе этого метода экспертами проведена оценка степени риска по 10 - бальной шкале. Балл, равный 1, означает, что риск минимальный, 10 – существует большая вероятность невыполнения данного решения. Экспертами в данной ситуации являлись: генеральный директор предприятия, коммерческий директор, экономист, главный инженер. Результаты экспертных оценок представлены в таблице 43.

Таблица 43 – Экспертные оценки рисков

Эксперты	Риски					
	1	2	3	4	5	6
Директор предприятия	6	5	7	8	2	2
Коммерческий директор	4	4	5	6	2	1
Экономист	4	2	6	7	1	1
Главный инженер	3	3	4	6	2	2
Сумма	17	14	22	26	7	6

На рисунке 14 представлена диаграмма «Роза рисков».



Рисунок 14 – Роза рисков

Таким образом, в соответствии с таблицей 43 и рисунком 14, можно сказать, что при проведении переговоров есть риск того, что не будут достигнуты максимально выгодные результаты. Так же существует риск того, что по каким-либо причинам все-таки не будет выбран наиболее выгодный дистрибьютор. Наименее вероятным является риск случая форс-мажорных обстоятельств, независящих от предприятия.

Далее, в таблице 44 представлены риски (указанные выше) и показаны возможные меры по их снижению.

Таблица 44 – Меры по снижению рисков

Риск	(возможные) Меры по снижению
Халатное отношение сотрудников предприятия.	Поручить выполнить работу по сбору и анализу информации о дистрибьюторах самостоятельно параллельно как минимум двум сотрудникам. Объявить премию тому, кто предоставит максимальный результат (это не обязательно). Контроль во время всего плана реализации.
Дистрибьюторской компанией может быть предоставлена недостоверная информация.	Такой риск трудно избежать. Необходимо использовать разные источники предоставления информации. Узнать опыт других предприятий – производителей, работающих с данными дистрибьюторами.
Не верно выбран наиболее выгодный партнер.	Повышение квалификации, личной заинтересованности, мотивации сотрудников. Тщательный расчет экономических показателей, взвешивание всех «За» и «Против»
При проведения переговоров не достигнуты максимально выгодные результаты.	Изучение потенциальных дистрибьюторов, установление личных контактов с целью достижения наиболее эффективных результатов сотрудничества.
Форс мажорные обстоятельства	Готовность к непредвиденным ситуациям, разработка запасного плана действий, создание резервов.
Риск нехватки времени	Следить за выполнением графика мероприятий. Такой контроль может быть осуществлен в рамках отчета о проделанной работе на определенных этапах.

С целью минимизации временного риска воспользуемся методикой PERT которая базируется на идее сетевого планирования. В данной модели применяются статистические методы, учитывается три временных оценки модели: минимальная, оптимальная и максимальная и представлена в таблице 45.

Таблица 45 – расчет дисперсии

Операция	Мин вр. (а)	Опт вр. (м)	Мак. Вр (в)	$Vp=(a+4m+v)/6$	$\sigma^2 = \left(\frac{B-a}{6}\right)^2$
А	3	5	8	5,2	0,694
Б	3	5	8	5,2	0,694
В	1	2	3	1,8	0,111
Г	2	3	5	3,2	0,25
Д	2	3	5	3,2	0,25
Е	1	2	3	1,8	0,111
Ж	1	2	3	1,8	0,111
З	3	4	6	4,2	0,25
И	1	2	3	1,8	0,111
К	4	6	10	6,3	1
Итого					3,582

Сумма дисперсии в квадрате по всем операциям равна 3,582. Найдем дисперсию:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = \sqrt{3,582} \approx 1,89$$

Далее, в таблице 46 продолжительность операций и рассчитан соответствующий им процент риска, связанного с нехваткой времени на выполнение работ.

Таблица 46 – Продолжительность работ, расчет соответствующего уровня риска

Вр, дни	$\sum = \frac{Vp_1 - Vp_{cp}}{\sigma}$	Вероятность P (2)	Риски, %
25	0	0,5	50
26	0,53	0,3	30
27	1,06	0,16	16
28	1,59	0,6	6

Из данной таблицы следует, что с увеличением количества дней на выполнение операций, риск того, что они не реализуются вовремя уменьшается. Так, при реализации операций за 25 дней – уровень риска составит 50 %. Уве-

личив продолжительность работ всего на 3 дня – риск снижается до 6 %. Более наглядно данная зависимость отображена на рисунке 15.

