

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

На правах рукописи

КЕМЕНЕВ ЕВГЕНИЙ ДМИТРИЕВИЧ

**РАЗВИТИЕ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:
логистика

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
С.В. Носков

Самара 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы развития сбытовой логистики	9
1.1 Сущность и содержание сбытовой логистики	9
1.2 Экономические модели распространения товаров.....	18
1.3 Систематизация методов и моделей принятия решений в логистике	32
2 Исследование процессов сбытовой логистики на предприятиях хлебопекарной промышленности	45
2.1 Современное состояние рынка хлебопекарной промышленности г.о. Самара.....	45
2.2 Оценка (тенденции и факторы) экономического развития предприятий хлебопекарной промышленности региона.....	59
2.3 Эффективность функционирования сбытовой логистики на предприятии хлебопекарной промышленности	77
3 Совершенствование механизма сбытовой логистики на предприятии хлебопекарной промышленности	90
3.1 Формирование логистической системы сбытовой деятельности предприятия хлебопекарной промышленности	90
3.2 Модель оптимизации сбытовой деятельности на предприятии хлебопекарной промышленности	100
3.3 Контроллинг как инструмент управления сбытовой логистикой.....	116
Заключение	130
Библиографический список	138

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Один из ключевых факторов устойчивого развития пищевой промышленности продовольственного рынка РФ - создание эффективно действующих хозяйственных связей в рамках отношений между производителем и потребителем, а также формирование цивилизованной среды для реализации продукции отечественных производителей и улучшение всего товародвижения.

В настоящее время хлебопекарная промышленность России выступает крупнейшей отраслью производства пищевых продуктов, способной удовлетворить немаловажную потребность в одном из основополагающих продуктов, который входит в группу товаров повседневного спроса.

Развитие рыночных отношений и свободный доступ иностранных товаров на отечественные рынки усилили конкуренцию и приумножили требования, предъявляемые к организации производства и сбыта продуктов питания. В настоящих условиях стремительно выявились проблемы организации эффективного управления сбытом продукции хлебопекарной промышленности. Возникла необходимость создания инфраструктуры сбыта, соответствующей современным требованиям хлебопекарных изделий, которая может существенно поспособствовать повышению эффективности деятельности отечественных производителей хлебопекарной продукции. Потребовалось использование новых форм и методов управления сбытом хлебопекарной продукции, в частности применение инструментария распределительной логистики.

Именно посредством логистического подхода к управлению организацией в современных условиях становится возможным обеспечение наиболее быстрой реакции на изменение условий хозяйственной деятельности.

Теоретической основой исследования явились труды по сбытовой и распределительной логистике таких авторов, как А.У. Альбеков, Б.А. Аникин, Н.И. Войткевич, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, Д.Д. Костоглодов, Ф. Котлер, В.Ф. Лукиных, Л.Б. Миротин, Д.Т. Новиков, С.В. Носков, И.О. Проценко, В.И. Сергеев, Л.А. Сосунова, В.И. Степанов, С.А. Уваров, Д.В. Чернова и др.

Работы указанных авторов оказали значительное влияние на разработку проблем распределительной логистики для различных отраслей экономики. Однако специального исследования управления сбытовой логистикой на хлебопекарных предприятиях ими осуществлено не было.

Это во многом определяет актуальность данного диссертационного исследования. Наличие нерешенных вопросов в этой области оказало влияние на выбор объекта и предмета исследования, постановку цели и задач диссертации.

Целью диссертационной работы является развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций касательно формирования логистической системы сбыта продукции в организациях хлебопекарной промышленности.

Указанная цель определяет постановку и необходимость решения следующих основных **задач** исследования:

- систематизировать методы и модели принятия решений в логистике;
- оценить тенденции и факторы экономического развития предприятий хлебопекарной промышленности региона;
- исследовать процессы сбытовой логистики на предприятиях хлебопекарной промышленности;
- разработать рекомендации по формированию сбытовой логистической системы для организаций хлебопекарной промышленности;

- изучить возможность применения контроллинга для управления сбытовой логистикой.

Объектом исследования являются предприятия хлебопекарной промышленности Самарской области и потребители хлебобулочной продукции.

Предметом исследования является реформирование процессов сбыта хлебопекарной продукции.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в рамках области, обозначенной в Паспорте специальностей ВАК "Экономика и управление народным хозяйством: логистика": п. 4.7. "Теоретические и методологические аспекты исследования функциональных областей логистики: логистики снабжения, логистик производства, логистики распределения, возвратной (реверсивной) логистики"; п. 4.21. "Оптимизация и управление операционной логистической деятельностью (складирование, транспортировка, управление заказами, упаковка)".

Теоретической и методологической основой диссертации послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области распределительной логистики. В качестве фактических материалов и исходных данных использованы государственная отчетность и статистические показатели, отчетность хлебопекарных предприятий Самарской области, законодательные, нормативные и правовые акты и программные документы в области пищевой промышленности. На всех этапах исследования применялись методы экономического и структурного анализа, экономико-математического моделирования и прогнозирования.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке методики и алгоритма развития сбытовой логистики в хлебопекарных предприятиях. В соответствии с поставленными задачами автором получены следующие научные результаты, содержащие элементы новизны:

- развиты и дополнены теоретические основы сбытовой логистики, учитывающие особенности ее функционирования в хлебопекарной отрасли, в том числе в отношении ее целей, задач и функций;

- научно обоснована специфика сбытовой деятельности в хлебопекарной промышленности;

- предложен блочный алгоритм построения распределительной логистической системы хлебопекарных предприятий;

- разработана экономико-математическая модель влияния структуры реализации продукции по сбытовым каналам на выручку от реализации продукции и на финансовый результат предприятий хлебопекарной промышленности;

- обосновано применение контроллинга в качестве инструмента управления сбытовой логистикой хлебопекарных предприятий, и предложены составные элементы контроллинга маркетинга и сбыта для предприятий данной отрасли.

Теоретическая и практическая значимость. Полученные результаты расширяют и дополняют теоретические основы управления сбытовой логистикой. Использование разработанной экономико-математической модели, изучающей влияние структуры реализации продукции по сбытовым каналам на выручку от реализации продукции и на финансовый результат предприятий, и алгоритма построения распределительной логистической системы хлебопекарных предприятий позволит предприятиям хлебопекарной промышленности повысить уровень их конкурентоспособности в системах распределения и их конкурентоспособность в целом.

Теоретические выводы и научно-практические рекомендации диссертационного исследования можно использовать также при преподавании следующих учебных дисциплин: "Анализ логистической деятельности", "Логистика распределения", "Управление товародвижением".

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты работы докладывались автором на конференциях различного уровня, в том числе: на 9-й Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" (2010 г., г. Самара), Международной научно-практической конференции "Тенденции и перспективы развития транспортно-логистических услуг" (2013 г., г. Самара), 12-й Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" (2013 г., г. Самара), Международной научно-практической конференции "Мир в эпоху модернизации и глобализации: политические, экономические и социокультурные аспекты" (2014 г., г. Пенза), Международной научно-практической конференции "Наука XXI века: актуальные направления развития" (2015 г., г. Самара).

Отдельные положения и рекомендации диссертации реализованы на практике. В частности, результаты проведенного автором анализа влияния структуры реализации продукции по сбытовым каналам на выручку от реализации продукции и на финансовый результат использованы в деятельности хлебопекарных предприятий Самарской области.

Публикация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 9 научных работах общим объемом 3,3 печ. л., из них авторский - 3,1 печ. л. В изданиях, определенных перечнем Высшей аттестационной комиссии, опубликовано 3 работы.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка. Всего диссертация содержит 153 страницы основного текста, включая 36 таблиц, 24 рисунка, 12 формул, библиографию из 161 источника.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются цель и задачи работы, выделяются элементы научной новизны и практической значимости диссертации.

В первой главе "Теоретические основы развития сбытовой логистики" изучаются различные подходы к содержанию сбытовой логистики, ее основным задачам и функциям, рассматриваются основные экономические модели распространения товаров, проводится систематизация существующих экономических методов и моделей принятия решений в логистике.

Во второй главе "Исследование процессов сбытовой логистики на предприятиях хлебопекарной промышленности" дается характеристика современному состоянию рынка хлебопекарной промышленности в России и Самарской области, проводится изучение тенденций и факторов экономического развития предприятий хлебопекарной промышленности на уровне региона, анализируется эффективность функционирования сбытовой логистики на предприятиях хлебопекарной промышленности.

В третьей главе "Совершенствование механизма сбытовой логистики на предприятии хлебопекарной промышленности" предлагаются теоретические подходы к формированию системы сбытовой логистики хлебопекарного предприятия, описывается модель оптимизации структуры реализации продукции по сбытовым каналам предприятий хлебопекарной промышленности, проводится изучение контроллинга как одного из важнейших инструментов для управления сбытовой логистикой.

В заключении приводятся основные результаты и выводы диссертационного исследования, формируются предложения по совершенствованию стратегии управления сбытовой логистикой для предприятий хлебопекарной промышленности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ

1.1 Сущность и содержание сбытовой логистики

В настоящее время сущность и содержание сбытовой логистики в экономической литературе трактуются неоднозначно.

Изучение научной литературы продемонстрировало, что вместе с понятием "сбыт" широко используются понятия "дистрибьюция" и "физическое распределение", которые достаточно широко определяются различными отечественными и зарубежными авторами.

В рамках развития сбытовой деятельности понятия, употребляемые исследователями, начали применяться по-разному, в связи с чем нуждаются в уточнении в целях понимания понятийно-терминологической сущности сбытовой логистики.

Сбытовую деятельность рассматривают, во-первых, как продвижение товара - от производителя к потребителю, во-вторых, в качестве реализации или совокупности действий по удовлетворению потребностей.

По мнению некоторых ученых, сбытовая деятельность представляет собой "совокупность функциональной деятельности, осуществляемой после завершения производственной стадии (по окончании изготовления продукции) вплоть до непосредственной продажи товара покупателю, доставки его потребителю и послепродажного обслуживания" [146].

С точки зрения Б.А. Аникина, сбыт - это "совокупность действий, которые осуществляются с того момента, как продукт в той форме, в какой он будет использоваться, поступает в коммерческое предприятие производителя или конечного изготовителя, до того момента, когда потребитель закупает его" [12].

Исходя из терминологии французских экономистов, сбыт продукции определяется цепочкой, связывающей производителя и потребителя через некоторые звенья [82]. Данным определением характеризуется значимость формирования каналов распределения продукции.

Другие авторы обозначают сбыт в качестве "процесса товарно-денежного обмена, включающего в себя процессы физического и юридического перемещения товара от производителя к потребителю, а также экономические процессы, обеспечивающие превращение товаров в деньги" [86].

Ряд ученых полагают, что "сбыт - это процесс организации рыночных связей, направленных на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия с целью доведения продукции или услуги до конечного потребителя с максимальным удовлетворением его потребностей и извлечением прибыли" [15].

По мнению Д.Д. Костоглодова и Л.М. Харисовой, "под сбытовой деятельностью следует понимать процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли" [115]. Однако в данном определении не выделяется функция планирования. Помимо всего прочего, термин "продвижение" сужает область применения указанного определения.

Различные научные работы дают разнообразные трактовки содержания процесса товародвижения.

Согласно Ф. Котлеру, товародвижение - это "деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю над физическим перемещением материалов и готовых изделий из мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя" [75].

Встречается точка зрения, что товародвижение является комплексным подходом к осуществлению транспортных, складских, страховых операций, связанным с оформлением документации [10].

Некоторые специалисты в области экономики отождествляют товародвижение и распределение, которое определяется ими как: "регулирование

всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления" [23].

Так, Международная торговая палата считает распределение "этапом, следующим за производством благ, а именно начиная с момента, когда блага поступают в торговлю, и до момента поставки их конечному потребителю" [68].

Е.А. Голиков [37] понимает под распределением некую "систему мероприятий, реализуемых конкретным производителем-собственником, по обеспечению сбыта продукции данного производителя через каналы распределения". На его взгляд, "чтобы осуществить процесс распределения, производителю необходимо принимать сбытово-политические решения или сбытово-методические решения, а также реализовывать их". Из вышеупомянутого определения неясно, что включает в себя эта "система мероприятий" и какие именно решения следует принимать в рамках политики распределения.

В современной экономической литературе нередко встречается термин "распределение" ("distribution") вместо термина "торговля" ("commerce"), так как, по мнению некоторых авторов, данное понятие позволяет более полно отразить изменившееся за последние десятилетия содержание торговых операций. Сегодня кроме простого сбыта продукции в торговлю входит также ряд операций, которые не были для нее характерны ранее.

В зарубежной практике в период с 1950-х по середину 1970-х гг. термин "физическое распределение", по существу, использовался вместо термина "логистика", однако в понятийном плане он являлся менеджментом готовой продукции в товаропроводящих структурах сбыта предприятий, а также торговых посредников.

Согласно позиции Д. Бауэрсокса, "...физическое распределение сводится к обработке и исполнению заказов потребителей вплоть до непосредственной поставки товаров... Физическое распределение является неотъемлемым элементом маркетинга и продаж, своевременно и экономично обеспечивая доступность товаров" [17].

По мнению В.И. Сергеева, "физическое распределение - это комплексная логистическая активность, являющаяся составной частью процесса дистрибьюции и включающая в себя все логистические операции, связанные с физическим перемещением и хранением готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников" [69].

С нашей точки зрения, можно согласиться с позицией В.И. Сергеева о том, что физическое распределение представляет собой часть сбыта и при этом соотносится лишь с физическим движением товара.

Дистрибьюция, в свою очередь, определяется В.И. Сергеевым как "компактная логистическая активность, суть которой в продвижении готовой продукции от производителей к потребителям, в организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса" [69]. Примечательно, что исследователь расширяет трактовку сбыта, добавляя функции организации продаж, предпродажного и послепродажного сервиса. Однако в упомянутом определении отсутствуют функции транспортирования и хранения готовой продукции.

Согласно Ю.Г. Лебедеву, "сбыт продукции - это система отношений и мероприятий, характеризующих деятельность предприятия по реализации продукции и включающих в себя проведение основной части дистрибутивных процессов (распределение продукции и товародвижение), а также контроля и регулирования этих процессов посредством использования рыночной инфраструктуры с целью удовлетворения требований потребителей и получения прибыли" [84].

Ученый также добавляет, что "сбыт как система отношений и мероприятий отличается от сбытовой деятельности, которая понимается как процесс проведения мероприятий, входящих в эту систему" [84].

Все многообразие терминов, которые предлагаются исследователями, таких как "сбыт", "товародвижение", "распределение", "дистрибуция" и некоторые другие, можно свести к двум ключевым, характеризующим сбытовую деятельность в широком и узком смыслах.

В узком смысле сбыт затрагивает лишь операцию совершения сделки купли-продажи, т.е. речь идет о передаче прав собственности от продавца к покупателю (или посреднику).

В широком понимании сбыт включает в себя все операции с момента завершения производства вплоть до момента передачи купленного товара покупателю.

В рамках данного понимания сбыт затрагивает две, находящиеся посередине, из 4 фаз цикла воспроизводства (производство, распределение, обмен, потребление). У возникающей при этом взаимосвязи сбыт - распределение достаточно сложная природа, что в значительной степени предопределяется многоаспектностью маркетинга и логистики, в рамках которой она реализуется [159].

Приведенные определения наглядно демонстрируют существенные различия - как в трактовке, а также описании сбытовых функций, распределения и товародвижения, так и в применении указанных понятий. Это в большей мере обуславливается выбором логистического, маркетингового или иного подхода к ним у разных ученых, а также широтой исследуемых понятий, применяемых в самых разных областях экономической науки.

Некоторые авторы полагают, что сбыт продукции в деятельности предприятия выполняет следующие функции [73]:

- 1) пространственная (нахождение продукции в нужном месте);
- 2) временная (транспортировка продукции в нужное время);
- 3) количественная (наличие продукции в нужном количестве);
- 4) качественная (соответствие товара заданным требованиям по качеству);
- 5) рекламная (создание спроса на продукцию и его поддержка).

При осуществлении сбыта готовой продукции организации осуществляют логистические, маркетинговые, коммерческие и сервисные функции.

В таблице 1.1.1 представлены различные виды функций организаций по сбыту готовой продукции.

В сбытовой деятельности предприятий наблюдаются тесная взаимосвязь, существенное взаимопроникновение коммерческих, маркетинговых, логистических и сервисных бизнес-процессов.

Таблица 1.1.1 - Отдельные виды функций в сбытовой деятельности организаций [29]

Логистические функции	Маркетинговые функции	Коммерческие функции	Сервисные функции
<ul style="list-style-type: none"> - Прием заказов - Ассортиментная загрузка производства - Проектирование распределительных каналов - Комплектование партий поставки - Управление запасами готовых изделий - Организация доставки продукции и складирования, страхования, таможенного оформления - Управление потоками информации - Управление финансовыми потоками - Управление отношениями в распределительных каналах 	<ul style="list-style-type: none"> - Сбор и анализ маркетинговой информации - Маркетинговые коммуникации - Формирование и поддержание партнерских отношений - Формирование и поддержание лояльности покупателей - стимулирование продаж 	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение переговоров - Сбыт - Принятие рисков, связанных с отсутствием спроса, хранением и доставкой продукции - Предоставление коммерческого кредита - Заключение договоров поставки 	<ul style="list-style-type: none"> - Предпродажное обслуживание - Послепродажное обслуживание

К бизнес-процессам сбытовой деятельности предприятия, на наш взгляд, можно отнести такие процессы, как управление:

- ассортиментом товаров при загрузке производственных мощностей;
- финансовыми и информационными потоками предприятия;
- товародвижением;
- товарными запасами;
- взаимоотношениями в распределительных каналах;
- работниками предприятия, отвечающим за сбыт;
- дополнительными услугами в области логистики.

Из таблицы 1.1.1 можно увидеть, что основная часть представленных функций относится к сбытовой (распределительной) логистике.

Говоря о термине "сбыт" в его увязке с логистикой, необходимо уяснить отличия сбыта и сбытовой логистики (логистики сбыта).

Большая часть исследователей склоняются к мнению, что основное отличие логистической сбытовой концепции от традиционной стратегии сбыта во многом продиктовано логистическим подходом к управлению сбытом товаров, проявляющимся в следующем:

1) присутствует системная взаимосвязь сбытового процесса с процессами снабжения и производства;

2) подчинение процессов управления материальными, сервисными, финансовыми, а также информационными потоками логистическим целям и задачам;

3) интеграция выполняемых функций внутри самого сбыта.

Распределительная логистика представляет собой функциональную область логистики предприятия, имеющую определенные особенности (таблица 1.1.2).

Таблица 1.1.2 - Сравнение распределительной логистики с другими функциональными областями логистики организации [38]

Характеристика	Закупочная логистика	Производственная логистика	Распределительная логистика
Вид потока	входящий	внутренний	исходящий
Удовлетворение нужд	производства	производства, потребителей	потребителей и покупателей
Оценка неопределенности	средняя	низкая	высокая, так как обуславливается изменением рыночного спроса
Субъекты управления	Службы закупки, комплектования, логистики	отделы производства	сбытовые, логистические службы
Оценка результатов	обеспечение производственного процесса с минимумом затрат и в срок	полное и своевременное выполнение производственных задач с минимумом издержек	запланированный уровень обслуживания при минимальных общих издержках

В трактовке учеными понятий "сбытовая логистика" и "распределительная логистика" присутствуют определенные разночтения.

Так, по Д.Д Костоглодову и Л.М. Харисовой, распределительная логистика является "процессом управления коммерческим, канальным и физическим распределением готовой продукции и услуг с целью удовлетворения спроса потребителей и извлечения прибыли" [115].

Распределительная логистика, будучи функциональной областью логистики организации, в самом деле сопряжена с распределением продукции по сбытовым каналам, а также распределением на физическом уровне.

Тем не менее управление коммерческими сбытовыми операциями и процессами только частично принадлежит функциям распределительной логистики. Из этого следует, что в приведенном выше определении распределительная логистика трактуется слишком широко. Таким образом, упомянутые авторы вводят управление каналами распределения в более развернутое понятие "распределительная логистика".

По мнению некоторых ученых, изучающих рассматриваемый вопрос, "сбытовая логистика представляет собой область системной интеграции функций, реализуемых в процессе распределения материального и сопутствующих ему информационного, финансового и сервисного потоков между различными потребителями, т.е. в процессе реализации товаров, основная цель которой состоит в обеспечении доставки нужных товаров в нужное место и в нужное время при оптимальных затратах" [33].

Б.А. Аникин в своем труде [12] рассматривает логистику распределения как сбытовую: "...неотъемлемая часть общей логистической системы, обеспечивающая наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции. Она охватывает всю цепь системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и др."

Д.Д. Костоглодова, Л.М. Харисова среди главных задач распределительной логистики выделяют следующие [115]:

- максимизация прибыли организации при наиболее полном максимальном удовлетворении потребительского спроса;
- оптимальная загрузка производственных мощностей;

- рациональное рыночное поведение в условиях непрерывно изменяющейся конъюнктуры рынка.

Как и само понятие "распределительная логистика", его функции и цели трактуются неоднозначно.

Так, В.Н. Стаханов и В.Б. Украинцев среди функций распределительной логистики выделяют [135]:

- исследование конъюнктуры рынка и определение рыночных возможностей фирмы;
- формирование портфеля заказов и ассортиментную загрузку производства;
- стратегическое и тактическое планирование сбыта предприятия;
- разработку и реализацию маркетинговых мероприятий по продвижению товаров;
- управление запасами готовых изделий;
- формирование спроса и стимулирование продаж;
- организацию обслуживания;
- развитие товаропроводящей сети и каналов товародвижения.

Указанные функции достаточно полно отображают сбытовые функции предприятия, тем не менее далеко не все можно отнести к распределительной логистике. Некоторые из них относятся к маркетинговым функциям.

По мнению В.Е. Николайчука, в круг основных задач распределительной логистики входят [96]:

- оптимизация портфеля заказов;
- заключение сделок с заказчиками на поставку товаров;
- обеспечение ритмичности и соблюдение планомерности сбыта товаров;
- изучение и удовлетворение нужд заказчиков;
- рационализация материальных потоков;
- оптимизация параметров и условий содержания товарных запасов;
- контроль за выполнением условий и обязательств по договорам перед партнерами;
- формирование и совершенствование информационных логистических систем.

Проведенное автором исследование теоретических источников по заданной тематике выявило отсутствие в современной российской экономической науке единой терминологии в области сбыта, распределения и иных сопряженных с этой проблемой сфер деятельности, и позволило прийти к следующим заключениям:

- большинство ученых достаточно широко истолковывают понятие распределения, понимая под ним также прочие виды деятельности организации;

- многие российские и зарубежные ученые рассматривают понятия "сбыт", "распределение" (а некоторые и "дистрибуция") как тождественные, равно как и термины "сбытовая политика" и "политика распределения".

Таким образом, в диссертационной работе на основе терминологического анализа, а также логистического подхода была предпринята попытка конкретизировать основные понятия, связанные со сферой сбытовой логистики.

1.2 Экономические модели распространения товаров

При выборе оптимальной схемы товародвижения и распространения товаров необходимо учитывать всю логистическую цепь создания стоимости товара - от поставщика до конечного потребителя.

При построении распределительной логистической системы берутся в расчет минимальные сроки доставки товара потребителю, минимальные логистические затраты, максимально высокий уровень сервиса, оптимальный уровень получаемой прибыли.

На данный момент разработано большое количество подходов к алгоритму построения логистических систем, в том числе распределительных логистических систем. Охарактеризуем основные алгоритмы построения логистических систем.

Алгоритм построения распределительной ЛС, предложенный А. Тяпухиным, включает в себя пять основных этапов, которые должны осуществляться в заданной последовательности [140]:

1. Определение мест расположения реальных и потенциальных потребителей продукции предприятия. Здесь возможно несколько вариантов:

- Количество потребителей ограничено в связи с уникальностью предлагаемого товара. Следует изучить места размещения потребителей, а также обозначить потребность в продукции в каждом из мест.

- Количество потребителей ограничивается размерами зон потенциального сбыта продукции. В некоторых случаях целесообразно обнаружить размеры зон потенциального сбыта продукции по совокупности факторов, которые определяют выгоды потребителей в соответствии с сегментацией рынка.

- Количество потребителей не ограничивается, к примеру, при переходе на выпуск новой продукции. В этой ситуации необходимо формировать стратегию освоения рынка данной продукции с опорой на реальные заказы со стороны потребителей и прогнозы, принимающие во внимание появление конкурентов. Во-первых, из-за большого количества факторов, учет которых приводит к различным результатам расчета размеров зон потенциального сбыта продукции предприятия, что, в свою очередь, требует соответствующих маркетинговых исследований по выявлению предпочтений потребителей. Во-вторых, в связи с широкой номенклатурой реализуемой продукции предприятия.

2. Формирование зон стратегических интересов торгового или промышленного предприятия. Под зоной стратегических интересов понимается часть географической территории, охватывающей места расположения потребителей продукции, которые заинтересованы в сотрудничестве с предприятием, и представляющей собой объединение разграниченных по определенным признакам зон. Их размеры определяются как стратегией развития предприятия, так и характеристиками реализуемых ими продукции и услуг.

3. Выявление числа торговых посредников, которые привлекаются в целях распределения продукции организации.

4. Определение набора функций и количества логистических посредников, привлекаемых к сотрудничеству.

5. Мониторинг деятельности распределительной ЛС, а также регулирование договорных отношений между звеньями в зависимости от изменения факторов внешней среды.

Б.А. Аникин на основе системного подхода предлагает использовать следующий алгоритм формирования распределительной системы:

1) исследование рыночной конъюнктуры и установление стратегических целей распределительной системы;

2) прогнозирование величины материального потока, который проходит через распределительную систему;

3) прогнозирование необходимой величины запасов в рамках всей системы, а также на конкретных (отдельных) участках;

4) исследование региональной транспортной сети, составление схемы материального потока в пределах распределительной системы;

5) разработка альтернатив построения распределительных систем - распределительные системы с 1 или более распределительными центрами, находящиеся на каких-либо участках территории, которая обслуживается, и т.д.; оценка транспортных и прочих затрат для каждой альтернативы.

6. Избрание для реализации одной из проработанных альтернатив (самый непростой этап построения распределительной системы) [87].

Для выбора оптимального варианта системы распределения необходимо определить критерий, по которому будет осуществляться выбор, а затем провести оценку каждого из вариантов по данному критерию. Одним из таких критериев может служить критерий минимума приведенных логистических затрат.

Изучение существующих теоретических подходов показало недостаток конкретных методов и процедур; не учитываются также отраслевая специфика, сложность в адаптации общеметодологических подходов к потребностям конкретных организаций.

Изучение различных литературных источников показало, что формирование оптимальной схемы товародвижения и распространения товаров находится в неразрывной связи с такими понятиями, как "планирование в области сбыта" и "сбытовая политика".

Так, согласно Большому экономическому словарю, "планирование товародвижения - это систематическое принятие решений в отношении физического перемещения и передачи собственности на товар от производителя к потребителю, включая транспортировку, хранение и совершение сделок" [19].

С точки зрения некоторых ученых, сбытовая политика содержит комплекс действий по стратегии охвата рынка, а также по позиционированию товара. Можно добавить, что, несмотря на функции, возложенные данными авторами на сбытовую политику, "работа по сбыту ни в коем случае не должна дублировать деятельность других подразделений фирмы" [82].

Другие специалисты придерживаются мнения, что "планирование сбыта" включает в себя "создание каналов, по которым товары будут продвигаться от производителя к потребителям, соответствуя, с одной стороны, самому изделию - продукту - и с другой стороны, рынку, потребителю и конечному пользователю" [47].

При проведении планирования сбыта следует определить ассортимент, номенклатуру, объемы поставляемой продукции, сроки поставок; порядок осуществления расчетов, методы взаимодействия сторон, а также порядок рассмотрения претензий при нарушении обязательств сторон и др.

Производители продукции могут самостоятельно осуществлять сбыт товаров, что вызывает необходимость формирования отдельных подразделений, отвечающих за сбыт. Данный тип организации сбыта получил название "собственная система сбыта", т.е. собственными сбытовыми подразделениями предприятий определяются наиболее результативные сбытовые каналы, осуществляется контроль движения товаров (рисунок 1.2.1).

При связанной системе сбыта сбыт осуществляется сторонними организациями, обладающими полной экономической и юридической самостоятельностью. С одной стороны, производитель может в данной ситуации

сосредоточиться на вопросах, которые связаны непосредственно с производством продукции, с другой стороны - при связанной системе сбыта у производителя отсутствует полный контроль над движением товаров.

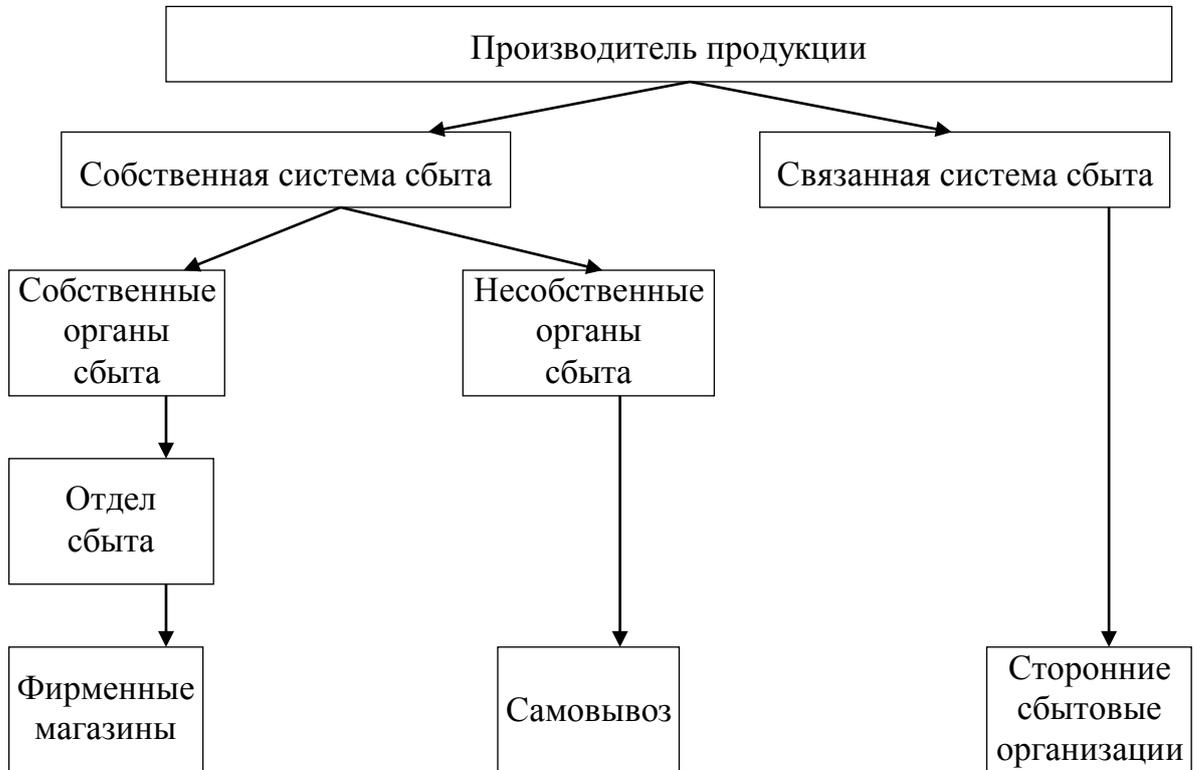


Рисунок 1.2.1 - Система сбыта продукции

Товары в сбытовой системе "физически" перемещаются по каналам сбыта, или же, иначе говоря, каналам распределения.

Продвижение товаров от производителя к потребителю трактуется рядом зарубежных экономистов как "каналы сбыта", "пути сбыта", "каналы распределения" [17, 18, 25, 44, 75].

Ф. Котлер интерпретирует канал распределения как: "путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Они способствуют устранению длительных разрывов во времени, месте и праве собственности, отделяющих товары от тех, кто хотел бы ими воспользоваться" [76].

По мнению отдельных исследователей, канал распределения товаров -это "путь от производителя товара к его потребителям, на этом пути товар проходит ряд посредников - фирм или отдельных лиц, передающих товар из рук в руки" [6].

Отдельные ученые в своих работах под каналом распределения понимают "ряд организаций или отдельных лиц, включенных в процесс, делающий продукты доступными для использования или потребления индивидуальными потребителями или производственными организациями. Это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю" [38].

Ссылаясь на термин "канал сбыта", ряд экономистов говорят о "последовательности субъектов (физических и юридических лиц), которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар на пути их движения от производителя к потребителю, с целью превращения товаров в деньги" [117].

Некоторые исследователи трактуют канал товародвижения, канал распределения, канал сбыта как "совокупность фирм и частных лиц, которые осуществляют доведение товара от производителя до потребителя, а также последовательность, в которой они принимают участие в данном процессе" [144].

Анализ перечисленных определений позволяет заключить, что некоторые исследователи, применяя различную терминологию, вкладывают, по сути, в данные понятия один и тот же смысл.

Число посредников характеризует канал сбыта по его "длине" (или "протяженности") и по "ширине". Длина сбытового канала определяется учеными по числу уровней.

Большинство российских экономистов считают, что уровень канала - это любой посредник. Числом независимых уровней определяется длина канала распределения.

По мнению Ф. Котлера, "уровень канала распределения - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняют и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала" [75]. Ученый вносит предложение характеризовать длину канала по количеству существующих у него промежуточных уровней.

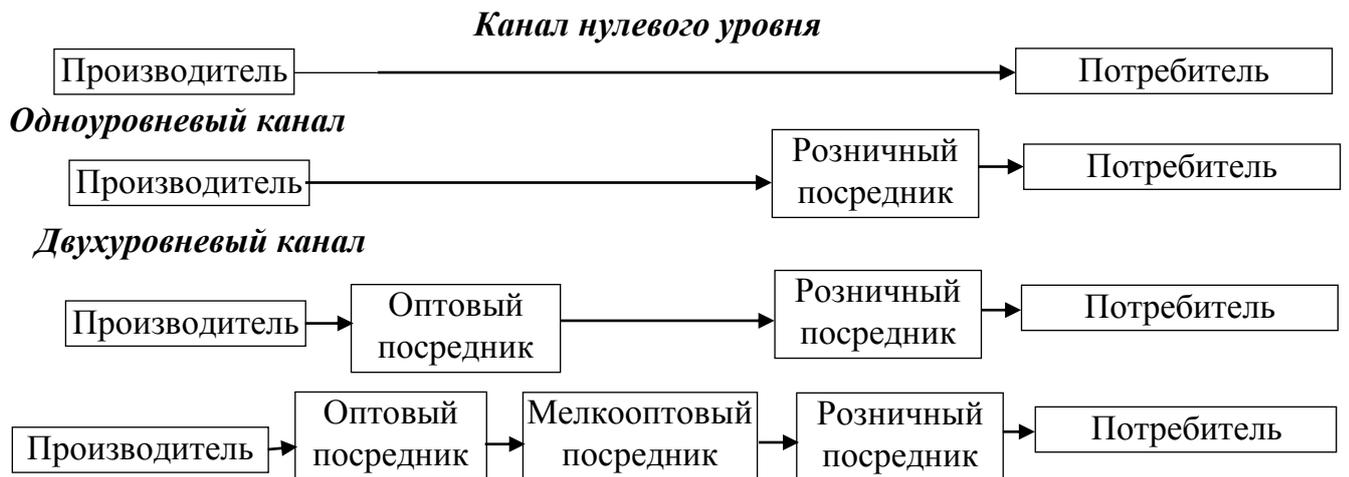


Рисунок 1.2.2 - Виды каналов распределения

Так, в канал нулевого уровня (канал прямого маркетинга) входит производитель, который продает свою продукцию непосредственно потребителям. Выделяют два базовых метода прямой продажи: 1) фирменная торговля через стационарные точки; 2) торговля через мобильные торговые точки.

В одноуровневом канале присутствует один посредник. На потребительских рынках таким посредником, как правило, выступает розничный продавец, а на рынках товаров, имеющих промышленное назначение, им является агент по сбыту или же брокер.

Существуют, помимо всего прочего, каналы с большим количеством уровней (большой длиной). С позиции производителей, чем большим количеством уровней обладает канал распределения, тем более долго производится процесс сбыта товаров, тем труднее управление и его контроль.

Каждый уровень сбытового канала содержит некоторое число посредников, формирующих "ширину" каналов сбыта. При широком канале сбыта производитель реализует свою продукцию при помощи многих участников, при узком канале сбыта - с участием одного.

В экономической литературе в качестве обозначения сторонних организаций наряду с термином "посредники" встречаются такие термины, как "распространители", или "распределители" ("дистрибьюторы"), товаров.

Производитель товаров при разработке собственной сбытовой политики сталкивается с таким выбором, как производить сбыт продукции конечному

покупателю собственными силами или осуществлять сбыт через посредников, т.е. использовать прямой сбыт или косвенный (рисунок 1.2.3).

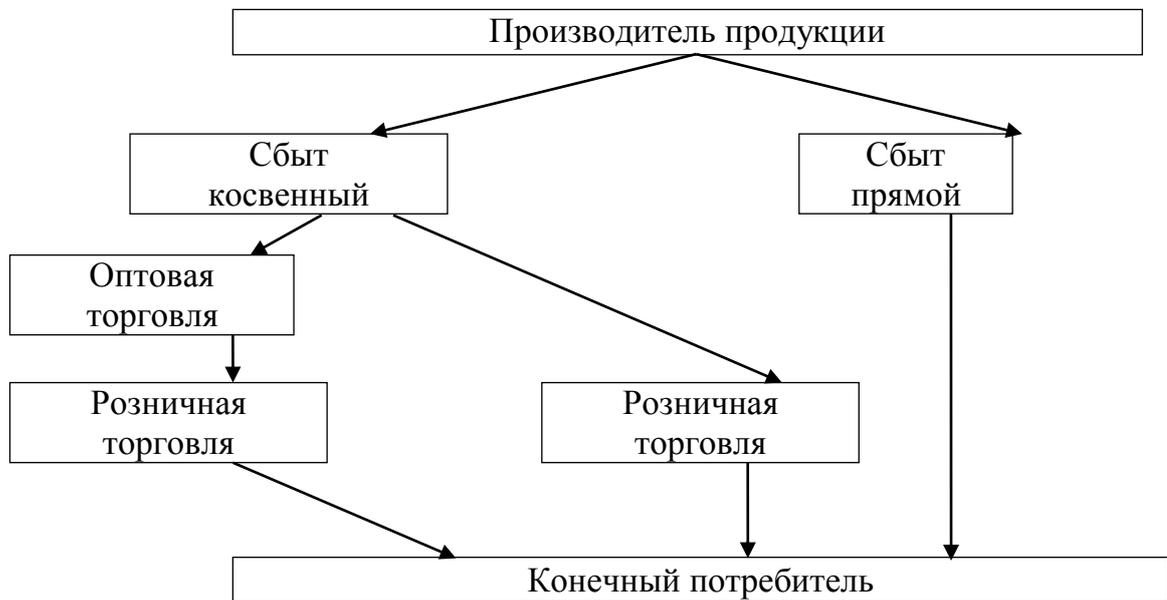


Рисунок 1.2.3 - Варианты каналов сбыта

Некоторые ученые предлагают определять интеграцию прямого и косвенного сбыта при движении товаров от производителя к потребителю как комбинированный, или смешанный, сбыт [86].

Через услуги посредников производители могут в кратчайшие сроки реализовывать свою продукцию, поскольку с помощью данной системы сбыта обеспечиваются оперативная реакция на трансформацию конъюнктуры рынка, а также сжатие поставочных сроков, развитие сервиса и обслуживания. Можно указать, что в хозяйственный оборот вместе с посредниками вовлекаются также их финансовые, материальные и трудовые ресурсы, используемые не только в процессе продажи продукции, но и при их транспортировке, хранении, погрузке и т.д. В связи с вышесказанным увеличивается возможность получения крайне достоверной информации о рынке, конкурентных преимуществах, ценах и пр.

Ряд ученых полагают, что производителям целесообразнее "при сбыте своей продукции ориентироваться не на собственные сбытовые структуры, а пользоваться услугами посредников" [42].

Производители, посредники и покупатели товаров, с точки зрения многих исследователей, являются "участниками канала", или "членами канала" [44].

Основные обязанности участников канала сбыта перечислены в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 - Основные обязанности участников канала сбыта

Функция участников каналов сбыта	Содержание выполняемой функции и обязанностей участников каналов сбыта
Продажа	Ведение счетов
	Продвижение продукции
	Содержание торговых помещений
	Ведение переговоров по условиям реализации
Поддержка сбытового канала	Маркетинговые исследования
	Обеспечение информацией об условиях на местных рынках
	Информирование потребителей
	Выбор и найм посредников
	Обучение работников торгового посредника
Физическое перемещение продукции	Содержание запасов
	Обработка заказов
	Транспортировка продукции
	Выписка документов
	Получение денежных средств от покупателей
	Изменение продукции в соответствии с пожеланиями заказчика
	Техническая поддержка и ремонт
	Работа с возвращенной продукцией
Работа по снятию продукции с реализации	
Принятие риска	Финансирование запасов
	Предоставление займов покупателям
	Право собственности на запасы
	Несение ответственности за продукцию
	Осуществление инвестиций в складские помещения

В случае если посредником в канале сбыта не обеспечивается дополнительная прибыль по сравнению с извлекаемой производителями при самостоятельной реализации продукции на рынке, его участие становится нецелесообразным. Решение о создании распределительных каналов с посредническими организациями принимается как с учетом экономии издержек, связанных со сбытом, так и с учетом того, как посредник воспринимается конечными потребителями товаров (или последующими участниками канала сбыта) [159].

Варианты организации каналов сбыта, включающих в себя независимых и интегрированных участников, представлены на рисунке 1.2.4.

Структура системы сбыта находится в прямой зависимости от выбранных каналов. Это предполагает распределение комплекса функций сбыта среди участников обмена.

При этом совершенно ясно, что сбытовые функции можно передать, однако исключить их не представляется возможным. В последнее время наблюдается тенденция "приближения" производителей к потребителям, что, в свою очередь, приводит к формированию и расширению сети собственных магазинов, а также к полному отказу от предоставления услуг независимыми посредниками.

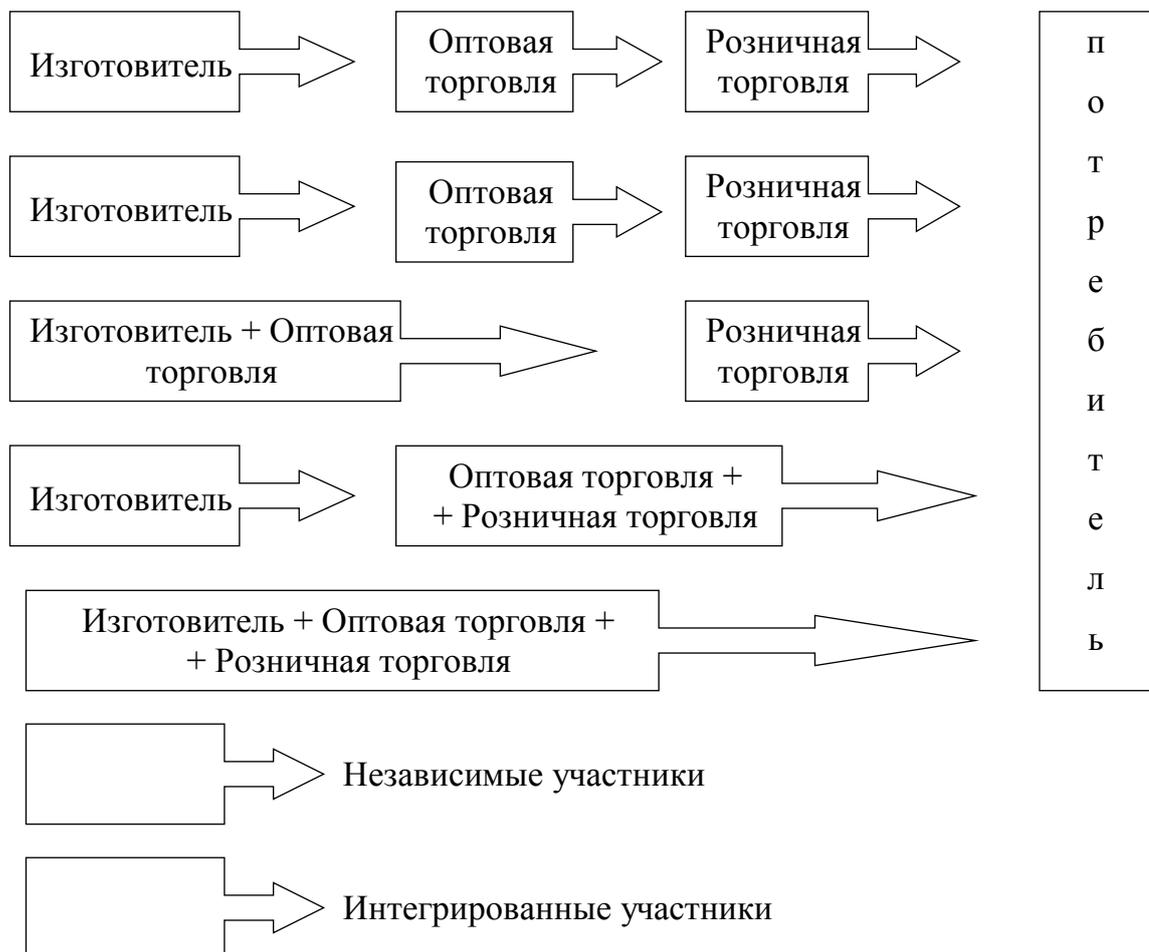


Рисунок 1.2.4 - Варианты организации каналов сбыта и стратегии маркетинговых коммуникаций

Сравнительная характеристика каналов сбыта представлена в таблице 1.2.2.