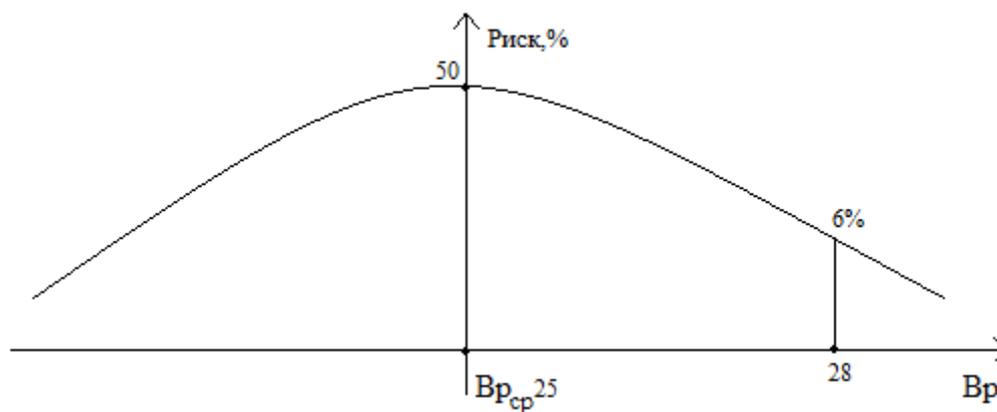


Рисунок 15 – Зависимость величины риска от времени выполнения операций

Вывод: с целью снижения временного риска рекомендуется продлить продолжительность мероприятий на 3 дня, что составит 28 рабочих дней или до 22.08.16 г., что так же соответствует заданному временному критерию – реализация мероприятий за 2 месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбытовая политика в настоящее время все еще остается достаточно актуальной и значимой сферой деятельности предприятия. Она включает в себя все то, что происходит с товаром в промежутке времени после его производства и до начала потребления, а порой и после, в обеспечении сервиса.

Сбытовая политика, особенно на региональных и внешних рынках, предполагает определенные целенаправленные действия администрации предприятия, построенные на таких принципах, благодаря которым обеспечиваются эффективные с коммерческой точки зрения транспортировка, складирование, хранение, доработка, упаковка, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажная подготовка, собственно продажа товара и послепродажное обслуживание товара.

В сбытовой политике предприятия, существенное место занимает политика организации каналов распределения. Ее назначение – организация оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимой продукции, включая создание собственной товаропроводящей сети оптовых и розничных магазинов, складов промежуточного хранения, пунктов техобслуживания, торгово-сервисных центров и выставочных залов, определение оптимальных маршрутов товародвижения, организация транспортировки, работ по отгрузке и погрузке, вопросы логистики, системы снабжения, обеспечение эффективности товародвижения, собственно продаж и многое другое.

Выбор каналов распределения продукции является сложным управленческим решением, поскольку выбранные каналы самым непосредственным образом влияют на все другие решения в сфере маркетинга.

Для того, чтобы предприятию более эффективно управлять сбытом продукции, необходимо осваивать новые рынки сбыта, расширять существующие посредством выбора наиболее эффективных каналов распределения, проводить постоянную работу по анализу эффективности имеющихся каналов распределения и на основании результатов полученного анализа проводить оптимиза-

цию каналов распределения.

Реализация продукции в большинстве случаев проводится через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал распределения. Использование посредников в сфере обращения выгодно прежде всего, для производителей. В этом случае им приходится иметь дело с ограниченным кругом заинтересованных лиц по реализации продукции. Кроме того, обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до рынка сбыта, продажи потребителям. С помощью посредников сокращается количество непосредственных контактов производителей с потребителями продукции.

В аналитической части дипломной работы был проведен комплексный анализ ОАО «Горпищекомбинат». В ходе проведенной работы были получены следующие результаты.

Преимуществами предприятия являются:

- высокое качество производимой продукции;
- продукция из натуральных продуктов, без химических добавок;
- налаженные долговременные связи с поставщиками сырья;
- высокопроизводительное оборудование;
- финансовая независимость, устойчивое финансовое положение пред-

приятия.

Недостатки предприятия:

- отсутствует оборудование для мелкой фасовки. Вся продукция продается в коробках по 6 и 9 кг;
- слабо проработанная система сбыта;
- низкая рентабельность существующих каналов реализации;
- отсутствие службы маркетинга на предприятии;
- не полная загрузка производственных мощностей.

Среди основных возможностей и перспектив предприятия можно выделить следующее:

- выбор наиболее эффективных каналов распределения (оптимизация);
- расширение имеющихся каналов распределения;

- концентрация сбытовой деятельности в густонаселенных городах Амурской области;

- внедрение усовершенствованного оборудования (в т.ч. для мелкой фасовки с использованием фирменной упаковки).

Основными угрозами предприятия являются:

- усиление конкуренции;

- отлаженная сбытовая деятельность конкурентов;

- более конкурентоспособное оборудование у конкурентов.