Таблица 1.2.2 - Сравнительная характеристика каналов сбыта

Характеристика каналов	Прямые	Косвенные		Смешанные
		Оптовые фирмы	Сбытовые агенты	
Рынок	вертикальный	горизонтальный	вертикальный	любой
Объем сбыта	небольшой	большой	средний	большой
Контакты с изготовителями	очень тесные	незначительные	малые	средние
Издержки сбыта	самые высокие	средние	самые низкие	Оптимальные
Ценовая политика	очень гибкая, быстро учитывает конъюнктуру рынка	гибкая, оперативно учитывает изменения на рынке	недостаточно гибкая, требует согласования изменения цен с производителем	в целом гибкая, удовлетворяющая и покупателя, и производителя
Знание предмета сбыта	отличное	Удовлетворительное	хорошее	Оптимальное
Зона действия	узкая, в месте концентрации покупателей	широкая, по всему рынку	узкая, но несколько агентов охватывают весь рынок	наиболее полная
Право собственности на товары	у производителя	у посредника	у посредника	у производителя и посредника
Возможности технического обслуживания товаров	самые высокие	низкие	среднее	Нормальное
Норма рентабельности	высокая	низкая	низкая	Средняя
Уровень стандартизации	высокий	низкий	высокий, средний	Любой
Качество отчетности	высокое	низкое	самое низкое	Нормальное

В целях эффективного продвижения собственных изделий организация разрабатывает стратегию сбыта с использованием при этом косвенного сбыта или прямого сбыта.

По мнению В.В. Бурцева, сбытовая стратегия представляет собой "генеральный план выхода на рынок с конкретной товарной группой, включающий в себя совокупность следующих характеристик: уровень цен, уровень издержек на стимулирование сбыта, доля в структуре выпуска, каналы распространения, нацеленность на определенные сегменты рынка, конкурентные

преимущества, позиционирование товара на рынке, стратегия охвата рынка по каждой товарной группе" [23].

У производителя существует две возможности эффективно разместить свои изделия по каналам сбыта (рисунок 1.2.5).



Рисунок 1.2.5 - Стратегии проталкивания и притягивания при сбыте продукции

Каждая компания способна продвигать свой товар через стратегию "проталкивания" (от англ. "push"), стратегию "притягивания" (от англ. "pull") или посредством комбинированного использования названных стратегий. Данные тактики продвижения товара применяются в зависимости от характера целевой аудитории, а также от типа продвигаемого товара.

Стратегия проталкивания заключается в воздействии на дилеров и на торговый персонал с целью стимулирования личных продаж. Таким образом, предприятие "проталкивает" свою продукцию через распределительные каналы с помощью усилий продавцов.

Стратегия притягивания, в свою очередь, направлена на конечное звено в цепочке сбыта, т.е. на конечного потребителя, пользователя. Данный способ продвижения товара стимулирует спрос конечного потребителя, побуждает его обращаться в компанию или в предприятия розничной торговли. Тем самым, товар как бы "притягивает" потребителя из канала сбыта. Несмотря на то, что на уровне розничной торговли можно уверенно полагаться на персональную торговую деятельность, большее внимание в этой стратегии уделяется рекламе и стимулированию сбыта.

Также возможно использование комбинации стратегий проталкивания и притягивания.

Организации при разработке системы сбыта предстоит определить количество посредников, которое будет использоваться на каждом уровне канала сбыта. С точки зрения отдельных авторов [76], существуют следующие варианты решения сложившейся ситуации, с учетом характеристик продукции и финансовых возможностей.

- *Интенсивный сбыт.* Применяется в случае, когда организация поставляет продукцию большому числу торговых компаний. При этом теряется контроль в отношении канала сбыта, однако у потребителей есть удобное им место для приобретения товаров.

- *Селективный, или избирательный, сбыт.* В данном случае привлекается больше одного посредника, но меньше общего числа желающих осуществлять продажу товара. Посредством избирательного сбыта производитель может достичь требуемого ему охвата рынка с условиями более жесткого контроля, его издержки при этом меньше, чем при интенсивном сбыте.

- *Сбыт на правах исключительности, или эксклюзивности.* Производитель в данном варианте пользуется ограниченным количеством дилеров или посредников, которые получают исключительные права на распределение товаров в рамках определенных сбытовых территорий. Все это происходит с целью осуществления контроля над каналами сбыта, а также поддержания престижного имиджа компании и ее товара.

В условиях существенного разнообразия посредников, организации каналов сбыта, присутствует необходимость применения экономических методов оценки эффективности сбытовой деятельности предприятия.

В рамках научной литературы недостаточно полно рассмотрены отраслевые экономические модели распространения товаров, в результате чего затрудняется построение систем сбыта отдельных товаров. Более того, трудности в оценке эффективности сбытовой деятельности могут возникать в связи с некоторыми факторами:

- Отсутствие единой системы показателей, при том что существующие показатели, такие как объем продаж, валовая прибыль, доля рынка, количество новых клиентов, рейтинг удовлетворения покупателей, затраты на продажу могут не соотноситься друг с другом, особенно в краткосрочном периоде.

- Влияние на результативность не только индивидуальных показателей по каналам сбыта, но и уровня отраслевой конкуренции, проводимых мероприятий по продвижению, общеэкономической ситуации [27].

При исследовании опубликованных научных трудов, посвященных анализу сбытовой деятельности, следует выделить несколько направлений, которых придерживаются большинство авторов:

1. Снижение затрат на транспортировку продукции, основанное на выборе более выгодного варианта применения различных форм собственности на транспорт. Особое внимание нужно уделить мотивировке использования собственного транспортного средства.

2. Обоснование выбора торгового посредника. Оценка и выбор торгового посредника, основанные на экспертном методе, подразумевающие соотнесение качественных и количественных характеристик.

3. Оценка коммерческой деятельности предприятия на базе повышения объема выручки.

Решение проблемы создания эффективных распределительных логистических систем не обходится без учета ключевых параметров, которые характеризуют динамику и тенденции развития конкретной отрасли.

1.3 Систематизация методов и моделей принятия решений в логистике

Для решения различных задач в логистике существуют разнообразные модели и методы, составляющие основу ее методологии и позволяющие исследовать логистические процессы.

Сегодня повышенный интерес к логистике под влиянием практических знаний и накопленной научной информации позволяет классифицировать базовые ее элементы с точки зрения соотношения различных понятий методов и моделей, в том числе экономико-математических методов и моделей.

Разберем несколько таких классификаций, рассмотрим их на предмет возможности с их помощью облегчить выбор метода или определения проблемы в рамках какого-либо элемента ЛС.

В соответствии с работой, выполненной под научной редакцией профессора В.С. Лукинского, "модели и методы для подготовки и принятия решений в логистике подразделяются на три класса:

- первый класс (I), включающий в себя модели и методы, которые предназначены для решения задач в условиях определенности при отсутствии каких-либо ограничений, продиктованных внешней средой;

- второй класс (II) - задачи решаются в условиях риска и неопределенности, однако без конкуренции;

- третий класс (III) - содержатся модели и методы решения задач логистики в условиях конкуренции" [95].

Дальнейшая декомпозиция, предложенная ученым, предполагает внедрение трех видов моделей и методов. Модели и методы первого вида включают в себе отдельные логистические операции (функции); модели и методы второго вида включают в себя две и более логистических операций (функций); модели и методы третьего вида предназначены для охвата всей логистической системы. Каждый вид, в свою очередь, делится на 2 группы: 1) группа А содержит простые (симплексные) модели и методы; 2) группа Б - более сложные (рисунок 1.3.1).

	III класс: с учетом ограничений (конкуренция)	
	II класс: в условиях риска и неопределенности	
	I класс: без ограничений, продиктованных внешней средой, в условиях определенности	
Виды	Группы	
1. Модели, затрагивающие отдельные логистические операции (функции)	1А. Без оптимизации	1Б. С использованием оптимизации
2. Модели, затрагивающие две или более логистических операций (функций)	2А. Однокритериальные задачи	2Б. Многокритериальные задачи
3. Модели логистических систем (каналов, сетей)	3А. Анализ систем; оценка эффективности	3Б. Синтез (проектирование)

Рисунок 1.3.1 - Классификация моделей и методов логистики [95]

В группу А первого вида входят:

- выбор логистических посредников (поставщика, перевозчика, экспедитора, типа транспортного средства и т.д.);
- определение номенклатурных групп (ABC, XYZ);
- детерминированные модели управления запасами;
- модели принятия решений типа "сделать или купить";
- модели определения потребностей, базирующиеся на теории восстановления; и др.

Ко второй группе Б первого вида причисляются модели, где используются оптимизационные процедуры, в частности линейного программирования (к примеру, транспортная задача в отношении поставщиков и потребителей).

К моделям и методам 2-го вида относятся:

- определение оптимальной величины заказа (закупочная и складская логистика);
- алгоритмы управления запасами (закупочная, складская, а также транспортная логистика);
- формирование номенклатуры и ассортимента распределительных и торговых центров различных уровней;
- модели управления многономенклатурными запасами;
- выбор вида и способа транспортировки.

В модели 3-го вида входят все элементы ЛС (сети, цепи или канала). Модели анализа затрат (функционально-стоимостной анализ), времени цикла исполнения заказа, качества сервиса с последующим реинжинирингом логистических систем формируют первую группу. Вторая группа включает в себя модели синтеза или проектирования логистических систем с "минимизацией общих логистических затрат" или "экономических компромиссов" с учетом нескольких критериев, позволяющих сделать выводы об эффективности ЛС.

Предложенная Б.К. Плоткиным классификация математических методов и моделей (таблица 1.3.1) содержит подбор возможных для моделирования элементов ЛС методов, для каждого из которых также представлен свой набор моделей, позволяющих, не выходя за пределы метода, смоделировать тот или иной элемент логистической системы.

В приведенной классификации отчетливо наблюдаются расчетные модели, которые по своей сущности являются оптимизационными, т.е. цель моделей указанной группы заключается в получении наилучшего (оптимального) результата.

**Таблица 1.3.1 - Математические методы и модели
в элементах логистической системы [110]**

Метод	Модели	Элемент системы логистики
1	2	3
Классический математический анализ	Оптимальный размер партий поставок (формулы Уилсона)	Коммерческая логистика
	Расположение баз снабжения (оптимизационная модель)	Складская логистика
	Прикрепление предприятий потребителей к базам снабжения (гравитационная модель)	Складская логистика
	Межотраслевые потоки (модель межотраслевого баланса)	Коммерческая логистика
Теория вероятностей	Законы распределения стохастических логистических величин	Коммерческая, производственная, транспортная, складская логистика
	Модели приемки продукции	
Математическая статистика	Корреляционно-регрессионные модели	Коммерческая логистика

1	2	3
Теория массового обслуживания	Модели работы логистических систем (складов, магазинов и др.)	Коммерческая, транспортно-складская логистика
Линейное программирование	Транспортная задача	Транспортная логистика
	Задача ассортиментной загрузки производства	Коммерческая логистика
Теория графов (теория сетевого планирования и управления)	Сетевые модели (сетевые графики)	Коммерческая, производственная логистика
Теория игр	Максиминные и минимаксные стратегии	Логистический менеджмент
Гармонический анализ	Модели периодических колебаний логистических величин (спроса, продаж, расходования материалов)	Коммерческая, производственная логистика

В следующей рассматриваемой в рамках данного исследования классификации (таблица 1.3.2) предлагается группировать экономико-математические модели с условным разделением дисциплин научной базы теории и методологии экономико-математического моделирования на модели и методы в соответствии с решением конкретных задач в логистической деятельности.

Таблица 1.3.2 - Соответствие дисциплин научной базы логистики ее практическим задачам [110]

Дисциплина, ее метод или модель	Практическая задача логистики
1	2
Математическое программирование	Закрепление поставщиков за потребителями Задача определения кратчайшего расстояния Определение места расположения склада Определение технологических способов изготовления продукции, календарное планирование производства Маршрутизация перевозок Определение времени и размера поставки
Сетевое планирование	Модели выбора вида транспорта, способа перевозки, системы складирования, проектирование цепей поставок Маршрутизация перевозок
Теория очередей	Модели работы терминала, склада, оперативно-календарное планирование
Теория массового обслуживания	Определение вероятностей состояния запасов Определение и исследование пропускной способности терминалов

Теория игр	Принятие решение в условиях неопределенности, конкуренции
Теория управления запасами	Модели управления запасами
Теория принятия решений	Выбор логистического посредника Принятие решений в условиях определенности, неопределенности, риска
Теория вероятностей	Организация выборочного контроля Оценка риска
Метод статистических испытаний	Моделирование времени доставки "точно-в-срок", цикла исполнения заказа "точно-в-срок" Моделирование расхода материалов, товаров на складе
Математическая статистика	Расчет нормативов расхода материалов Статистическая оценка риска
Теория прогнозирования	Прогнозирование спроса, расхода материальных ресурсов
Эконометрика	Прогнозирование спроса, расхода Модели диагностики риска
Комбинаторика	Группировка товаров, комплектация заказа

Рассмотренную классификацию возможно применить в целях выявления проблемной ситуации в определенном (конкретном) элементе логистической системы.

Сравнение предложенных Б.К. Плоткиным классификаций позволяет сделать вывод, что одна из классификаций направлена скорее на финансовую (коммерческую) составляющую принятия решений, а другая - на моделирование конкретных логистических процессов.

Остановимся более детально на некоторых методах и моделях принятия решений, которые могут быть применены в рамках сбытовой логистики.

Так, при выборе методов перевозки грузов логистическим операторам необходимо выбрать оптимальную модель транспортировки.

Традиционная модель отражает подход, при котором экспедиторы выступают посредниками, связующими звенья в логистической цепи.

Согласно логистической модели, экспедиторы трансформируются из посредников в принципалов, становясь тем самым равноправными участниками процесса перевозки.

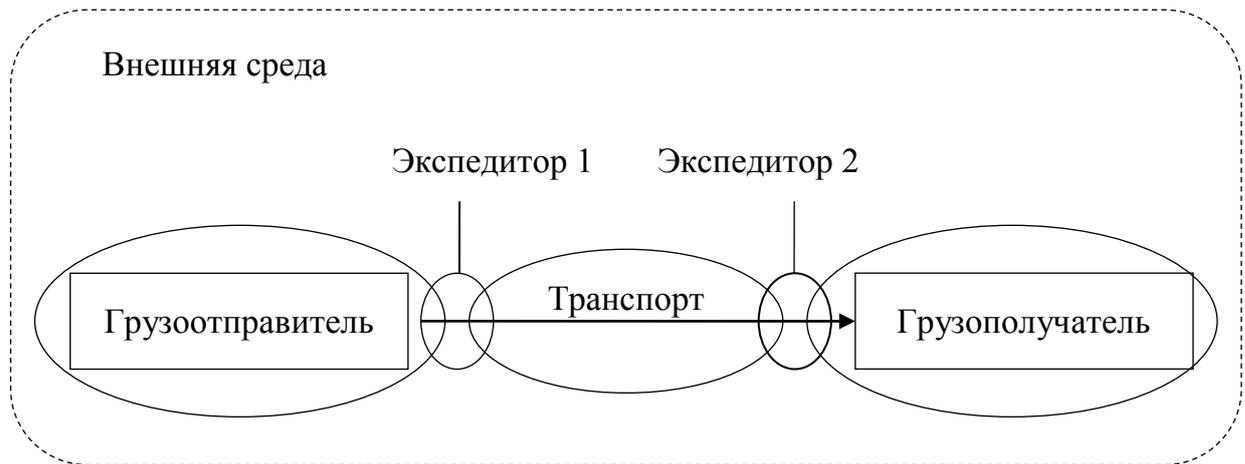


Рисунок 1.3.2 - Традиционная модель системы экспедирования

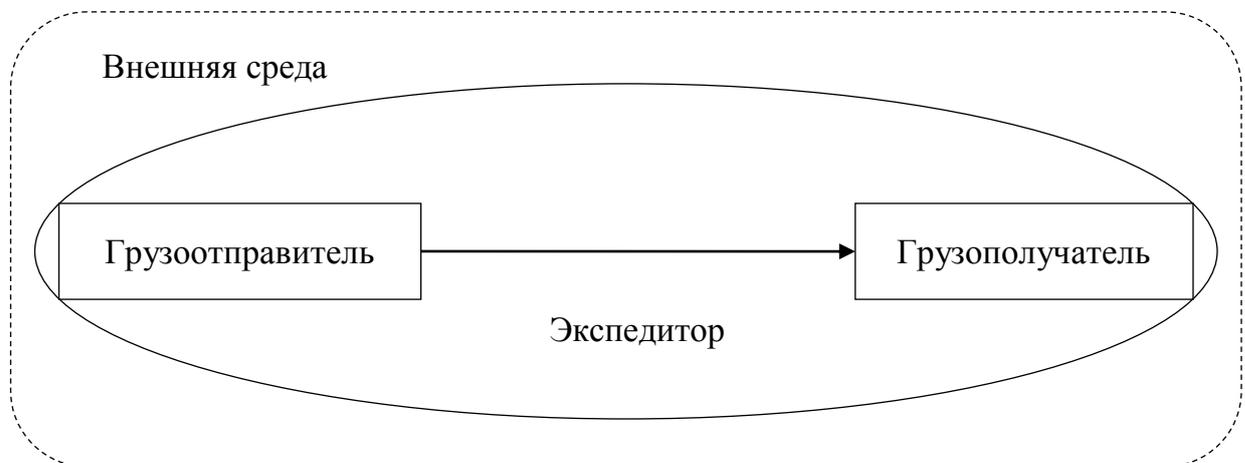


Рисунок 1.3.3 - Логистическая модель системы экспедирования

Все показатели (критерии), которые оказывают влияние на выбор перевозчика, можно разделить на 3 группы: количественные, качественные, релейные.

К релейным критериям отнесены имеющие только два показателя: "да" или "нет".

Весовые коэффициенты W_i , учитывающие степень влияния на интегральную оценку, могут рассчитываться для количественных и качественных критериев с их общим ранжированием по формуле [22]:

$$W_i = 2(N - i + 1) / (N(N + 1)). \quad (1)$$

Для получения оценок качественных показателей применяется функция желательности [22]:

$$a_i = \exp(-\exp(-y_i)). \quad (2)$$

В рамках процедуры выбора экспедитора предусматриваются отбор претендентов и определение критериев выбора. По наиболее важным критериям необходимо установить предельные значения.

Также необходимо проверить претендентов по одному критерию. Если среди имеющихся экспедиторов не оказалось ни одного соответствующего установленному пределу по данному критерию, следует заняться поисками другого экспедитора либо изменить ограничение по критерию.

В случае если в общем числе отобранных по одному критерию экспедиторов нет такого, который бы соответствовал второму ограничению, следует поменять претендентов или ограничение по показателю. При этом проверку измененного списка или изначального состава экспедиторов, но при иных ограничениях, необходимо проводить прежде всего по первому критерию и только потом по другому.

Если среди отобранных экспедиторов ни один не занимается оказанием данных услуг, а они особенно важны, следует вновь вернуться к изменению ограничений по оценочным критериям, в частности по рассмотренным критериям, или можно продолжить поиски подходящего экспедитора.

Основополагающей математической моделью транспортной логистики выступает транспортная задача. Это название интегрирует широкий круг задач с единой математической моделью. Эти задачи принадлежат к задачам линейного программирования, решаемые с помощью симплексного метода. [161].

Транспортная задача заключается в том, чтобы отыскать оптимальный план перевозки некоторого груза с m баз A_1, A_2, \dots, A_m и потребителям B_1, B_2, \dots, B_n [139].

Можно выделить два типа транспортных задач: 1) с *критерием стоимости* (минимум издержек по реализации плана перевозок) и 2) с *критерием времени* (минимум времени на реализацию плана перевозок).

Также имеют место одноэтапные модели задач, где перевозка реализуется напрямую, например, от предприятия к потребителю, и двухэтапные, когда между ними имеется склад.

Вследствие нарушения поставщиками своих обязательств или же ненадлежащего их исполнения в рамках логистической системы могут образовываться сверхнормативные запасы. Для отслеживания уровня запасов могут применяться следующие показатели, которые отражают эффективность их использования [93]:

- оборачиваемость запасов W_r :

$$W_r = \frac{P}{\bar{M}_z}, \quad (3)$$

где P - объем продаж предприятия в годовом исчислении, руб.,

\bar{M}_z - средний объем запасов, руб.;

- длительность W_{rd} одного периода оборота, дн:

$$W_{rd} = \frac{\bar{M}_z \cdot 360}{P}; \quad (4)$$

- запасоемкость оборота:

$$W_z = \frac{\bar{M}_z}{P}. \quad (5)$$

Показатели продуктивности позволяют также рассчитать квоту высвобожденных капиталов ΔM_z , ранее привлекавшихся для финансирования запасов (т.е. замороженных в них). Значение данного показателя можно вычислить по следующей формуле [93]:

$$\Delta M_z = \frac{P_1}{W_{ro}} - \bar{M}_z, \quad (6)$$

где P_1 - оборот предприятия в анализируемом периоде, руб.,

W_{ro} - показатель оборачиваемости запасов в базовом периоде,

\bar{M}_z - средний объем запасов в анализируемом периоде, руб.

Кроме того, в качестве предмета анализа запасов могут рассматриваться динамика запасов, их структура, степень хозяйственной пригодности.

Следует отметить, что в коммерческой логистике может применяться графическая модель оптимизации количества складов в системе распределения (рисунок 1.3.4).

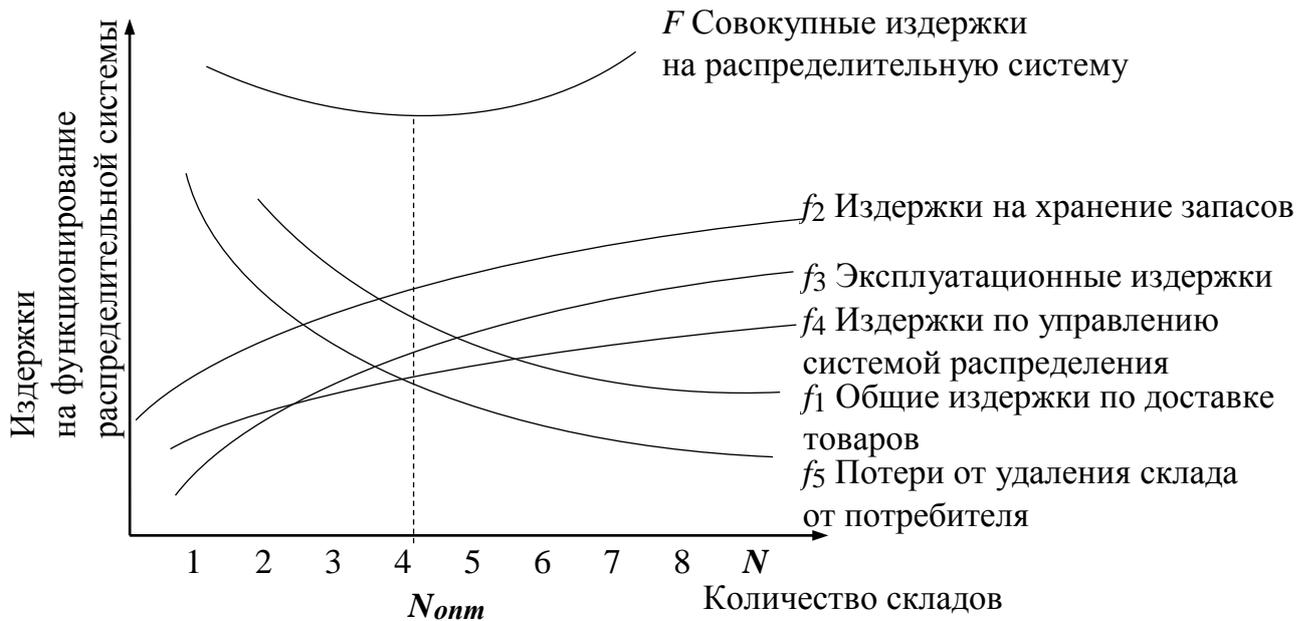


Рисунок 1.3.4 - Зависимость совокупных издержек на распределительную систему от количества складов

Для ответа на вопрос, сколько складов требуется иметь в логистической системе, необходимо:

- определиться с местом склада и его смысловой нагрузкой в системе;
- просчитать все варианты и выбрать среди них наиболее экономичный.

В качестве одного из резервов повышения эффективности деятельности предприятия отмечается снижение расходов на хранение запасов сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Данная часть затрат на производство служит некоторой переменной величиной, которая выражает стоимость товаров и затрат на их хранение. При этом ее уменьшение приводит к снижению себестоимости единицы продукции.

Уменьшение затрат на хранение продукции сопряжено с определенным риском: с одной стороны, сокращение запасов сырья может вызвать остановку производства, а с другой - снижение количества готовой продукции грозит срывом поставок потребителям и, как следствие, применением штрафных санкций в отношении предприятия.

До применения логистического подхода критерий оценки эффективности в системе "снабжение - производство - перевозка" был следующим: целевая функция ориентировалась на минимум затрат в каждом из звеньев:

$$L = \min Z_c + \min Z_n + \min Z_m, \quad (7)$$

где Z_c, Z_n, Z_m - затраты на снабжение, производство, транспортировку, соответственно.

Логистический подход подразумевает отказ рассматривать издержки изолированно, в связи с чем на смену ему приходит новый критерий - минимума суммы указанных затрат, где, в свою очередь, применяется критерий оптимальности В. Парето, благодаря чему появляется возможность проверить, способствует ли предложенное решение по конкретному объекту улучшению состояния системы в целом [140].

При этом целевая функция принимает вид:

$$L = \min (Z_c + Z_n + Z_m). \quad (8)$$

Таким образом, логистика имеет своей целью рационализацию всей сферы обращения и производства в совокупности.

Важное значение для сбытовой логистики имеет теория массового обслуживания. Теория массового обслуживания представляет собой раздел математики, который описывает и изучает системы, которые предназначены для обслуживания потока заявок (требований) случайного характера. Данная теория сформировалась и продолжает развиваться по настоящее время как инструмент моделирования процессов, связанных непосредственно с оказанием услуг, в том числе в сфере логистики.

Благодаря аппарату теории массового обслуживания появляется возможность организации выполнения услуг как в интересах клиентов, так и исполнителей, таким образом, соблюдается взаимная выгода сторон, что является крайне необходимым условием для успешной коммерческой деятельности на рынке.

Основополагающим в теории массового обслуживания является поток заявок (требований), который целесообразно считать простейшим, или пуассоновским, для большинства случаев.

Поток заявок простейший, если ему присущи следующие свойства:

- 1) стационарность (плотность потока - количество заявок в единицу времени $\lambda = \text{const}$);
- 2) ординарность - в каждый момент времени на обслуживание приходит одна заявка;
- 3) отсутствие последствия, т.е. все заявки поступают на обслуживание - независимо друг от друга [112].

В реальной практике в качестве систем массового обслуживания могут выступать различные производственные и торговые предприятия и организации сферы обслуживания.

В качестве наиболее доступного метода мониторинга товарного ассортимента предприятия может использоваться логистический подход, основанный на классификации товарооборота и товарных запасов, которые измеряются в единицах реализации или запаса (ABC-анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ-анализ) [109].

ABC-анализ представляет собой один из вариантов математико-статистических методов анализа, применяемый в целях изучения частоты отдельных экономических фактов и явлений. В ряд его синонимов включены первоначальный анализ, правило 80/20 и принцип Парето. С помощью указанного метода существующая совокупность в соответствии с избранными критериями классифицируется, или распределяется, на три группы: А, В и С. Данная классификация одновременно демонстрирует ранг и позволяет выделить главные пункты, особенно значимые для целенаправленных мероприятий управления. Применяются, как правило, два критерия, которые могут различаться:

- с одной стороны, количество позиций товаров, магазинов, поставщиков и др.;
- с другой - выручка, стоимость запасов, объем потребления продукции, издержки, прибыль и т.п.

ABC-анализ можно графически интерпретировать следующим образом (рисунок 1.3.5.).

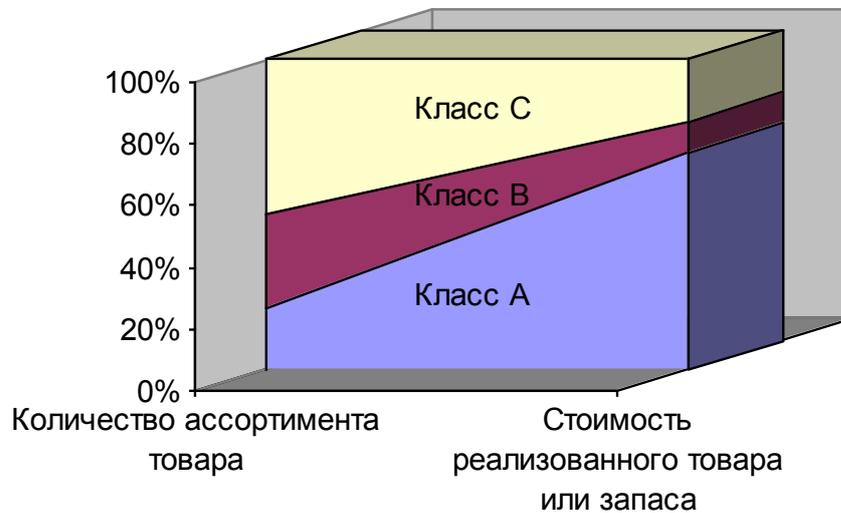


Рисунок 1.3.5 - Ассортиментный ABC-анализ

Дополнением ABC-анализа выступает его комбинация с XYZ-анализом, который базируется на тех же принципах, что и ABC-анализ.

Матричная проекция ABC и XYZ-анализов представляет собой аналоговую модель, посредством которой принимаются стратегические решения по поводу рыночной стратегии компании от положения "как есть" до положения "как быть". Основа ABC-анализа заключается в предвидении того, что несущественная часть ассортимента товаров занимает значительную часть выручки. При осуществлении данного анализа реализованные предприятием за год (можно также выбрать другой промежуток времени) товары распределяются в порядке уменьшения их стоимости, а также вычисляется удельный вес сбыта каждой группы ассортимента.

Вместе с ABC-анализом параллельно необходимо проводить XYZ-анализ, суть которого заключается в структуризации потребления продукции по фактору стабильности, а также возможности его предвидеть. При этом потребление товаров группы X практически стабильно, отмечается случайное непостоянство

(до 20% ежемесячно); недельная предсказуемость потребления определенного товара - более 95%. Для группы Y характерны определенные тенденции потребления (например, сезонность) или нестабильность, недельная предсказуемость потребления - не менее 70%. Потребность в товарах группы Z стохастическая, а непостоянство потребления свыше 50% ежемесячно, недельная предсказуемость не достигает 70%.

Логистические исследования проводятся при помощи следующих методов:

- 1) изучение документов, данных учета и отчетности;
- 2) специально организованные наблюдения;
- 3) личное участие исследователя в процессе управления материальными ресурсами.

Систематизация логистических моделей и методов приводит к более оптимальному использованию их возможностей при управлении сбытовой логистикой.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1 Современное состояние рынка хлебопекарной промышленности Самарской области

В современных условиях хлебопекарная промышленность в РФ представляет собой важнейшую пищевую отрасль. Хлеб - социально значимый, основной продукт питания населения [72]. Нехватка или перебои в поставках данной продукции могут стать причиной социальной, а также политической нестабильности в обществе.

Произведенный на разных хлебопекарных предприятиях хлеб определенного вида и сорта не дифференцируется по качеству. Это связано с тем, что его производство регулируется гос. стандартами, однако номенклатура хлебобулочных изделий широко дифференцирована. При этом важно отметить, что доля рынка каждого производителя сравнительно невелика, поскольку освоить в больших количествах выработку продукции разнообразного ассортимента не представляется возможным. Это подтверждает сочетание на данном рынке признаков монополистической конкуренции и олигополии, характерные черты которых, соответственно, - высокая степень дифференциации изделий, а также производство стандартизированных товаров.

Сбыт хлебной продукции и хлебобулочных изделий осуществляется на рынке, в котором наблюдается отставание спроса от предложения, что, во-первых, обусловлено избытком имеющихся производственных мощностей на крупных предприятиях, во-вторых - присутствием на рынке мини-пекарен и иногородних производителей.

Важной отраслевой особенностью выступает сложность в приобретении малому предприятию лицензии. Для освоения производства новой продукции необходимы затраты на сертификацию. Помимо всего прочего, обновление сертификата должно происходить не реже одного раза в три года на каждый вид изделий. Таким образом, в случае если пекарня изготавливает 20 видов выпечки, то только на сертификаты ей необходимо израсходовать сумму, которая эквивалентна более 40% ее прибыли за год. Указанные затраты наращивают себестоимость продукции. Это в конечном счете сокращает объемы ее сбыта, пекари вынуждены уменьшать свой ассортимент. Тем не менее мини-пекарни составляют значительную конкуренцию крупным хлебопекарным предприятиям.

При выборе места покупки хлеба решающим фактором служат показатели качества. В случае если покупка осуществляется в неизвестном месте или если приобретается незнакомый вид хлеба, ключевым показателем качества является внешний вид изделия [153].

Следует указать функционирование у крупных хлебопекарных предприятий в большинстве случаев налаженной технологической схемы выпечки хлебобулочных изделий, которая обеспечивает всестороннее соблюдение требований к качеству на каждой производственной стадии.

Хлебобулочные изделия представляют собой стандартизированную по качеству продукцию, в результате чего хлеб определенного вида и типа, производимый разными предприятиями, будет практически одинаковым. Это следствие единообразия используемой технологии, характеристик применяемых поточно-механизированных линий, а также унификации лабораторного контроля. Соответственно, при прочих равных условиях большему числу потребителей абсолютно не важно, у какого хлебозавода они будут приобретать товары. Следует добавить: возможно более низкое качество изделий мини-пекарен по сравнению с хлебозаводами, что, однако, несущественно сказывается на реализации товаров в связи с использованием производителями разных рыночных ниш.

Мини-пекарням сложно достичь требуемых показателей качества продукции вследствие отсутствия в их производстве укомплектованной

лаборатории, которая позволяет определить качество сырья и продукции, а также нехватки профессиональной подготовки работников, повышение квалификации которых носит случайный характер, и многих других обстоятельств. До 40% кадров данных организаций не обладают соответствующей квалификацией. Помимо всего прочего, малые пекарни функционируют в рамках технических условий (ТУ) [152].

По данным определенных источников [70], изделия некоторых мини-пекарных предприятий хуже по качеству изделий крупных хлебозаводов, что может быть спровоцировано изготовлением продукции из более дешевой муки низкого качества, разрыхлителей, которые несертифицированы, и других добавок, а также неимением требуемого контроля качества сырья и готовых изделий в рамках соответствующей лаборатории, преднамеренным снижением стандартного веса товаров.

Остановимся более детально на факторах макросреды, характеризующих отдельные параметры современного состояния рынка хлебопекарной промышленности России и Самарской области.

1. *Экономические факторы.* К основополагающим экономическим факторам, оказывающим положительное и негативное влияние на работу хлебопекарных предприятий, причисляются.

1) Инфляция. Несмотря на определенное ослабление темпа инфляции за последние годы, в стране все же наблюдается определенный рост цен (рисунок 2.1.1). В рассматриваемой отрасли вследствие существующей инфляции происходит обесценение имеющихся запасов сырья и полуфабрикатов, а также денежных средств, которые возмещают издержки предприятия, что в результате вынуждает хлебопекарные предприятия искать источники пополнения оборотных средств.

Так, индекс потребительских цен на хлеб пшеничный в марте 2013 г. по сравнению с тем же временным промежутком 2012 г. возрос на 17,73 п.п., хлеб ржаной и ржано-пшеничный - на 17,5 п.п. и на булочные сдобные изделия - на 13,54%, соответственно.

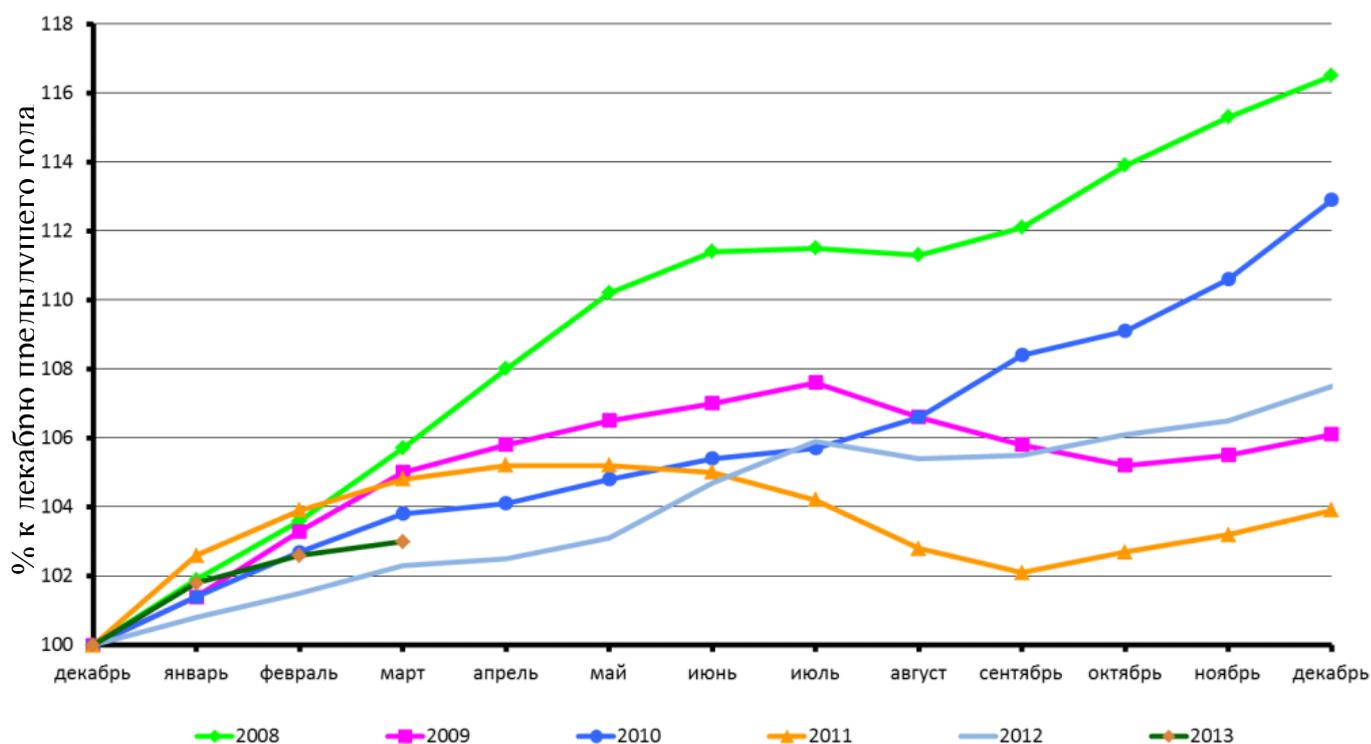


Рисунок 2.1.1 - Индекс потребительских цен на продовольственные товары в 2008-2013 гг., на конец периода [145]

При этом повышение издержек на производство и реализацию товаров приводит к увеличению их цены, а следовательно, к сокращению спроса на них.

В структуре розничной цены на хлеб максимальную долю составляют затраты на производство, сырье и основные материалы, побочной и сопутствующей продукции, а также коммерческие расходы.

Согласно мнению специалистов Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР), ситуация на зерновом рынке - традиционно главный ценоформирующий фактор мукомольной отрасли. Минимальный в современной истории России валовой сбор пшеницы и ржи в 2012 г., а также конкуренция мукомолов с животноводами и экспортерами за пшеницу послужили толчком резкого повышения тренда зернового рынка начиная со второй половины 2012 г.

Ярко выраженный рост цен на муку является следствием трудоемкости процесса производства зерна пшеницы, в большей мере связанной с природно-климатическими условиями для его выращивания. Тем не менее в результате антиинфляционной политики государства отслеживалась положительная

динамика в показателях прироста цены на хлеб, а также хлебобулочные изделия в рассматриваемый период.

По данным Росстата, средние потребительские цены килограмма ржаного, ржано-пшеничного хлеба и булочных изделий из пшеничной муки 1-го и 2-го сортов обновили пятилетний максимум. В итоге, килограмм ржаного хлеба на конец 2014 г. стоил в среднем по стране 37 руб. против 31,52 руб. в 2012 г., а белого - 38,2 руб. (против 33,6 руб. в 2012 г.) (см. таблицу 2.1.1). [117].

Данные таблицы 2.1.1 демонстрируют за 2014 г. рост цен как на сырье (на 9,8%), так и на готовую продукцию хлебобулочной промышленности от 5,8% (на хлеб и хлебобулочные изделия из пшеничной муки 1-го и 2-го сортов) до 8,9% (булочные изделия).

**Таблица 2.1.1 - Средние потребительски цены на муку
и продукцию хлебобулочной отрасли в РФ в 2009-2014 гг., на конец года, руб.
за 1 кг [117]**

Показатель	Год						Темп роста, 2014/2013,%
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Мука пшеничная	19,49	21,45	19,76	25,19	26,83	29,46	109,8
Хлеб ржаной, ржано-пшеничный	26,13	28,07	28,26	31,52	34,32	36,99	107,8
Хлеб и хлебобулочные изделия из пшеничной муки в.с.	39,65	42,6	45,36	50,51	55,11	58,75	106,6
Хлеб и хлебобулочные изделия из пшеничной муки 1 и 2 с.	28,11	29,41	29,83	33,62	36,12	38,21	105,8
Булочные изделия сдобные из муки высшего сорта штучные	91,78	98,19	108,79	120,29	128,91	140,42	108,9

В Самарской области также отмечается негативное влияние инфляции на цены на готовую продукцию хлебобулочной отрасли и на сырье.

По состоянию на 2.06.2014 г. средние отпускные цены на хлеб в Самарской области составили 35,3 руб./кг за хлеб пшеничный из муки высшего сорта и 30,6 руб./кг за ржано-пшеничный.

Специфика рыночной конъюнктуры порождает сокращение объемов производства, вследствие чего снижается уровень использования производственных мощностей хлебопекарных предприятий.

Тем самым, инфляция может серьезно угрожать процессу достижения целей организаций анализируемой отрасли.

2) Налоговые условия. В настоящий момент времени ставка налога на прибыль стабилизировалась на уровне 20%. Помимо всего прочего, существуют определенные налоговые льготы в отношении производителей сельскохозяйственной продукции, в частности касательно НДС и налога на имущество организации. В этой связи рассматриваемый экономический фактор оказывает положительное воздействие на работу хлебопекарных предприятий, дает возможность для их дальнейшего развития, а также совершенствования технологий за счет применения налоговых льгот. Изменение налоговых ставок и налоговых льгот существенно повлияет на деятельность организаций.

3) Курс иностранной валюты. Непрерывно растущий доллар по отношению к курсу рубля ведет к повышению цены на полуфабрикаты в рублевом эквиваленте и увеличению цены на продукцию. Таким образом, повышение курса доллара негативно сказывается на деятельности хлебопекарных компаний, побуждая их подбирать наиболее подходящую цену, способствующую несущественному снижению спроса и сохраняющую прибыль на достаточном уровне.

2. Политические факторы. Внутренний рынок и деятельность хлебопекарных предприятий непрерывно находятся под влиянием политических факторов. Руководству организации необходимо тщательно отслеживать принимаемые решения и законы не только на федеральном уровне, но и на региональном и местном уровнях. С этой позиции хлебопеки должны следить за изменениями текущего законодательства в области регулирования цен, налоговой политики как на федеральном уровне, так и на региональном и местном уровнях, в сфере кредитной политики (хлебозаводы активно кредитуются и планируют применять этот источник привлечения заемных средств в перспективе), а также ставок рефинансирования ЦБ РФ, законодательства по защите прав потребителя [147].

3. Социальные факторы. Данная группа факторов связана с изменяющимися ожиданиями, нравами общества, общественными отношениями. К социальным факторам, которые могут в дальнейшем оказать влияние на хлебопекарные предприятия, относятся такие факторы, как:

- средний уровень зарплаты по отрасли. В связи с тем, что заработная плата сотрудников предприятий рассматриваемой отрасли превышает среднюю зарплату во многих других отраслях региона, фирмы имеют возможность повышать требования к своим работникам;

- различные движения, направленные на защиту прав потребителей, а также возрастание требований к компаниям, предоставляющим аналогичные услуги или продукцию;

- растущее внимание потребителей среднего и высшего классов к своему здоровью, а также его сохранению, вследствие чего происходит увеличение объемов продаж специальной диетической продукции.

В России за последние годы четко обозначилась тенденция к снижению потребления хлеба. По данным Росстата, за период с 2005 по 2012 гг. производство хлеба и хлебобулочных изделий в России сократилось почти на 13%.

Покупатели все чаще покупают хлеб в меньшей фасовке и ограничивают себя в его потреблении, считая такое потребление достаточным. Еще недавно стандартный размер буханки хлеба составлял 0,6-0,7 кг, сейчас вес приближается к значению 0,3-0,4 кг. Как следствие, объемы продаж хлебопекарных предприятий в тоннаже снижаются. Отметим, что с ростом платежеспособности населения хлебобулочные изделия замещаются мясными продуктами и оригинальной выпечкой.

Второе, не менее популярное объяснение наметившейся тенденции, заключается в том, что в РФ все большее число жителей стремится к здоровому образу жизни и борьбе с лишним весом. На этом фоне прогрессирует популярность инновационных продуктов - хлебов диетического и лечебно-профилактического направления, которые содержат зерновые смеси, отруби, фруктозу, орехи, мед, овощные и фруктовые добавки. Однако на данный момент доля таких продуктов занимает лишь около 5% от общего объема продаж.

4. *Природно-географические, климатические факторы.* Самарская область - это наиболее развитая область в Поволжье, входящая в число важнейших регионов, сосредоточивая в себе 4,3% общероссийского объема промышленного производства. Самарский промышленный узел представляет собой самый крупный промышленный узел в Поволжском экономическом районе. Самара выступает крупным транспортным узлом в России, через который проходят кратчайшие пути из Центральной и Западной Европы в Сибирь, Среднюю Азию и Казахстан.