В ходе проведенного исследования, анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон выбрано приоритетное направление развития – увеличение каналов распределения продукции ОАО «Горпищеккомбинат».

Основным способом увеличения каналов распределения будет организация сбыта в г. Благовещенске через крупные оптовые продовольственные базы.

В проектной части дипломной работы были рассмотрены несколько вариантов дальнейшего развития предприятия. Приоритетным вариантом, способствующим увеличению каналов распределения, является распространение продукции предприятия через дистрибьюторов.

В ходе разработки проекта по увеличению каналов распределения был выбран один дистрибьютор. А так же составлен план внедрения предложенных мероприятий с указанием ответственных лиц и сроков выполнения работ. Кроме того, были произведены расчеты производства дополнительного объема продукции, для реализации через дистрибьютора.

Благодаря проведенной оптимизации каналов распределения, общая рентабельность продаж предприятия увеличится с 2,22 % до 4,91 %. При этом доля реализации дистрибьюторам г. Благовещенска увеличится с 23,7 % до 57,3 %, а рентабельность данного направления повысится с 2,45 % до 7,78 %.

Произведенные расчеты показали, что в результате расширения канала реализации через дистрибьюторов в г. Благовещенске, ОАО «Горпищеккомбинат» получит прирост выручки 26,32 %, увеличение прибыли от реализации на

2 130 тыс. руб., а чистая прибыль увеличится на 933 тыс. руб. Рентабельность продаж по валовой прибыли вырастет с 2,22 % до 5,30 %.

Необходимо отметить, что реализация управленческого решения проходит в условиях рисков. При проведении переговоров есть риск того что не будут достигнуты максимально выгодные результаты. Так же существует риск того, что по каким-либо причинам все-таки не будет выбран наиболее выгодный дистрибьютор, риск нехватки времени. Наименее вероятным является риск случая форс-мажорных обстоятельств, не зависящих от предприятия. Для минимизации рисков рекомендуется контролировать процесс реализации мероприятий, а так же, в перспективе рассмотреть варианты сотрудничества с другими дистрибьюторами. Так же увеличить время на проведение отдельных мероприятий по проекту.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2013. – 110 с.
- 2 Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Гардарики, 2014. – 528 с.
- 3 Галлеев, Д.М. Как повысить эффективность управления производственным предприятием /Д.М. Галлеев // Компьютер в бухгалтерском учете и аудите. - 2013. - № 3. – С. 296.
- 4 Градов, А.П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / А.П. Градов. - СПб. : Спец Лит, 2013. – 589 с.
- 5 Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В.С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2014. - 196 с.
- 6 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. - М. : ИНФРА-М, 2013. – 455 с.
- 7 Инвестиционный портал [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://investgo24.com/>. - 28.03.2016.
- 8 Исчезающее Приамурье [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.proektnoe_gosudarstvo.ru/publications/0511// . - 15.03.2016.
- 9 Исчезающее Приамурье [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.proektnoe_gosudarstvo.ru/publications/0511// . - 15.03.2016.
- 10 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М. : ИНФРА-М, 2014. – 236 с.
- 11 Макаревич, Л.М. Управление эффективностью компании: (надежная гарантия прибыльности бизнеса) / Л.М. Макаревич. – М. : Вершина, 2014. – 192 с.
- 12 МБРК [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.mbrk.ru>. - 29.03.2016.
- 13 Муравейник [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.muraveynik.com/>. - 26.03.2016.

- 14 Мучные кондитерские изделия [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://allrefs.net/c42/46gs2/p24/?full>. - 23.03.2016.
- 15 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. - М. : Юнити, 2013. – 338 с.
- 16 Триста слов о маркетинге [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа : <http://memosales.ru>. - 26.03.2016.
- 17 Уткин, Э.И. Управление фирмой / Э.И. Уткин. - М. : Акалис, 2014. – 123 с.
- 18 Библиотекарь [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : bibliotekar.ru. – 9.12.2013.
- 19 Википедия [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : ru.wikipedia.org. – 7.12.2013.
- 20 Войтехович, Е.Н. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / Е.Н. Войтехович. – Благовещенск : Амурский гос. ун-т, 2010. - 122 с.
- 21 Канке, А.А. Логистика: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / А.А. Канке, И.П. Кошечкина – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.
- 22 Федоров, Л.С. Общий курс логистики: учебное пособие / Л.С. Федоров, М.В. Кравченко. – М.: КНОРУС, 2010. – 224 с.
- 23 Тяпухин, А.П. Логистика: учебник для бакалавров / А.П. Тяпухин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 568 с.
- 24 Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина: 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
- 25 Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности / В.Г. Шипунов. - М.: Высшая Школа., 2012. - 526 с.
- 26 Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин. – М. : Финансы и статистика, 2011. - 254 с.
- 27 Балашенко, В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №2. - С.22-27.
- 28 Сбытовая деятельность организации [Электронный ресурс] // Еду.двгупс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/K>

OM/MARKET/METHOD/HIMICH/UP/frame/7.htm (дата обращения : 11.05.16).