Самарская область является сильным регионом по многим параметрам, в том числе и по сельскохозяйственным характеристикам. Преимущества АПК области сопряжены с относительно благоприятными природными условиями на данной территории, высокой степенью ее урбанизированности, наличием мощной агломерации (население Самары с г. Тольятти - 1,9 млн чел.), положительное влияние которой проявляется как напрямую через связи с городами, так и опосредованно, поскольку в пригородах наблюдается лучшая трудовая и инвестиционная обеспеченность, наиболее удачная инфраструктурная обустроенность территории, самые лучшие кадры. Зерновое производство служит одной из важнейшей составляющих аграрной экономики Самарской области (с ним связано 40% агропромышленного производства). Самарская область располагается в зоне рискованного земледелия, однако зерновое производство здесь выступает отраслью, приносящей прибыль. Регион характеризуется значительной неоднородностью природных условий и почвенного покрова. Климат по области континентальный, так, ему свойственны резкие температурные контрасты, дефицит влаги, интенсивная ветровая деятельность, высокая инсоляция. Природные условия непосредственно влияют на размещение сельскохозяйственного производства, а также уровень сельскохозяйственных культур.

В последние годы выполнена задача по обеспечению региона основными видами растениеводческой продукции. Валовой сбор зерновых и зернобобовых культур составил в Самарской области в 2013 г. свыше 1,7 млн т, чего достаточно

для удовлетворения собственных потребностей в продовольственном, семенном и фуражном зерне.

Однако маркетологи самарских хлебозаводов должны принимать во внимание некоторые тенденции изменения внешней среды, такие как:

1) рост цен на энергопродукты. Эксперты предполагают, что в будущем энергия станет крайне дорогим продуктом, поскольку развивающиеся страны рано или поздно будут активными потребителями энергии. Следовательно, уже сегодня необходимы инновации в целях сохранения энергоресурсов;

2) рост загрязнения воды, почвы и воздуха. Данный процесс представляет собой огромную опасность для человечества. С точки зрения бизнеса это означает появление новых возможностей в области решения возникших проблем, например, повторная утилизация, очищение почвы, создание новой экологически чистой продукции и пр.

5. Демографические факторы. Трансформации в рамках демографической ситуации страны воздействуют на функционирование предприятий как позитивно, так и негативно. В последние годы в регионе отмечается демографический кризис, в связи с чем увеличение спроса на хлебобулочную продукцию будет низким. Вместе с тем, отметим тенденцию к повышению доходов населения. В дальнейшем данное обстоятельство обусловит увеличение спроса на более дорогие кондитерские изделия, что, в свою очередь, положительным образом отразится на финансовых результатах предприятий. Так, численность постоянного населения Самарской области на 1 января 2013 г. по предварительным оценкам составила 3213,3 тыс. чел. За 2012 г. численность населения сократилась на 776 тыс. чел. Число родившихся в 2012 г. по сравнению с 2011 г. увеличилось на 1,1%, число умерших уменьшилось на 3,47% [119].

6. Внешняя экономическая деятельность (ВЭД). Россия с 22 августа 2012 г. официально стала 156-й страной-членом ВТО (Всемирной торговой организации). В силу вступил протокол о присоединении РФ к данной организации, который провел черту под 18-летним марафоном переговорного процесса.

Мукомолы России одни из немногих, кому ВТО не представляет никакой угрозы. Присоединение России к Всемирной торговой организации и снижение импортных пошлин ни коем образом не отразятся на данном продукте. По мнению большинства хлебопеков страны и экспертов Российского союза пекарей, отечественная продукция вполне конкурентоспособна. Более того в последнее время в России и так снижается потребление хлеба, но постоянно растет выпуск кондитерских изделий. Так, 20 лет назад в стране пекли 18 млн. т хлеба, сейчас всего 7 млн. т, при этом сладостей готовят более 2 млн. т в год. Учитывая сокращающееся потребления хлеба, производственные мощности крупных предприятий используются всего на 40%, поэтому у российских предприятий имеется возможность расширять свои производства при необходимости [40].

Практически весь российский рынок хлеба и хлебобулочных изделий в натуральном выражении представляет продукция отечественного производства. Доля импортируемой продукции занимает немного более 0,1% рынка. В период 2007-2012 гг. доля импорта варьировалась от 0,11 до 0,14% [151].

Рынок хлеба и хлебобулочных изделий РФ в натуральном выражении можно условно разделить на 2 сегмента: 1) сегмент, содержащий хлеб из пшеничной, ржаной муки, а также из смеси различных сортов муки; 2) сегмент хлебобулочных изделий.

В конце 2012 г. доли вышеперечисленных рыночных сегментов по отношению к 2010 г. практически остались прежними. Так, доля сегмента хлеба из пшеничной, ржаной муки и из смеси различных сортов составила чуть более 70%, а доля сегмента хлебобулочных изделий, в свою очередь, находилась на уровне 30% от общего объема рынка.

Российский рынок включает в себя следующие сегменты: хлеб ржаной; хлеб из пшеничной муки первого сорта; булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта; хлеб пшеничный из муки высшего сорта; хлеб ржано-пшеничный и пшенично-ржаной; сдобные хлебобулочные изделия; хлеб пшеничный из муки второго сорта; булочные изделия из пшеничной муки 1-го сорта; бараночные

изделия; сухари, гренки и хрустящие хлебцы; пирожки, пироги и пончики; диетический хлеб и хлебобулочные изделия.

В 2012 г. самая большая доля рынка в натуральном выражении (27%) наблюдалась у сегмента ржаного хлеба (рисунок 2.1.2).

Доля сегмента пшеничного хлеба из муки 1-го сорта почти приблизилась к значению лидера - 24,7% общего объема рынка. На третьем месте с долей 19,2% рынка обосновались булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта. Помимо всего прочего, существенную долю занимали сегмент ржано-пшеничного хлеба и пшенично-ржаного хлеба и сегмент пшеничного хлеба из муки высшего сорта - соответственно, 6,9% и 8,6% рынка. Пшеничный хлеб из муки второго сорта имел 2,6%, а булочные изделия из пшеничной муки первого сорта охватили 2,4% рынка. На бараночные изделия в данный период приходилось 1,7%, на сухари, гренки и хрустящие хлебцы - 1,6% рынка в натуральном выражении [151].

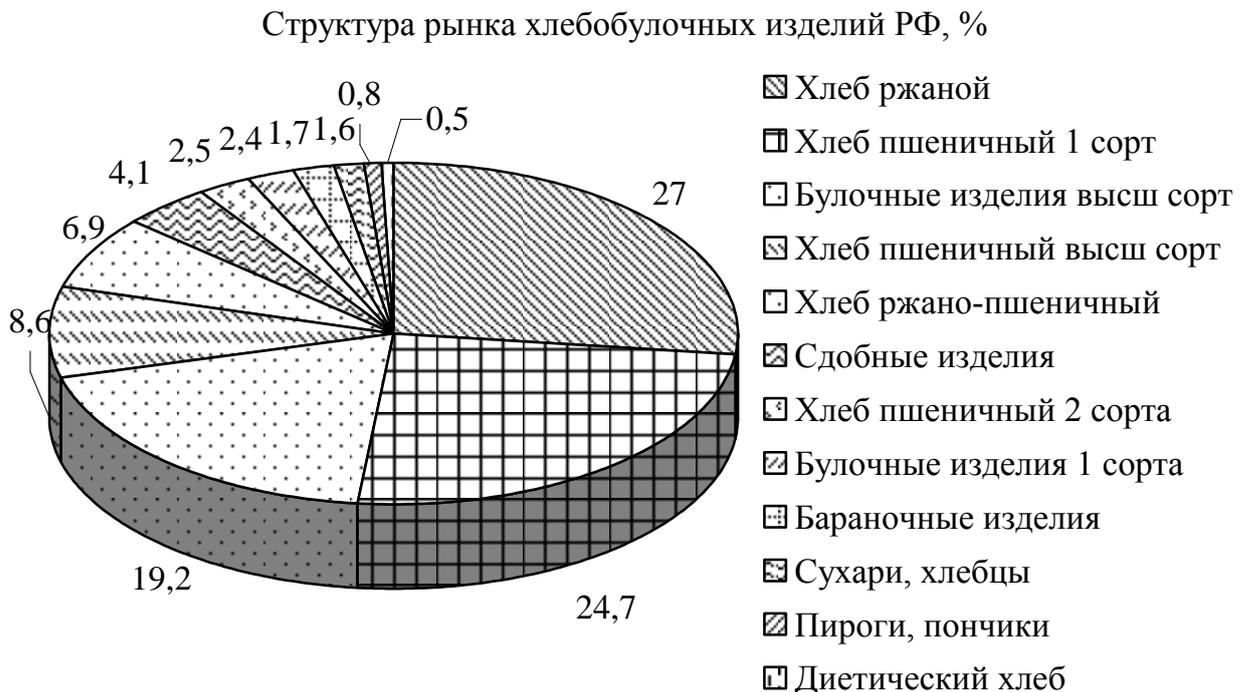


Рисунок 2.1.2 - Структура рынка хлеба и хлебобулочных изделий РФ по видам в натуральном выражении за 2012 г.

Самые популярные виды продукции на рынке хлеба и хлебобулочных изделий - хлеб ржаной, хлеб из пшеничной муки первого сорта, булочные изделия

из пшеничной муки высшего сорта, а также хлеб пшеничный из муки высшего сорта, на которые приходится около 80% общего объема рынка.

Характерной особенностью докризисного этапа развития данной отрасли служила всеобъемлющая диверсификация производства, что выразилось в расширении номенклатуры выпускаемых изделий, которые ориентированы на требования рынка. Посредством изготовления новых видов изделий хлебопекарные предприятия стремились нарастить рынок сбыта, а также расширить объемы собственного производства. Многие компании для увеличения своей рентабельности стали работать в смежных отраслях (кондитерская) и предпринимали попытки приумножить прибыль через создание собственных сетей сбыта, что обусловлено повышением уровня конкуренции на данном рынке.

Рынок Самарской области сложно назвать открытым. Среди производителей хлеба и хлебобулочных изделий практически отсутствуют производители из других регионов (их доля незначительна). Отчасти это вызвано тем, что экономически оправданное расстояние доставки хлебобулочной продукции недлительного срока хранения сравнительно невелико. Вся доставка преимущественно ведется автомобильным транспортом.

В целом по области производство хлеба и хлебобулочных изделий за 2013 г. составило 105 600,7 т (95,6% по отношению к 2012 г.). Сокращение выработки хлеба и хлебобулочной продукции определилось потребительским спросом в связи с изменением структуры питания населения региона.

На территории Самарской области деятельность по производству хлеба и хлебобулочных изделий осуществляют свыше 100 предприятий.

Основу хлебопечения в Самарской области составляют 10 городских хлебозаводов и 22 хлебопекарных предприятия облпотребсоюза. Кроме того, деятельность по производству хлебобулочных изделий выполняют пекарни. Хлебозаводы вырабатывают 70% от общего числа продукции.

В настоящее время ежедневно в Самарской области вырабатывается около 280 т хлебобулочных и более 8 т кондитерских изделий, свыше 300 наименований, в том числе социальные сорта хлеба и хлеб лечебно-

профилактического назначения. Пытаясь удержать объем продаж, местные производители ежегодно расширяют продуктовую линейку на 2-7 позиций.

Таблица 2.1.2 - Крупнейшие хлебопекарные предприятия Самарской области [128]

Наименование	Дата регистрации	Выручка от реализации продукции, млн руб.		Чистая прибыль, млн руб.	
		2011 г.	2012 г.	2011 г.	2012 г.
ОАО "Тольяттихлеб"	1993 г.	*	1138	-50,6	20,151
ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат"	1993 г.	470,316	540,026	2,197	7,076
ООО "Самарский хлеб"	2003 г.	73,146	*	1,556	*
ЗАО "Хлеб"	1994 г.	*	393,933	*	13,088
ОАО "Новокуйбышевскхлеб"	1992 г.	158,916	*	*	2,622
ООО "Самарский хлебозавод № 2"	2008 г.	116,604	161,3	-2,5	-2,36
ОАО "Самарский хлебозавод № 5"	2008 г.	309,5	297,147	2,645	-
ОАО "Самарский хлебозавод № 9"	1992 г.	216,218	208,735	-6,701	17,747

* Данные отсутствуют.

Происходит перераспределение предпочтений, т.е. спрос смещается в сторону хлебов, обладающих дополнительными преимуществами и отличающихся оригинальностью рецептур, форм, упаковки, декора. Перспективными считаются функциональные и диетические хлеба, национальные, мелкоштучные сдобные и слоеные изделия, хлеба премиум-сегмента.

Конец 2012 г. характеризуется началом кардинальных перемен в хлебной промышленности региона из-за резкого роста цен на муку (на 50-70%), что послужило серьезному увеличению себестоимости продукции при отсутствии адекватного роста цен реализации. Продуктовые сети, представляющие собой основной рынок сбыта, отказались принимать хлеб с новыми ценами [128].

Ситуация осложнилась проблемами, сопряженными со значительными переменами в сфере торговли. Борьба городских властей с киосками и несанкционированными рынками, встроенными в независимую от торговых сетей с их монопольным контролем систему сбыта хлебопроизводителей, решительно ударила по хлебозаводам, что породило настоящий системный кризис в отрасли, отягощенный непростым взаимодействием с банками. Так, потери оборотных

средств хлебозаводам приходилось перекрывать банковскими кредитами, однако их условия оставляли желать лучшего.

Подобная динамика рынка не может не повлиять на финансовые показатели производителей. Согласно данным проведенного исследования, средняя рентабельность хлебозаводов Самарской области колеблется в пределах 2-4%.

В результате, ряд крупнейших производителей, ведущих производство за гранью рентабельности, были вынуждены покинуть рынок. Среди них самарские хлебозаводы № 4, № 9, "Титбит-Самара", "Рошинский хлеб", более мелкие - "Новосемейкинский хлеб", "Георгиевский хлеб".

Остальные производители пытаются удержаться на плаву за счет реформирования бизнеса, а также освоения новых ниш. Под новыми нишами подразумевается производство не хлеба в чистом виде, а замороженных полуфабрикатов, разогреваемых перед продажей. Данная схема работы выгодна для заводов, так как она позволяет снижать себестоимость, предприятия становятся менее подверженными "скачкам" цен на сырье.

Эксперты утверждают, что место уходящих хлебозаводов занимают мелкие игроки, которые выпускают продукцию небольшими партиями. Такие предприятия могут гибко регулировать ассортимент с учетом необходимости изменений рецептуры в зависимости от динамики стоимости различных компонентов [70, 152].

Вместе с тем, мелкие производства мини-пекарен на территории торговых предприятий не в состоянии выпекать качественный хлеб. Технология производства хлеба требует применения опарного метода, предполагающего наличие больших площадей, закваски. В помещениях мелких производств возможно лишь приготовление "быстрого хлеба", т.е. с применением смесей, сухих компонентов, дающих массу за полчаса. Данный процесс несравним с обычным приготовлением хлеба. Такую продукцию можно изготавливать малыми порциями, но не в объемах для продажи в сетях.

Для усиления конкурентоспособности на хлебопекарных предприятиях Самарской области активно проводится комплексная модернизация производства, вводится в эксплуатацию новое оборудование, а также внедряются новые

технологические линии. За 2013 г. на крупных хлебопекарных предприятиях Самарской области произведена модернизация на общую сумму свыше 230 млн руб.

В декабре 2013 г. была запущена новая хлебопекарная линия для производства формового хлеба и батонов на ОАО "Самарский хлебозавод № 5", мощность линии составляет 23 т/сут. В указанном году ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" запустило комплексную поточно-механизированную линию с мощностью 12,5 т/сут. ОАО "Хлеб" в г. Сызрани также запустило линию по производству хлеба пшеничного и хлеба ржано-пшеничного, мощности которых составляют 20 т/сут и 12 т/сут, соответственно.

Таким образом, усложнение рынка и рыночной конъюнктуры, с одной стороны, - это приоритет потребителя над производителем, с другой стороны, оно коренным образом изменило отношение последнего к проблеме производства и реализации товаров и услуг, обусловило переход от абстрактного покупателя к покупателю конкретному с его индивидуальными запросами, вкусами, потребностями и интересами. Вышесказанное акцентирует внимание на необходимости их максимального учета и прогнозирования на основе углубленного и всестороннего исследования всех рыночных факторов с целью эффективного управления предприятиями, их выживания и стратегического развития в рамках конкурентной среды.

2.2 Оценка (тенденции и факторы) экономического развития предприятий хлебопекарной промышленности региона

Хлебопекарная промышленность принадлежит к числу ведущих пищевых отраслей АПК, выполняя задачу по выработке продукции первой необходимости. Высокая конкуренция на рынке хлеба зачастую становится причиной снижения эффективности работы предприятий, а также рентабельности и показателей прибыльности.

Проведенное исследование рынка продемонстрировало, что в г. Самаре на общую ситуацию с хлебной продукцией существенно влияют следующие предприятия: ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат (СБКК)", Хлебозавод № 9, Хлебозавод № 2, Хлебозавод № 5, ЗАО "Тольяттихлеб", ОАО "Новокуйбышевскхлеб".

При этом необходимо отметить, что на территории г.о. Самара располагается существенное количество небольших производителей хлебной продукции, которые, возможно, в самое ближайшее время станут главными конкурентами крупных хлебозаводов. К таковым относятся ООО "Гамбит", ЗАО "Грата", ООО "Дор-сервис", ООО "Компания Амида-продукт", ООО "Колобок", ООО "Родничок", ООО "Розита ЛТД", ООО "С-М-А", ООО "Сандал", ООО "Третор", ООО "Турецкий хлеб".

Признанный лидер самарского рынка хлебопекарной промышленности - ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат (СБКК)". Сегодня комбинат занимает лидирующие позиции по производству тортов, пирожных, слоеных изделий. На выбор покупателей предлагается свыше 200 наименований кондитерской и хлебобулочной продукции, причем более 150 наименований - оригинальные сладости, производством которых занимается кондитерский цех СБКК.

ЗАО "СБКК" находится на 4-м месте по объему производства хлеба и хлебобулочных изделий после главных лидеров данной отрасли ОАО "Тольяттихлеб", ОАО "Самарский хлебозавод № 5" и ООО "Самарский хлебозавод № 2". Оставшаяся часть рынка разделяется между небольшими производителями и региональными агропромышленными холдингами. В рамках производства таких кондитерских изделий, как торты, пирожные, рулеты, СБКК конкурирует с продукцией торговой марки "У Палыча" (ООО "Компания М", г. Самара), "Лирионас" (ООО "Фирма Лирионас", г. Самара), "Фабрика качества" (ООО "Торты от ФК", г. Тольятти), которые в своей совокупности являются основными лидерами по производству кремовой продукции. Однако и некоторые другие федеральные поставщики кондитерских изделий, такие как Мирэль

(ОАО "Хлебпром", г. Челябинск), Академия вкуса, Аристократ, также выступают основными конкурентами комбината.

Сегодня рынок рассматриваемых видов продукции полностью организован, насыщен и распределен приблизительно в одинаковом объеме между перечисленными фирмами.

В настоящий момент времени ЗАО "СБКК" охватывает около 23% рынка хлебобулочной продукции и 21% кондитерской продукции в Самарской области.

Упомянув среднюю производственную мощность на ЗАО "СБКК", сегодня можно констатировать, что предприятие ежедневно производит в среднем около 17-18 т в смену, а значит, в сутки - 34-36 т хлеба и хлебобулочных изделий, причем 8 -9 т приходится на мелкоштучные булки и круассаны. Кондитерское отделение предприятия выпускает около 3,5 т в смену. В целом загрузка производственных мощностей комбината составляет 80-90%, чему способствовали расширение товарного ассортимента выпускаемых изделий, усиленная диверсификация, высокие показатели реализации продукции, увеличение спроса на предлагаемую продукцию, увеличение объемов производства, а также дозагрузка имеющихся мощностей.

По большей части ассортимента рассматриваемого комбината производство массовое, характеризуется узкой номенклатурой и большим объемом выпуска изделий, которые непрерывно изготавливаются или ремонтируются в течение продолжительного времени. Из этого следует, что производству данного предприятия присущи такие признаки, как: расположение рабочих мест в соответствии с процессом, ритмичное выполнение производственных операций, синхронность и параллелизм выполнения различных операций, специализация рабочих мест по операциям.

Исключение составляет производство мелкоштучных булочных изделий, а также ряда кондитерских изделий. Единичный тип производства свойственен линии по производству заказных индивидуальных тортов.

Важнейшее условие стабильного развития предприятия, не располагающего собственной сырьевой базой, - наличие прочных связей с поставщиками сырья, от которых ЗАО "СБКК" полностью зависит.

Сырье, поступающее на СБКК для производства хлебобулочной и кондитерской продукции, представлено широким перечнем от многочисленных поставщиков, связь с которыми основывается на заключении долгосрочных договоров поставок. У предприятия отмечаются достаточно благоприятные экономические отношения со всеми поставщиками материалов и ресурсов. Учитывая также кондитерское производство, у СБКК располагает около 200 наименованиями сырья, включая маргарин, сахар, растительное масло, молоко, сливки и многое другое (вплоть до коньяка). Существенные объемы поступающих ресурсов потребляются и используются в производстве продукции, в связи с чем сложности возникают лишь с поиском поставщиков перечисленной продукции, которая соответствует своим качественным производственным характеристикам. Намного проще дело обстоит с поставщиками муки, так как мукомольных предприятий так же много, как и хлебопекарных.

Поступления сырья на производство осуществляются в соответствии с плановыми графиками поставки, разработанными комбинатом совместно с предприятиями-поставщиками.

У ЗАО "СБКК" заключены договоры на поставку сырья с 19 предприятиями, 15 из которых располагаются на территории Самарской области, преимущественно предприятия г. Самары, г. Тольятти, п. Новосемейкино. Только ООО "Родос-Инвест" - поставщик горчичного масла - является представителем из г. Волгограда. Следует отметить, что местные поставщики производят достаточно качественную продукцию (сырье) по доступным ценам, в связи с чем в поставщиках за пределами региона комбинат попросту не нуждается.

Положительные тенденции в развитии предприятия демонстрируются основными технико-экономическими показателями комбината (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 - Основные технико-экономические показатели ЗАО "СБКК"

Показатель	Ед. изм.	Год					Темп роста 2013/2012, %
		2009	2010	2011	2012	2013	
Товарная продукция	тыс. руб.	320 182,76	431 212,36	426 985,9	483 227,9	574 202,3	118,83
Выручка от реализации	тыс. руб.	333 618	443 889	470 316	540 056	622 851	115,33
Себестоимость	тыс. руб.	262 626	354 489	378 078	436 915	532 054	121,77
Прибыль от продаж	тыс. руб.	20 750	26 223	19 895	15 636	24 158	154,5
Чистая прибыль	тыс. руб.	3294	1919	2197	7076	2945	41,62
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	43 595,5	45 809,5	40 525	42 691	43 366	101,58
Среднесписочная численность персонала	чел.	872	872	785	791	785	99,24
Производительность труда	тыс. руб.	367,18	494,51	543,92	610,9	731,46	119,7
Фондоотдача	руб.	7,34	9,41	10,53	11,32	13,24	116,96
Фондоемкость	руб.	0,14	0,11	0,09	0,09	0,08	83,9
Фондовооруженность	руб./чел.	49,99	52,53	51,62	53,97	55,24	102,35
Коэффициент оборачиваемости	кол-во оборотов	11,77	11,64	9,72	10,83	9,41	86,91
Длительность одного оборота	дн	30,58	30,92	37,0	33	38	115,07
Рентабельность производства	%	7,90	7,40	6,7	7,2	9,3	129,25

На протяжении пятилетнего периода наблюдается положительная динамика объемов производства в стоимостном выражении. Опережающий рост производства продукции по сравнению с ростом основных производственных фондов в 2013 г. относительно 2012 г. свидетельствует о повышении эффективности производства. Так, объем товарной продукции в 2013 г. увеличился на 90 974 тыс. руб., что составило 118,8% относительно предыдущего периода.

Себестоимость реализованной продукции в течение рассматриваемого временного промежутка постоянно возрастала: в 2013 г. она увеличилась с 436,9 до 532 млн. руб., что связано с ростом объема выпуска товарной продукции, а

также ростом цен на сырье и энергоносители. Относительно 2009 г. показатель себестоимости вырос практически в 2 раза.

Выручка от реализации продукции в 2013 г. возросла по сравнению с 2012 г. на 15,3% (на 82 795 тыс. руб.), что вызвано существенным расширением ассортимента и ростом объема выпуска товарной продукции в период 2012-2013 гг.

В последние годы комбинат начал активно использовать маркетинговые стратегии в процессе деятельности, что также способствовало интенсивному спросу на продукцию и, соответственно, росту показателей выручки, объема реализации и прибыли.

Наблюдается рост показателя производительности труда в 2013 г. на 19,7%. Численность работников предприятия лишь в 2009-2010 гг. оставалась на одном уровне (872 чел.), однако в последние 3 года отмечалось снижение численности работников до количества 785 чел.

Рентабельность производства в 2013 г. составила 9,3%. За анализируемый временной промежуток показатель рентабельности производства увеличился на 1,4 п.п. На данную динамику существенно повлияло опережение темпов роста выручки от продаж над себестоимостью.

Крупнейшим игроком на рынке хлебобулочной продукции в числе действующих в настоящее время в г. Самаре трех крупнейших предприятий является ОАО "Самарский хлебозавод № 5".

Самарский хлебозавод № 5 был открыт в 1956 г., осуществляет свою деятельность на хлебном рынке более 50 лет, строился в свое время как стратегический объект, каковым является и по сей день. Мощности предприятия рассчитаны на производство более 100 т хлебобулочной продукции в сутки. Завод производит 50 т, выступая одним из крупнейших производителей по области. Численность работающих - свыше 500 чел.

Основной вид деятельности рассматриваемого предприятия - производство пищевых продуктов.

В дополнительные виды деятельности входят:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;

- производство сухих хлебобулочных изделий и мучных кондитерских изделий длительного хранения;
- подготовка к продаже, покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- сдача в наем собственного недвижимого имущества;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах.

Основные потребители продукции - жители г. Самары и Самарской области.

Несмотря на то, что Хлебозавод № 5 располагает старым ведущим оборудованием, так как оно приобреталось в период основания завода, размеры физического износа на предприятии сокращаются путем ухода за основными фондами и ведущим оборудованием, профилактического осмотра, ремонта, а также рационального использования основных средств. Коэффициент износа на Хлебозаводе № 5 составляет 0,5. Интенсивность использования мощности данного предприятия увеличилась, но не значительно.

Рассмотрим структуру произведенной и реализованной продукции (таблица 2.2.2).

**Таблица 2.2.2 - Объем и структура произведенной продукции
ОАО "Самарский хлебозавод № 5" за период 2010-2013 гг.**

Наименование продукции	2010 г.		2011 г.		2012 г.		2013 г.		2013 г. к 2010 г.	
	т	%	т	%	т	%	т	%	т	п.п.
Хлеб из муки высшего сорта	4655	31,9	4608	30,3	4758	29,9	4773	29,8	118	-2,1
Хлеб из муки смешанной валки	4655	31,9	4608	30,3	4758	29,8	4709	29,4	54	-2,5
Булочные изделия и сдоба	4991	34,2	4790	31,5	5045	31,6	5061	31,6	70	-2,6
Диетическая продукция (с использованием пророщенного зерна)	-	-	1065	7,0	1245	7,8	1329	8,3	1329	8,3
Прочая продукция	1313	0,9	1369	0,9	1437	0,9	1441	0,9	128	0
Итого хлеба и хлебобулочных изделий	14 594	100	15 208	100	15 966	100	16 017	100	1423	0

Выпуск продукции в натуральном выражении за анализируемый период сохраняется на стабильном уровне при определенных структурных изменениях по видам выпускаемой продукции. Так, в 2013 г. относительно 2010 г. производство хлеба из муки высшего сорта возросло на 1,7%; хлеба из муки смешанной валки - на 1,2%; с использованием пророщенного зерна - на 24,7% по сравнению с 2011 г. В целом производство хлебобулочных изделий за рассматриваемый временной промежуток для ОАО "Самарский хлебозавод № 5" увеличилось на 9,7%, что связано с расширением ассортимента, ростом спроса населения на хлебобулочную продукцию.

Основная доля к общей выработке хлебобулочных изделий для ОАО "Самарский хлебозавод № 5" приходится на хлеб из муки смешанной валки и хлеб из муки высшего сорта, так как их удельный вес к общей структуре колеблется в размере 60%.

Большое внимание предприятием уделяется работе по расширению ассортимента и улучшению качества вырабатываемой продукции. В последние годы в производство вводятся новые виды продукции, доля которых в структуре хлебобулочных изделий имеет тенденцию к росту.

На данном предприятии также ведется активная деятельность, направленная на подбор ассортимента булочных изделий: сдобные булочки "Любава", "Маковка", "Изюминка", "С повидлом", "Жигулевские узоры", "Русские узоры", "Василек", фруктовая сдоба, пироги, которые были выпущены пекарней при хлебозаводе, батончик "Бутербродный", рулетик "Фантазия", булочка для гамбургеров, багеты и т.д.

Принимая участие в программе "Здоровье через хлеб", предприятие организовало производство продукции с морской капустой, батона "Нива" с отрубями, батона "Морской" с биойодом. В 2008 г. начался выпуск диетической продукции ЗОЖ из пророщенного зерна - зерновой, с изюмом, с кориандром. Важно отметить, что продукция лечебно-профилактического назначения пользуется большим спросом у населения, страдающего различными хроническими заболеваниями.

В честь празднования юбилея завода лаборатория разработала и внедрила в производство хлеб "Праздничный" из смешанной валки муки ржаной и пшеничной. В состав этого хлеба входят паприка, жареный лук и пряности.

Сегодня хлебобулочный цех специализируется на выпуске хлеба "Городской" из муки высшего сорта, хлеба ржаного "Старосельский", а также большого ассортимента булочных, батонных изделий.

Сухарно-кондитерский цех занимается выпуском следующих видов продукции: пряники "Весна", "Свежесть", "Южанка", "С маком", рулет "Новинка", пирог "Домашний".

Опыт сотрудничества и устойчивые деловые отношения ОАО "Самарский хлебозавод № 5" с поставщиками демонстрируют надежность завода как партнера, в сотрудничестве с которым заинтересованы многие компании.

Мука на хлебозавод доставляется от АО "Мукомольный завод № 3" автомуковозами. Соль и сахар поступают из г. Тольятти от организации "Тольяттисоль", растительное масло поставляется фирмой "Русское поле", дрожжи привозятся из г. Воронежа от компании "Ингредиенты Поволжья", кисломолочная культура закупается в г. Москве. Интервал между очередными поставками на хлебозаводе составляет 1 неделю.

Руководство хлебозавода самостоятельно осуществляет выбор источников и поставщиков товара (сырья, материалов для производства хлебобулочных изделий). Хозяйственные связи, т.е. доставка материалов и сырья на хлебозавод от поставщиков, устанавливаются посредством заключения договоров. Качество поставляемых товаров должно соответствовать нормативным документам, а именно сертификату качества, госстандартам. Качество сырья в процессе переработки контролируется лабораторией. Качество готовой продукции, в свою очередь, определяют диспетчеры и инженеры по качеству.

Среди основных конкурентов предприятия - Самарский хлебозавод № 2 и Булочно-кондитерский комбинат. Цены основной выпускаемой продукции на упомянутых предприятиях находятся приблизительно на одном уровне.

Выполнение данного условия требует государственное регулирование цен, поскольку хлеб представляет собой продукт стратегического значения.

ОАО "Самарский хлебозавод № 5" придерживается политики установленных цен на основную продукцию. Однако чтобы выжить и развиваться в условиях жесткой конкуренции, предприятию необходимо принимать меры, которые способствовали бы одновременно эффективной работе предприятия, удовлетворению потребностей покупателей и увеличению прибыли как результата деятельности хлебозавода.

Основные показатели, характеризующие экономическую деятельность ОАО "Хлебозавод" за период с 2009 по 2013 гг., представлены в таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 - Основные экономические показатели
ОАО "Самарский хлебозавод № 5" за 2009-2013 гг.**

Показатель	Ед. изм.	Год					Темп роста 2013/2012, %
		2009	2010	2011	2012	2013	
Выручка от реализации	тыс. руб.	320 217	321 989	309 568	297 147	362 513	122
Себестоимость	тыс. руб.	308 154	308 010	306 698	325 988	300 707	92,2
Прибыль от продаж	тыс. руб.	12 063	13 979	2870	-28 841	-13 363	-
Чистая прибыль	тыс. руб.	11 110	12 886	2645	-31 295	80 611	-
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	33 258	33 120	31 582	29 808	43 222	145
Среднесписочная численность персонала	чел.	555	546	531	508	445	87,6
Производительность труда	тыс. руб.	577	590	583	585	814,6	139,2
Фондоотдача	руб.	9,6	9,7	9,8	9,9	8,39	84,7
Фондоемкость	руб.	0,10	0,10	0,1	0,1	0,12	120
Фондовооруженность	руб./чел.	59,9	60,7	59,5	58,7	97,1	165,4
Рентабельность производства	%	3,6	4,2	0,9	-9,6	-	-

За период с 2009 по 2012 гг. на предприятии отмечалось ухудшение большей части экономических показателей: снижение выручки; рост себестоимости

производства продукции (особенно коммерческих расходов); сокращение численности работающих, стоимости основных и оборотных средств. Негативные тенденции прослеживаются также в показателях эффективности использования трудовых и производственных ресурсов. Основным результатом происходящих изменений - получение существенного убытка как от продаж, так и от всей деятельности, а также убыточность работы предприятия в 2012 г.

Причины отрицательной динамики скрыты прежде всего в системном кризисе, который разразился в хлебопекарной отрасли, вызвав ряд серьезных изменений в правилах игры на рынке (см. п. 2.1).

На фоне происходящих событий в 2012 г. собственник завода продал его санкт-петербургскому холдингу "Каравай". Обновленный менеджмент хлебозавода № 5 начал реформирование бизнеса, а также освоение новых для Самары ниш - производство не хлеба в чистом виде, а замороженных полуфабрикатов, разогреваемых перед продажей. Для этого 5-му хлебозаводу пришлось освоить новые линии для производства продукции долгого хранения и для перевозки ее на дальние расстояния. Это позволит существенно снизить затраты, однако вместе с тем изменит и качество продукции.

После случившихся на предприятии изменений в 2013 г. наблюдался рост важнейших экономических показателей по сравнению с 2012 г. Так, выручка от реализации увеличилась на 22%, себестоимость выпускаемой продукции снизилась на 7,8%, возросла стоимость основных производственных фондов на 45%.

По мнению операторов рынка производства хлеба, подобная схема работы весьма выгодна для заводов, так как при этом уменьшается себестоимость продукции, а предприятие, в свою очередь, становится менее подверженным скачкам цен на сырье. Ряд самарских хлебопеков готовы поддержать новации рассматриваемого Хлебозавода № 5. Однако переход на новую технологию требует серьезных капитальных вложений, отсутствующие в сложившихся условиях у большинства игроков рынка.

Из приведенного анализа видно, что ОАО "Самарский хлебозавод № 5" - это классическое предприятие, которое, несмотря на возникшие сложности, сохраняет лидирующие позиции на рынке.

Для эффективного управления хлебозаводом в современных условиях необходимо решение многочисленных проблем, которые обусловлены по отношению к самому предприятию как внешними, так и внутренними факторами.

Влияние данных факторов значительно усложняет функционирование организационно-хозяйственного механизма ОАО "Самарский хлебозавод № 5". Реально существующая ситуация предполагает усиление акцента на выявлении внутренних резервов и их эффективном использовании, что требует совершенствования системы управления экономическими процессами на уровне всего хлебозавода и его подразделений.

До недавнего времени признанным лидером хлебопекарной промышленности г. Самары, занимающим существенную долю рынка, было открытое акционерное общество "Самарский хлебозавод № 9". В 2013 г. предприятие начало процедуру банкротства, а в настоящее время полностью прекратило выпуск продукции, покинув рынок. Однако для изучения тенденций и факторов экономического развития предприятий хлебопекарной промышленности региона следует затронуть и негативный опыт деятельности в данной сфере.

К основным видам деятельности ОАО "Самарский хлебозавод № 9" относились следующие:

- 1) производство хлебобулочных и кондитерских изделий, а также их реализация;
- 2) производство иной продовольственной продукции и ее реализация;
- 3) оптовая и розничная торговля продуктами питания;
- 4) закупка сельскохозяйственной продукции.

ОАО "Самарский хлебозавод № 9" являлся одним из крупнейших производителей хлебопекарной отрасли в Самарской области, доля которого на рынке по основным видам продукции г. Самары составляла 21%.

Номенклатура выпускаемой действующим производством продукции такова: хлебобулочные изделия (18 т/сут), бараночные изделия (3,6 т/сут), кондитерские изделия (0,8 т/сут).

Номенклатура в процентном соотношении представлена на рисунке 2.2.1.

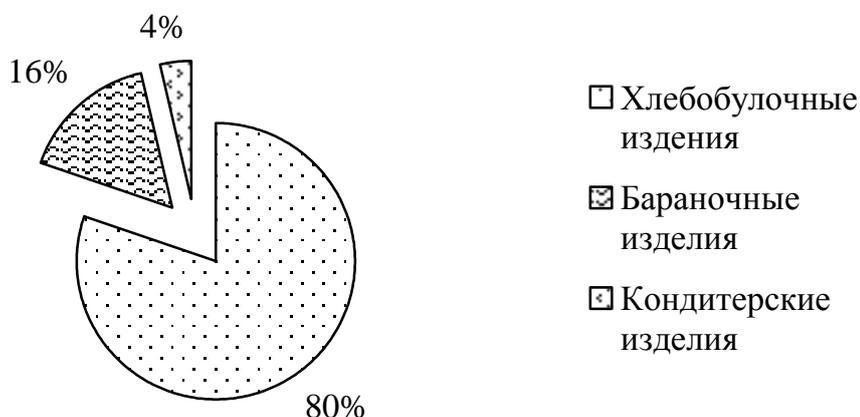


Рисунок 2.2.1 - Структура выпускаемой продукции в ОАО "Самарский хлебозавод № 9" за 2012 г.

В рамках ОАО "Самарский хлебозавод № 9" производилось два основных вида продукции - традиционный ассортимент хлеба (белого и черного), рогалики и булочки, а также новая "сладкая" линия, представленная с 1995 г. баранками, сушками, соломкой, мармеладом и пряниками.

Как показывает таблица 2.2.4, объемы производства на предприятии в последние годы имели отрицательную динамику по всем видам продукции при сохранении структуры ассортимента.

Таблица 2.2.4 - Динамика объемов производства ОАО "Самарский хлебозавод № 9"

Наименование продукции	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Хлебобулочные изделия, т	7675	6805	5710	5222	4040
Бараночные изделия, т	1405	1198	942	726	566
Кондитерские изделия, т	450	380	420	414	396
Прочие виды изделий, т	130	111	98	85	72
Всего, т	9660	8474	7135	6447	5074

На ОАО "Самарский хлебозавод № 9" расширялся ассортимент по всем направлениям. Так, под маркой диетической продукции с 2007 г. выпускались хлеб отрубной, хлеб "Новинка" (с расторопшей). Было представлено несколько видов хлеба в нарезке, это такие новинки, как батон нарезной, хлеб для тостов. В 2009 г. было разработано несколько сортов хлеба из ржано-пшеничной муки - хлеб заварной "Северный", хлеб пеклеванный. Ассортимент расширялся и по сдобным изделиям. Помимо всего прочего, в 2009 г. началось производство двух видов рулетиков с начинкой - рулетик "Юбилейный" с маковой начинкой и с лимонной начинкой. Новинкой явились ватрушки сдобные с творогом и налаженное производство булочек для гамбургеров, лаваша.

Диверсификация производства на предприятии должна сопровождаться обновлением основных средств. Необходимо сделать так, чтобы приобретаемые основные фонды отвечали современным требованиям: обладали высокой производительностью, экономичностью в их использовании, желательно - универсальностью, надежностью в работе. Однако на предприятии отмечается низкая инвестиционная активность. 2008 г. характеризуется уменьшением основных средств за счет продажи транспортных средств на сумму 1507 тыс. руб., а в 2009 г. снова увеличением основных средств за счет приобретения земельного участка, оборудования и транспортных средств на сумму 3992 тыс. руб. Кардинальное обновление производственных технологических линий не проводилось. Это послужило одной из причин ежегодного невыполнения плана по объемам производства от 10 до 30% по разным видам продукции.

Здания и сооружения используются на 100%, средний возраст оборудования составляет 40 лет, степень износа основных производственных фондов - 60%, требуется капитальный ремонт. Необходимый объем капитальных вложений равен сумме около 20 млн руб. на приобретение оборудования в хлебопекарный цех, а также расширение кондитерского производственного участка. Все это поспособствовало бы повышению производительности и улучшению качества продукции.

Инвестиционная активность на ОАО "Самарский хлебозавод № 9" оставалась на крайне низком уровне. Основным направлением инвестиционной деятельности предприятия было расширение ассортимента продукции, так как это нацелено на удовлетворение спроса на определенный вид продукта, а также повышение конкурентоспособности предприятия, завоевание новой ниши на рынке хлебобулочных изделий.

Сегодня развитие рынка хлебобулочных изделий происходит преимущественно за счет нетрадиционных сортов, растет спрос на сорта хлебобулочных изделий со сложной рецептурой - низкокалорийный хлеб, различные виды хлеба с добавками, выпечка из слоеного теста, хлеб как полуфабрикат (булочки для гамбургеров, тостов и т.д.). Данную тенденцию необходимо учитывать предприятиям хлебопекарной промышленности в настоящее время.

В качестве основного сырья на производстве использовалась мука пшеничная высшего сорта, 1-го сорта, 2-го сорта, ржаная обдирная. Среди поставщиков муки фигурировали ОАО "Мукомол", ООО "Вектра", ООО "Волга-опт", ООО "Ладья", Миронов, ООО "Мельинвест", ООО "Мельник", ЗАО "Самарские Мельницы". Прочим сырьем выступали сахар - ООО "Поволжская сахарная компания", Русоптторг; маргарин - Самарский жиркомбинат; дрожжи - Ингредиенты Поволжья, ООО "ЭкоПродукт"; масло растительное - МПК; яйца и яичный порошок, другие ингредиенты поступали от дилеров заводов-изготовителей (г. Самара, г. Н.Новгород, г. Оренбург). Дрожжи для тостов закупались в Швеции. Поставки осуществлялись по потребностям и в зависимости от срока хранения сырья.

Потребителями продукции предприятия являлись магазины, супермаркеты (Метро, Патэрсон, Ашан, Магнит, Остап, Посадский, Пятерочка), киоски, иногородние торговые точки, школьные и дошкольные учреждения, больницы и санатории.

Форма оплаты - безналичный расчет и наличная оплата в кассу предприятия. Использовались скидки, а именно 3% за самовывоз и крупным клиентам по специальным соглашениям (до 12%).

Доставка продукции осуществлялась посредством специализированного транспорта хлебозавода и путем самовывоза по доверенности.

В таблице 2.2.6 представлены основные технико-экономические показатели работы хлебозавода за период 2008-2012 гг.

**Таблица 2.2.6 - Основные технико-экономические показатели
ОАО "Самарский хлебозавод № 9" за период 2008-2012 гг.**

Показатель	Ед. изм.	Год					Темп роста 2012/2011, %
		2008	2009	2010	2011	2012	
Товарная продукция	тыс. руб.	236 336	215 258	209 650	223 126	215 404	96,5
Выручка от реализации	тыс. руб.	230 718	207 357	203 159	216 218	208 735	97
Себестоимость	тыс. руб.	161 343	137 065	140 446	150 728	153 946	102
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	7142	3792	-1955	-3313	-19 367	685
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	6547	270	18	-6701	-17 747	365
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	21 955	23 027	24 500	24 344	24 777	102
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	23 288	22 067	26 138	25 728	24 253	94
Среднесписочная численность персонала	чел.	511	455	452	434	412	95
Производительность труда	тыс. руб.	497	455	449	498	507	102
Затраты на 1 руб. товарной продукции	руб.	69,9	66,1	69,1	67,6	71,5	106
Фондоотдача	руб.	10,5	9,9	8,2	8,9	8,4	94
Фондоемкость	руб.	0,09	0,11	0,12	0,11	0,12	109
Фондовооруженность	руб./чел.	47,9	55,4	54,2	56,1	60,1	107
Коэффициент оборачиваемости	кол-во оборотов	9,9	9,4	7,8	8,4	8,6	102
Длительность одного оборота	дн	37	39	48	43,5	42,4	97
Рентабельность производства	%	4,1	0,2	0,01	-4,5	-11,5	-7 п.п.

Анализ данных таблицы демонстрирует преимущественно отрицательную динамику показателей. На фоне снижающейся выручки от реализации продукции

и постоянно возрастающей себестоимости производства предприятие с 2010 г. уходит сначала в нулевую рентабельность, а затем и в отрицательные ее значения. Затраты на 1 руб. товарной продукции неуклонно увеличивались, а эффективность использования основных средств при этом снижалась.

Преобладание темпа снижения численности персонала над темпом снижения выручки от реализации поспособствовало некоторому росту производительности. Однако это в совокупности с незначительным ускорением оборачиваемости оборотных средств не спасло предприятие от банкротства.

Сложившаяся динамика показателей рентабельности свидетельствовала об отрицательном развитии рассматриваемого предприятия и позволяла утверждать о невозможности восстановления его финансового равновесия в перспективе.

Следствием негативного влияния макроэкономических (рост цен на муку на 50-70% при отсутствии адекватного роста цен, закрытие киосков и ликвидация торговли с тонеров) и микроэкономических (старение оборудования, рост коммерческих расходов, неэффективный менеджмент) факторов в совокупности послужило снижению результативности деятельности ОАО "Самарский хлебозавод № 9" и в конечном итоге привело к банкротству.

Важнейшие показатели, характеризующие финансово-экономическое состояние рассматриваемых самарских хлебопекарных предприятий на основании финансовой отчетности за 2012 г., представлены в таблице 2.2.7.

Результаты проведенных расчетов финансовых коэффициентов позволяют сделать вывод о том, что подавляющее большинство значений коэффициентов финансового состояния для анализируемых хлебопекарных предприятий далеки от нормы. Интегральная оценка финансово-экономического состояния подтверждает неудовлетворительное состояние дел ОАО "Хлебозавод № 9", вследствие чего предприятие и было признано банкротом.