29 Каналы распределения, их выбор [Электронный ресурс] // Еклаб. net : офиц. сайт. URL : <http://www.eclib.net/4/15.html> (дата обращения : 24.04.2016).

30 Распределительная логистика [Электронный ресурс] // Ауп. ru : офиц. сайт. URL : http://www.aup.ru/books/m98/7_9.htm (дата обращения : 24.04.2016).

31 Маркетинг и логистика распределения [Электронный ресурс] // Генон. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.genon.ru/new2662.html> (дата обращения : 24.05.2016).

32 Логистика – каналы распределения товаров [Электронный ресурс] // Учебник. biz : офиц. сайт. URL : <http://www.uchebnik.biz/book.html> (дата обращения : 11.05.2016).

33 Логистика товародвижения [Электронный ресурс] // Еду.двгупс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.edu.dvgups.ru/new.html> (дата обращения : 24.04.2016).

34 Структура каналов распределения [Электронный ресурс] // Бизбук. online : офиц. сайт. URL : <http://www.bizbook.online/logist.html> (дата обращения : 11.05.2016).

35 Задачи и функции распределения логистики [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/new30419.html> (дата обращения : 24.05.2016).

36 Уровни каналов распределения [Электронный ресурс] // Знайтовар. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.znaytovar.ru/new2662.html> (дата обращения : 24.04.2016).

37 Распределительная логистика [Электронный ресурс] // Ауп. ru : офиц. сайт. URL : http://www.aup.ru/books/m98/7_9.htm (дата обращения : 24.04.2016).

38 Логистические каналы и сети в логистике [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/.html> (дата обращения : 24.05.2016).

39 Типы посредников в каналах распределения [Электронный ресурс] // Лабекс. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.labex.ru/new5.html> (дата обращения :

25.05.2016).

40 Теоретические и методические основы логистики, теоретические каналы и сети в логистике распределения [Электронный ресурс] // Либсид. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.libsid.ru/new2662.html> (дата обращения : 20.04.2016).

41 Маркетинг [Электронный ресурс] // k2x2.info : офиц. сайт. URL : <http://www.k2x2.info/p54.php> (дата обращения : 23.04.2016).

42 Логистические каналы и сети в логистике [Электронный ресурс] // Студопедия. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.studopedia.ru/new30420.html> (дата обращения : 23.04.2016).

43 Сайт логистики [Электронный ресурс] // Вебмойофис. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.webmyoffice.ru/new1736.html> (дата обращения : 25.04.2016).

44 Каналы товародвижения [Электронный ресурс] // Псуера. ru : офиц. сайт. URL : <http://www.psyera.ru/new7190.html> (дата обращения : 24.04.2016).

45 Методы оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Би5.biz : офиц. сайт. URL : <http://www.be5.biz/e005/49.htm> (дата обращения : 24.04.2016).

46 Оптовые продажи [Электронный ресурс] // Профиз. ru : офиц. сайт. URL : http://www.profiz.ru/peo/11_2015.html (дата обращения : 24.05.2016).

Дистрибьюторская сеть [Электронный ресурс] // Викнадвери. com : офиц. сайт. URL : <http://www.viknadveri.com/n245.html> (дата обращения : 24.04.2016).

47 Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина. – М. : Финансы и статистика, 2011. - 254 с.

48 Балашенко, В.М. Как воспитать идеального менеджера? / В.М. Балашенко // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №2. - С.22-27.

49 Шевцова, О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 07.09.2012. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>. - 14.03.2016.

50 Viknadveri.com [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 16.03.2005. – Режим доступа : <http://www.viknadveri.com/ru/readarticles/n245.html>. - 19.05.2016.

51 Богатырёв, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырёв // ВМУ. Сер. Экономика. - 2004. - №6. - С. 97 - 124.

52 Виноградова, М. В. Оценка эффективности мероприятий дипломного проектирования / М. В. Виноградова. – М.: МГУЛ, 2003. -142 с.

53 Дафт, Т. Менеджмент / Т. Дафт. – СПб.: ИНФА- М, 2003г. – 320 с.

54 Зокин, А.А. Гудвилл: экономическая сущность и методы учета / А.А. Зокин //Аудитор. – 2002. - №7. – С.12-14.

55 [Works.doklad.ru](http://works.doklad.ru) [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2010. – Режим доступа : <http://works.doklad.ru/view/2Iw0ChMNHhc/4.html>. - 13.04.2016.