Для ЗАО "СБКК" коэффициенты ликвидности на конец рассматриваемого периода ниже рекомендуемого значения. Это говорит о том, что значение коэффициентов достаточно низкое, а предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения экономической деятельности и погашения в срок текущих обязательств.

**Таблица 2.2.7 - Оценка финансово-экономического состояния
рассматриваемых хлебопекарных предприятий г.о. Самара за 2012 г.**

	ЗАО "СБКК"	ОАО "Хлебозавод № 5"	ОАО "Хлебозавод" № 9	Норматив
Коэффициент финансовой автономии	0,26	0,64	0,22	>0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,29	0,64	0,36	>0,7
Коэффициент финансовой зависимости	3,82	1,56	4,54	<0,5
Коэффициент финансирования	0,26	0,64	0,28	>0,7
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками	-1,17	0,36	-2,1	0,6-0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,23	0,02	0,2-0,3
Коэффициент текущей ликвидности	0,42	1,57	0,67	>2
Коэффициент срочной ликвидности	0,42	0,24	0,05	>1

Для ОАО "Хлебозавод № 5" значения некоторых ключевых финансовых коэффициентов приближены к нормативным значениям, в частности коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности, что дает предприятию положительную оценку с позиции обеспеченности собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности.

Таким образом, проведенный анализ динамики развития трех крупных предприятий хлебопекарной промышленности г. Самары позволяет сделать некоторые общие выводы, характеризующие основные факторы и тенденции экономического развития хлебопекарной отрасли в целом.

Следует отметить, что в сложившихся условиях даже динамично развивающиеся предприятия сталкиваются с серьезными проблемами, с трудом удерживая рентабельность на приемлемом уровне.

В настоящее время более актуальными становятся те мероприятия повышения эффективности, которые реализуются с минимальным привлечением

значительных финансовых ресурсов, а также основываются на использовании современных методов управления и организации производства, в том числе организации эффективной сбытовой логистики.

Правильная организация производства хлебобулочных изделий и экономное использование ресурсов в хлебопекарной промышленности выступают важнейшими задачами данной отрасли, от выполнения которых зависит как качество продукции, так и ее себестоимость, а следовательно, рост прибыльности хлебопекарных предприятий, их конкурентоспособность, возможность внедрения нового производственного оборудования и способность выхода на новые потребительские рынки.

В связи с вышесказанным становится очевидной необходимостью поиска новых подходов к повышению эффективности использования экономического потенциала хлебопекарных предприятий в условиях нестабильной среды их функционирования.

2.3 Эффективность функционирования сбытовой логистики на предприятии хлебопекарной промышленности

Основная цель логистической системы распределения заключается в доставке товара в нужное место и в нужное время. Логистическая система призвана удовлетворять спрос, сформированный маркетингом, с минимумом затрат. Совершенно очевидно, что главенствующее значение в этом имеет решение задачи эффективной организации распределительных каналов.

На сбыт хлебобулочной продукции непосредственно влияет специфика товара, а именно небольшой срок реализации (для хлеба и хлебобулочных изделий - до трех суток, для кондитерской продукции - 15-20 суток). Это

существенно лимитирует возможности расширения территориальных границ рынка сбыта, оказывает непосредственное влияние на объем производства, поскольку он формируется по ежедневно меняющимся заказам.

Проведенный анализ продемонстрировал: чтобы удовлетворить спрос различных целевых рынков, большинство хлебопекарных предприятий тяготеет к созданию многоканальной маркетинговой системы - многоканального сбыта. Так, хлебопекарные предприятия реализуют изготовленные изделия и на мелкооптовых рынках (более низкая цена реализации), и в супермаркетах по цене более высокой.

Схема каналов товародвижения представлена на рисунке 2.3.1.

Из рисунка можно увидеть, что хлебопекарные предприятия могут применять различные каналы движения товаров. При этом канал нулевого уровня и одноуровневый канал распределения представляются наиболее затратными (расходы фирменных магазинов, расходы на оплату труда работников магазинов, затраты по транспортировке небольших партий товаров в городские магазины и т.д.). При этом наличие фирменной сети магазинов гарантирует хлебопекарным предприятиям стабильную прибыль.

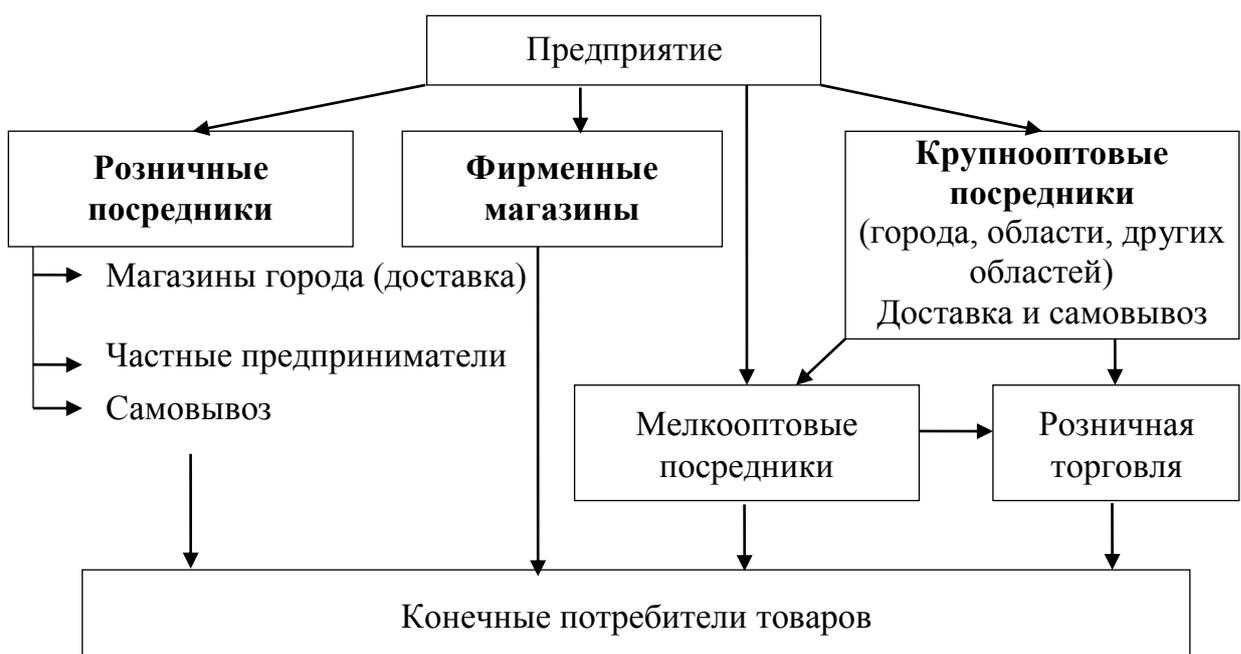


Рисунок 2.3.1 - Возможные схемы каналов товародвижения

При доставке продукции крупным и средним оптовым посредникам т затраты на транспортировку снижаются в зависимости от объема поставки, а также за счет оплаты транспортных издержек частью оптовых посредников. Однако в настоящее время торговые сети зачастую осуществляют монопольный контроль системы сбыта большинства хлебопроизводителей, обладая возможностью диктовать свои условия.

Остановимся более подробно на сложившейся практике сбытовой логистики ранее исследованных предприятий: ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат", ОАО "Самарский хлебозавод № 5" и ОАО "Самарский хлебозавод № 9".

При обслуживании потребителей ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" применяет как прямые, так и косвенные каналы распределения.

Прямой канал представляет собой сбыт продукции через собственную сеть магазинов (торговый дом "Сластена"). Посредством данного канала реализуется около 10% хлебобулочной и 40% кондитерской продукции в натуральном выражении, что немало, с учетом того, что комбинат является одним из крупнейших производителей мучной кондитерской продукции в Самаре. Торговый дом "Сластена" объединяет порядка 16 магазинов, павильонов и секций, где занято свыше 100 чел. В фирменных торговых точках продается весь ассортимент собственной продукции, однако там же можно купить и молочные продукты, мясные полуфабрикаты, вино. Политика предприятия состоит в том, чтобы в магазинах продавались продукты лишь высокого качества известных торговых марок.

Наличие собственных магазинов дает комбинату определенные преимущества перед конкурентами. Во-первых, отсутствует проблема с реализацией новинок. Предприятия, подобные ЗАО "СБКК", в современных условиях должны постоянно предлагать новую продукцию. Вторая цель - завоевание доверия потребителя. Следует заметить, что самые высокие цены установлены в магазине, расположенном вблизи проходной комбината. Так, по мнению генерального директора ЗАО "СБКК" Л.С. Ерошиной, потребитель хочет

иметь гарантию свежести продукции и ее "аутентичности", гарантию того, что пирожное или торт, которые он покупает, выпущены, действительно, непосредственно ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат".

При косвенных каналах распределения (розничная торговля, одноуровневый канал):

- товары доставляются в магазины (розничная торговля) области посредством кольцевого развоза собственным автомобильным транспортом. При этом диспетчер отдела сбыта принимает по телефону заявки и формирует рейсы. Продукция доставляется в сети федеральные и местные: федеральные - Ашан, Перекресток, Магнит, Пятерочка; местные - Меркурий, Пчелка, Остап, ГлавПродукт;

- частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию посредством самовывоза на предприятии.

На рисунке 2.8 наглядно показано распределение продукции ЗАО "СБКК" по основным каналам сбыта в процентном соотношении.

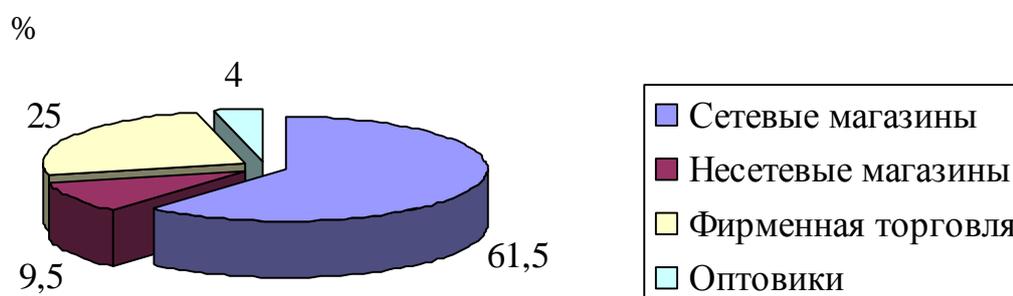


Рисунок 2.3.2 - Распределение готовой продукции на продажу по каналам сбыта ЗАО "СБКК" по Самарской области

Поставки в сети составляют приблизительно 61,5%, фирменная торговля - 25%, несетевые магазины (Журавель, Маяк) - 9,5% и оптовики - 4%.

Реализация продукции производится в соответствии с заключенными договорами. Отдел маркетинга и юрист ЗАО "СБКК" заключают договоры с покупателями и контролируют выполнение договорных обязательств; своевременность и полноту оплаты отслеживает отдел реализации.

Готовая продукция ОАО "Самарский хлебозавод № 5" отпускается по оптово-отпускным ценам, реализуется оптом в розничные магазины и по населенным пунктам г. Самары и Самарской области, а также за ее пределами. Оптовая цена хлебопекарной промышленности включает в себя оптовую цену предприятия (полную себестоимость продукции и прибыль предприятия), налог на добавленную стоимость.

Потребители делятся на следующие группы: магазины, супермаркеты (Метро, Патэрсон, Ашан, Магнит, Посадский, Остап), киоски; иногородние торговые точки, школьные и дошкольные учреждения, больницы и санатории. Наблюдается тенденция сокращения собственной сети торговых точек: в 2007 г. было 10 магазинов и 26 киосков, сегодня осталось только 24 киоска.

Доставка хлеба осуществляется собственным автомобильным транспортом со специальным кузовом с хлебными деревянными лотками. Маршрут экспедиции содержит несколько точек, 8-10. Транспортный логист разрабатывает маршрут, рассчитывает расценки, разные по г. Самаре и Самарской области. При этом рассчитываются время погрузки, время выезда, пробег автотранспорта, количество обслуживаемых точек, время проезда.

Магазины ежедневно размещают заказы на следующий день до 24.00 текущего дня. Это означает, что все производство основывается на полученных заказах. Заказы регистрируются в специальном журнале по каждому виду продукции и передаются в хлебобулочный цех мастеру. Данные журналы служат основанием для производственных планов доставки.

Плановый отдел ведет статистический учет заказов и отпущенной продукции: на фирменную торговлю приходится 10% продаж, розница занимает 30%, оптовая торговля оставшиеся 60%. Систематическая работа по сбору информации о рынке отделом не ведется.

За организацию сбыта (формирование сбытовой сети, планирование доставок и их выполнение, подготовка и заключение договоров на поставку продукции и др.) на ОАО "Самарский хлебозавод № 9" отвечал отдел сбыта. Диспетчеры отдела сбыта (приемщики заказов) осуществляли ежедневный прием

заказов клиентов. На основе принятых заявок и согласно условиям заключенных договоров производилась круглосуточная отгрузка продукции предприятия клиентам, согласно утвержденным планам и условиям поставок.

Рынок сбыта хлебозавода охватывает г. Самару и Самарскую область. Основные покупатели продукции хлебозавода - клиенты торговых сетей (38,29%) и оптовые покупатели (29,35%) (рисунок 2.3.3).

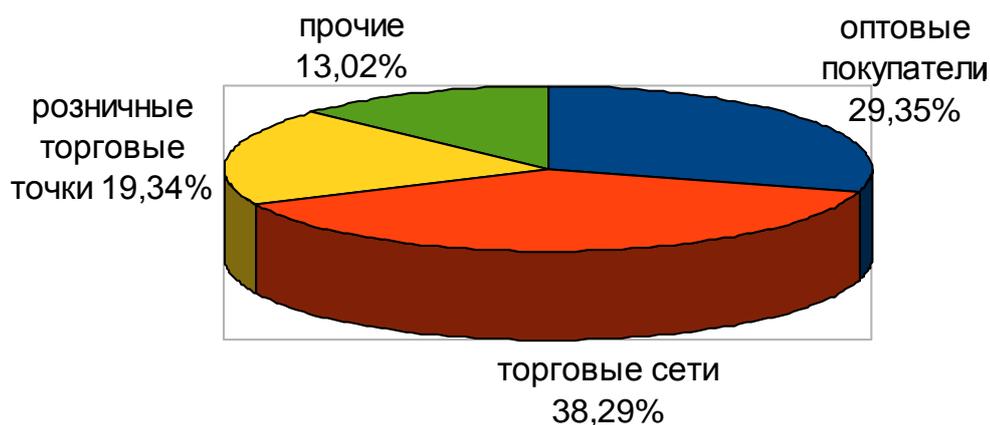


Рисунок 2.3.3 - Доли продаж ОАО "Самарский хлебозавод № 9" по группам покупателей в 2012 г.

Среди наиболее крупных покупателей хлебозавода отмечаются ООО "Агроторг-Самара", ООО "Ашан", ООО "Вектра", ООО "Виал", ЗАО "Тандер", ООО "Кировский комбинат школьного питания", ООО "Комбинат школьного питания", ООО "Любимый магазин", ООО «Торговый дом "Любимый"», ЧП Шевченко Анжелика Николаевна, ООО "ШЭД".

С большинством покупателей предприятие имело постоянные договоры поставки и стремилось к заключению бессрочных договоров. В автопарке хлебозавода располагались специализированные хлебные фургоны, по желанию клиента доставка продукции осуществлялась транспортом предприятия. В некоторых случаях хлебозавод предоставлял бесплатную транспортировку в целях недопущения перехвата клиента конкурентами. Переговоры с клиентами о дополнительных условиях поставки и заключении индивидуальных договоров осуществлялись отделом сбыта совместно с отделом маркетинга и юридическим отделом.

ОАО "Самарский хлебозавод № 9" выступал учредителем Торгового дома "Петровский". С его помощью для удобства покупателей была организована фирменная торговая сеть.

Формы оплаты - безналичный расчет и наличная оплата в кассу предприятия. Применялись скидки 3% за самовывоз и до 12% крупным клиентам по специальным договорам.

Доставка продукции осуществлялась специализированным транспортом хлебозавода и путем самовывоза по доверенности.

Что касается фасовки, то хлебобулочная продукция фасовалась по заявке в пленку (без дополнительной оплаты).

Предприятием активно осваивались новые формы работы на рынке, при обслуживании покупателей использовались как прямые, так и косвенные каналы распределения.

Прямым каналом (каналом нулевого уровня) являлся сбыт продукции через собственную сеть магазинов (торговый дом "Петровский"). Хлебозавод выступал учредителем торгового дома "Петровский". С его помощью была организована фирменная торговая сеть - 20 торговых точек, расположение которых периодически менялось. Предприятие имело договор поставки с большинством своих потребителей и стремилось к заключению бессрочных договоров со всеми потребителями.

Для организации работы с клиентами Хлебозавод № 9 выпускал прайс-листы с указанием отпускных цен, весовых характеристик, минимальных объемов отгрузки и вида упаковки готовой продукции. Кондитерская и хлебобулочная продукция реализовывалась в большей степени благодаря мелкооптовым продажам торгующим предприятиям, к числу которых относятся частные предприниматели, распределяющие товары по своим торговым точкам. Кондитерские изделия, имеющие более продолжительный срок хранения, распространялись по сельским районам Самарского региона и за его территорией посредством системы мелкооптовых покупателей, осуществляющих свою деятельность, как правило, на условиях предварительной оплаты.

На хлебозаводе функционировала фирменная система качества, согласно которой работа предприятия была ориентирована на потребителя, что подтверждается девизом хлебозавода: "Качество нашей продукции - во имя потребителя".

Несмотря на все усилия предприятия, размер занимаемой им доли рынка хлебобулочных изделий снижался, что напрямую связано с выходом на рынок новых производителей, использующих более современное оборудование и зачастую более качественное сырье.

Изучение системы сбыта на ведущих хлебопекарных предприятиях г. Самары показало, что распределительная логистика данных предприятий имеет следующие сходства.

1. сбыт большей части продукции посредством крупных торговых сетей и, как следствие, увеличение зависимости хлебопекарных предприятий от диктуемых торговыми сетями условий сбыта;

2. снижение доли сбыта через розничные торговые точки, спровоцированное борьбой с несанкционированной торговлей;

3. сохранение крупными хлебопекарными предприятиями собственной фирменной торговли.

Эффективность сложившейся системы сбыта демонстрирует ряд показателей и критериев, главный из которых - соотношение затрат на сбыт и прироста выручки (таблица 2.3.1).

По мнению некоторых ученых, "для проведения оценки собственного сбытового подразделения могут применяться такие показатели, как отношение стоимости реализованной продукции к численности сбытового подразделения, отношение стоимости реализованной продукции к затратам на сбытовое подразделения (или отношение затрат к стоимости реализованной продукции), отношение цены реализации к среднерыночной цене" [27].

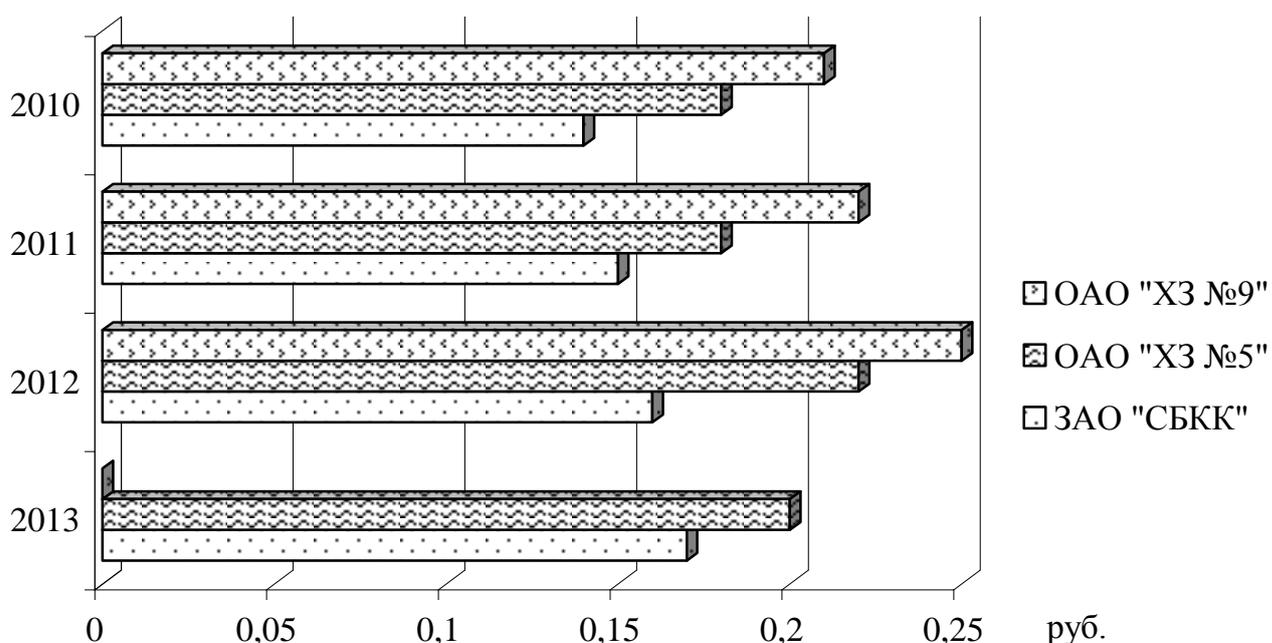
Анализ данных таблицы 2.3.1 позволяет сделать вывод о том, что наименьшие коммерческие затраты, приходящиеся на 1 руб. товарной продукции, отмечаются у ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат". Данное

предприятие сохранило сеть фирменной торговли, продолжая одновременно активную экспансию в крупные сети.

**Таблица 2.3.1 - Коммерческие расходы
хлебопекарных предприятий г.о. Самара**

Показатель	Ед. изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Темп роста, % 2013/2012
ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат"							
Выручка от реализации	тыс. руб.	333 618	443 889	470 316	540 056	622 851	115,3
Коммерческие расходы	тыс. руб.	50 242	63 177	72 963	88 359	106 688	120,7
Затраты на 1 руб. ТП	руб.	0,82	0,82	0,92	0,92	0,94	102,2
в том числе коммерческие расходы на 1 руб. ТП	руб.	0,15	0,14	0,15	0,16	0,17	106,3
Рентабельность продаж	%	6,22	5,91	5,77	6,12	7,7	125,8
ОАО "Самарский хлебозавод № 5"							
Выручка от реализации	тыс. руб.	320 217	321 989	309 568	297 147	362 513	122
Коммерческие расходы	тыс. руб.	66 561	58 922	55 819	65 198	72 522	115,3
Затраты на 1 руб. ТП	руб.	0,96	0,95	0,99	1,1	0,83	75,4
в том числе коммерческие расходы на 1 руб. ТП	руб.	0,21	0,18	0,18	0,22	0,2	0,9
Рентабельность продаж	%	3,8	4,3	0,9	-10,5	-3,7	-
ОАО "Самарский хлебозавод № 9"							
Выручка от реализации	тыс. руб.	207 357	203 159	216 218	208 735	-	-
Коммерческие расходы	тыс. руб.	42 836	43 458	47 678	53 095	-	-
Затраты на 1 руб. ТП	руб.	0,66	0,69	0,68	0,72	-	-
в том числе коммерческие расходы на 1 руб. ТП	руб.	0,21	0,21	0,22	0,25	-	-
Рентабельность продаж	%	1,8	-1,0	-1,5	-9,3	-	-

Из таблицы наглядно видно превышение темпов роста выручки от реализации продукции над темпом роста коммерческих расходов, а также опережающий рост затрат на 1 руб. товарной продукции над коммерческими расходами, приходящимися на 1 руб. товарной продукции. Динамика анализируемых показателей позволяет сделать вывод об эффективности распределительной логистики на предприятиях, как и в целом системы сбыта продукции.



**Рисунок 2.3.4 - Динамика коммерческих расходов
на 1 руб. товарной продукции**

Отрицательная динамика наблюдается у показателей ОАО "Самарский хлебозавод № 5". Предприятие постепенно сокращает количество точек фирменной торговли, увеличивая долю продаж в федеральных и региональных торговых сетях. Происходит рост коммерческих расходов при одновременном снижении выручки от реализации продукции и рентабельности продаж. Обозначенные явления наиболее заметны в 2013 г., когда на фоне кризиса в отрасли предприятие сменило собственника и начало осваивать новую рыночную нишу - производство замороженных полуфабрикатов, разогреваемых перед продажей. Это потребовало серьезных капитальных вложений на обновление оборудования, а также значительного увеличения коммерческих расходов, которые пока не сопровождаются адекватным увеличением выручки от реализации продукции. Как следствие, эффективность сбытовой логистики заметно снизилась.

В числе негативных факторов, обусловивших банкротство ОАО "Самарский хлебозавод № 9", можно выделить и неэффективную систему сбыта и

распределения продукции. В условиях практически отсутствующей фирменной торговли, сокращения доли мелкооптовой и розничной торговли, медленной товарной диверсификации производства и зависимости от требований, выдвинутых торговыми сетями, предприятие не выдержало конкуренции и покинуло рынок. Продажи стали убыточными начиная с 2010 г., а затем убыточность все возрастала. Коммерческие расходы увеличивались темпами, опережающими темп роста выручки от реализации продукции. На фоне общего увеличения затрат на производство товарной продукции, коммерческие расходы растут еще более стремительными темпами.

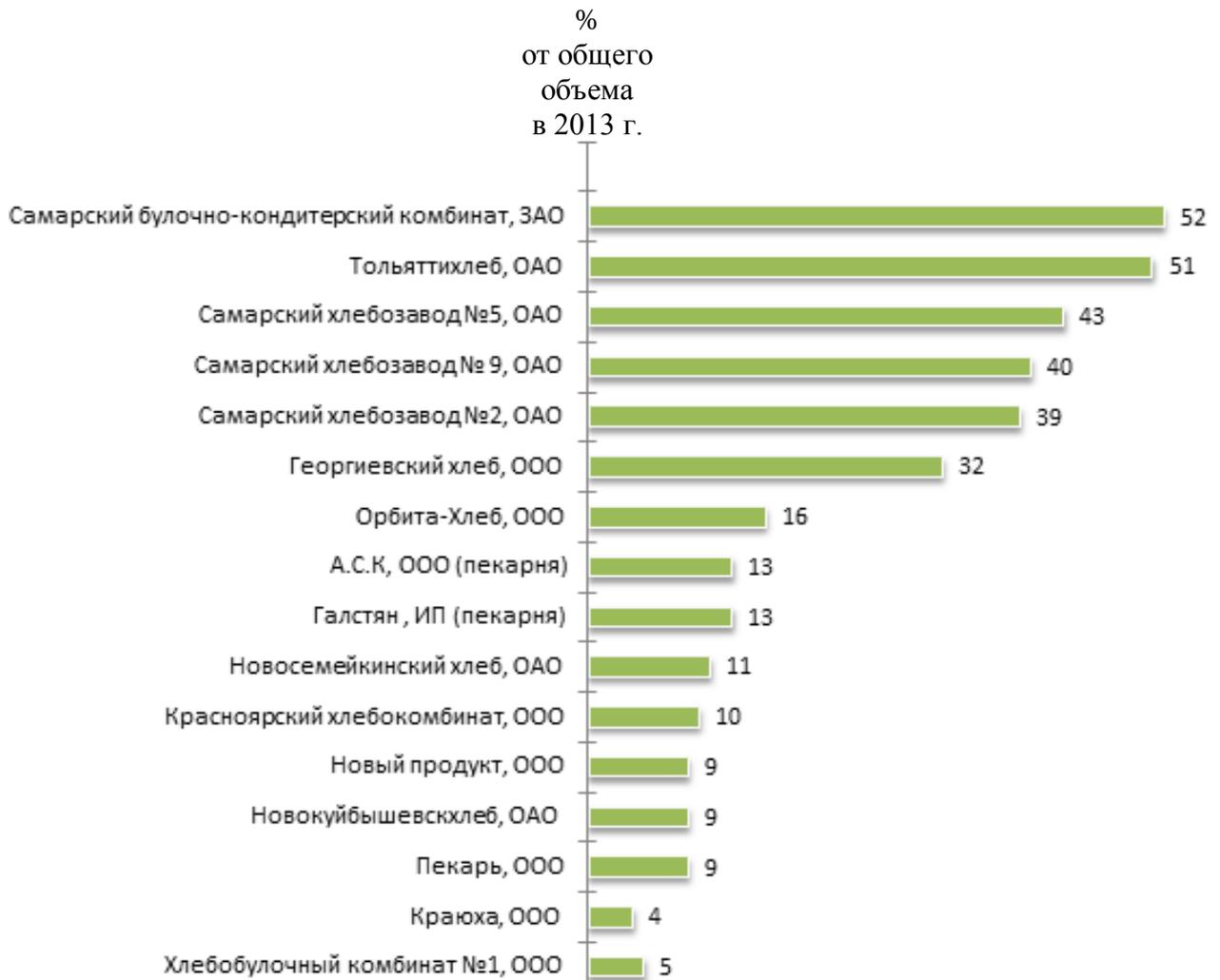
Изучение деятельности производителей хлебопекарной продукции Самарской области показало недостаточную развитость "брендинга". У большей части производителей хлебобулочных изделий отсутствуют официально зарегистрированные торговые марки, у многих не сформировался фирменный стиль упаковки. Практически никто из игроков данного рынка не затрачивает значительные средства на рекламу, а крупные игроки довольствуются периодическими новостными сюжетами в СМИ и продвижением в сети Интернет.

Для оценки интенсивности развития дистрибуции (нумерическая дистрибуция) были учтены показатели представленности продукции производителей, занявших лидирующие позиции. Расчет коэффициента нумерической дистрибуции (НД) проводился отдельно по каждой группе товаров в разрезе г. Самара по следующей формуле:

$$\text{НД} = \text{кол. точек с товаром} \cdot 100\% / \text{общее кол-во исследуемых точек в городе.}$$

В результате был сформирован рейтинг производителей, исходя из доли торговых точек, в которых производитель присутствует, от общего количества обследованных точек.

Из приведенного рисунка можно увидеть, что наибольшая представленность продукции имеется у следующих компаний ЗАО "СБКК", ОАО "Тольяттихлеб", ОАО "Самарский хлебозавод № 5", ОАО "Самарский хлебозавод № 2".



**Рисунок 2.3.5 - Доля торговых точек в г.о. Самара,
в которых представлены производители хлебобулочной продукции**

Из проведенного анализа следует, что ключевым инструментом в рамках совершенствования деятельности организации является логистика, предлагающая новый подход к формированию успешного функционирования системы обслуживания потребителей. Эффективная организация логистической системы распределения обеспечивает компании наиболее стремительную реакцию на нужды потребителей, поскольку распределительная логистика компании непосредственно с ними взаимодействует.

Анализ влияния логистической системы на финансовые показатели предприятий продемонстрировал предполагаемую тенденцию: снижение логистических издержек ведет к улучшению финансовых показателей. В этой

связи важнейшим направлением деятельности предприятий хлебопекарной промышленности служит не только создание распределительных ЛС, но и постоянный контроль за расходами на их обслуживание.

На наш взгляд, при построении распределительной системы предприятию хлебопекарной промышленности необходимо решить ряд задач:

1. Внедрение организационных структур управления, позволяющих эффективно распределить логистические функции между разными отделами компании.
2. Формирование стратегии и тактики физического распределения товаров на всех уровнях каналов товародвижения.
3. Разработка эффективной системы стимулирования всех элементов логистической среды [65].

Все перечисленное позволит повысить эффективность каждой области логистической системы предприятий, оборачиваемость оборотных средств, снизить сроки внедрения в производственный процесс новых видов продукции и т.д.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Формирование логистической системы сбытовой деятельности предприятия хлебопекарной промышленности

Вопросы развития отечественного рынка продовольственных товаров в современных экономических условиях в нашей стране выдвинулись в ряд важных проблем экономической теории и практики, что связано с увеличением скорости оборачиваемости и приращением стоимости капитала в пищевой промышленности. Вопросы управления сбытовой деятельностью на предприятиях хлебопекарной отрасли представляют одну из важнейших проблем теоретического и практического значения. Постоянный рост издержек, связанных с производством и реализацией продукции, ужесточение требований потребителей к качеству обслуживания поставщиками предопределили необходимость эффективного управления распределительной системой организации. Особую значимость данное направление приобрело в связи с использованием концепции логистики.

Одна из важнейших проблем, характерных для каждой отрасли пищевой промышленности, которая была отмечена в Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности на период до 2020 г., - "неразвитая инфраструктура хранения, транспортировки и логистики товародвижения пищевой продукции" [4].

Посредством логистического подхода к управлению в условиях неопределенности и крайней неустойчивости внутренней и внешней среды обеспечивается организация наиболее быстрой реакции на изменение условий в

области хозяйственной деятельности. Использование логистики продиктовано повышенной сложностью, а также многообразием объектов управления, так как для многих предприятий характерна диверсификация хозяйственной деятельности.

Внедрение логистического подхода базируется на создании логистических систем в организациях. Именно эффективная организация распределительной ЛС служит залогом обеспечения организации максимально быстрой реакции на запросы потребителей, поскольку распределительная логистика непосредственным образом взаимодействует с ними.

Выделяется несколько видов широко используемых логистических стратегий, а именно сокращение общих логистических затрат; сокращение инвестиций в логистическую инфраструктуру; улучшение качества логистических услуг; логистический аутсорсинг. Практикам наиболее интересны пути реализации перечисленных стратегий [149].

Стратегия сокращения общих логистических затрат. Логистические затраты неизбежны, соответственно, возникает задача их снижения. Общие логистические издержки при гарантии приемлемого уровня обслуживания потребителей можно сократить за счет совершенствования:

- операционных издержек в логистических функциях;
- степени оборачиваемости запасов в логистической системе;
- логистических решений в конкретных функциональных областях по признаку уменьшения логистических затрат;
- процесса "хранение - транспортировка - хранение"; и т.д.

Стратегия совершенствования качества логистического сервиса. Потребители со своей стороны ожидают высокое качество потребляемой продукции. Логистикой контролируются объем запасов, время доставки, скорость реагирования на нужды потребителей и прочие характеристики обслуживания. Как правило, логистическая стратегия гарантирует сервис высокого качества, а также может действовать на основе предоставления специализированных услуг или услуг, которые выполняются с учетом индивидуальных требований заказчика.

По мнению Д.В. Черновой "к способам реализации стратегии совершенствования качества логистического сервиса относятся:

- сертификация в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами;
- формирование системы управления качеством логистического обслуживания;
- проектирование логистических технологий в течение всего жизненного цикла продукции;
- совершенствование качества выполнения логистических операций (перевозка, складирование, упаковка и пр.);
- создание системы логистической поддержки обслуживания на протяжении всего жизненного цикла продукции; и т.п." [149].

Стратегию сокращения инвестиций в логистическую инфраструктуру возможно реализовать посредством:

- оптимизации логистических каналов или цепей;
- оптимизации расположения объектов инфраструктуры логистической системы;
- логистического аутсорсинга (использования логистических посредников при осуществлении транспортировки, экспедирования, складирования или грузопереработки);
- расширения форм прямой доставки продукции потребителям без промежуточного складирования и хранения;
- использования складов общего пользования и т.д.

Стратегия логистического аутсорсинга. Она означает, что предприятию, фирме, компании необходимо сосредоточить свое внимание на развитии так называемых ключевых компетенций (сильных сторон), а также по возможности по максимуму избавиться от непрофильных активов. Последнее достигается с помощью:

- оптимизации количества и структуры логистических посредников и выполняемых ими функций;

- реализации принципа "делать или покупать";
- оптимизации выбора источников внешних "ресурсов";
- применения инвестиций и инноваций поставщиков;
- оптимизации расположения мощностей и объектов инфраструктуры логистической системы;
- фокусирования компании на своих ключевых компетенциях; и т.п.

Российские ученые В.И. Сергеев и В.В. Дыбская при выборе логистической стратегии рекомендуют руководствоваться таким принципом: "Выбираемая логистическая стратегия должна, с одной стороны, соответствовать корпоративной стратегии, с другой - основываться на определенной концепции логистики. Если компания применяет корпоративную стратегию роста за счет расширения географии рынков сбыта, то в качестве логистической стратегии может быть выбрана, например, стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру с децентрализацией распределения товарных потоков и логистического менеджмента" [50].

Главные направления реализации данной стратегии будут содержаться в использовании логистических посредников при дистрибуции, в образовании сети региональных распределительных центров, децентрализованного логистического управления в отдельных регионах сбыта, а также в выстраивании распределенной информационной логистической системы.

Если компания, к примеру, применяет маркетинговую стратегию минимизации цены продукции на определенном рыночном сегменте, то вполне естественный выбор компании - стратегия минимизации общих логистических затрат.

Обе данных стратегии могут иметь своей основной концепцию интегрированной логистики.

В процессе анализа должны быть обнаружены:

- положительные черты, а также недостатки существующего состояния логистики организации в целом и по отдельным ее подразделениям;

- наличие логистической стратегии, системы контроллинга ключевых показателей логистики;
- "узкие" места в использовании логистической инфраструктуры (складского хозяйства, транспорта, информационной системы);
- конфликтные ситуации среди структурных (функциональных) подразделений компании по параметрам, которые относятся к логистике;
- проблемы в планировании определенной потребности, а также в управлении запасами товаров;
- состояние системы доставки продукции потребителям;
- уровень логистического сервиса, предоставленного потребителям;
- величина и структура общих логистических затрат;
- проблемы взаимодействия компании с поставщиками и логистическими посредниками.

Результаты проведенного в предыдущей главе исследования продемонстрировали, что сбыт хлебопекарных предприятий производится по ежедневным заказам потребителей. В процессе деятельности хлебопекарных предприятий встречаются следующие проблемы:

1. Недостаток информации о состоянии и прогнозировании спроса, а также предложения на рынке хлеба и хлебобулочных изделий.
2. Отсутствие скоординированности в управлении снабжением, производством и реализацией продукции.
3. Непрерывно увеличивающийся ассортимент и относительно небольшие объемы заказов, в связи с чем возникают дополнительные трудности в организации распределительных ЛС. В настоящее время в нашей стране ассортимент хлеба и хлебобулочных изделий составляет более пятисот видов.
4. Возрастающее давление со стороны крупных сетевых магазинов совместно с особенностями хлебопекарного производства определяют задачу поиска новых решений в области формирования логистических систем распределения.

Выпуск продукции крупными хлебопекарными предприятиями базируется на инфраструктуре массового производства слабо дифференцированной продукции. Посредством увеличения ассортимента, с одной стороны, достигается удовлетворение запросов потребителей, а с другой - утрачивается возможность минимизации удельной себестоимости изделий, так как требуется переналадка оборудования, которая занимает определенное время, что автоматически сокращает объем производства.

Необходимо отметить, что у большинства предприятий отсутствуют развитые сбытовые системы, при этом используются вертикальное маркетинговое распределение, а также традиционные сбытовые каналы. Из проведенного анализа видно, что производителям целесообразно совершенствовать сбыт своей продукции, опираясь на наличие маркетинговых коммуникаций и особенности продукции, спрос на которую влияет на объемы ее выпуска.

Общепринято, что предприятия хлебопекарной промышленности применяют неинтегрированный канал сбыта готовых изделий, в рамках которого существуют производители, независимые друг от друга, и посредники, так как в организационном плане достаточно сложно интегрировать производство такого продукта, как хлеб и его сбыт в оптовой и розничной торговле. Каждый участник канала действует на рынке автономно, согласно своим интересам, стремясь обеспечить себе максимально высокую прибыль, что может происходить также в ущерб прибыльности сбытовой системы в целом. Ни один из участников канала не может контролировать другого. Для хлебопекарных предприятий более предпочтительны партнеры, территориально располагающиеся поблизости, поскольку. Это обусловлено тем, что в процессе доставки хлеба сохраняется высокое качество данного продукта, сроки доставки и затраты в этом случае минимальны, а прибыль при этом максимально велика.

В связи с вышесказанным повышению эффективности работы хлебопекарных предприятий будет способствовать разработка эффективной системы распределения.

Анализ, проведенный в главе 2, показал, что при построении распределительной системы хлебопекарному предприятию необходимо внедрить организационные структуры управления, которые позволят наиболее оптимально распределить логистические функции между отделами организации, выработать стратегии и тактики распределения продукции на всех уровнях каналов товародвижения, сформировать действенную систему стимулирования каждого элемента логистической среды.

При построении ЛС сбытовой деятельности на предприятиях хлебопекарной отрасли настоятельно рекомендуется учитывать такие отраслевые особенности, как:

- монополия при контроле торговых сетей над системой сбыта большей части хлебопроизводителей;
- крупный ассортимент выпускаемой продукции;
- короткие сроки реализации продукции, затрудняющие возможность создания больших запасов готовой продукции;
- жесткая конкуренция на этапе сбыта.

Одна из ключевых причин того, почему торговые сети значительно влияют на хлебопекарные предприятия, - это короткие сроки реализации товаров, а также небольшое количество собственных элементов каналов распределения (секций в магазинах, торговых точек, фирменных магазинов и др.).

В целях определения конкретных мероприятий относительно построения эффективной ЛС сбытовой деятельности необходимо разработать алгоритм построения, учитывающий отраслевые особенности хлебопекарных предприятий (рисунок 3.1.1).

Выделяются следующие основные этапы алгоритма построения логистических систем сбытовой деятельности.

1. *Изучается конъюнктура рынка хлеба и хлебобулочных изделий.* Для реализации на практике данного этапа рассматриваемого алгоритма необходимо проведение анализа и характеристики нескольких групп показателей:

1.1. Анализируется структура потребления, а также предпочтений потребителей.

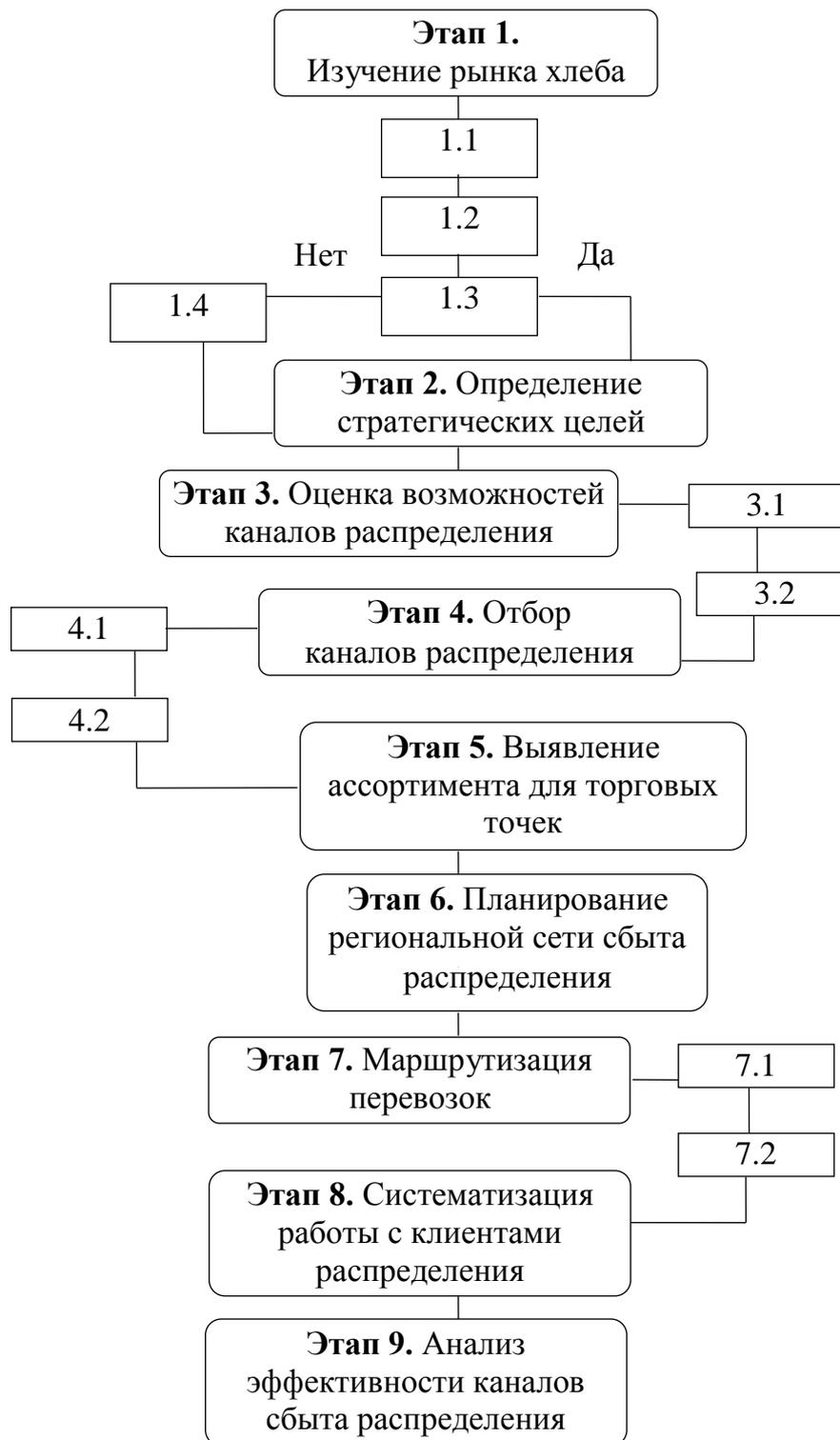


Рисунок 3.1.1 - Алгоритм построения логистической системы сбытовой деятельности предприятий хлебопекарной промышленности

1.2. Проводится конкурентный анализ рынка, а именно выделяются главные конкуренты, размещения производства и пр.

1.3. Осуществляется оценка степени удовлетворенности имеющимся ассортиментом продукции. Неудовлетворенность предложенным ассортиментом

побуждает организацию рассмотреть вариант корректировки производственной программы для удовлетворения возникших потребностей.

1.4. Вносятся изменения в предлагаемый ассортимент хлебобулочных изделий.

2. *Определяются стратегические цели предприятия.* Здесь выделяются две ключевые проблемы, в рамках которых принимается решение: 1) выход на новый рынок; 2) увеличение или удержание существующей доли рынка.

3. *Оцениваются возможности каналов распределения продукции на конкретном рынке.* Организации нужно оценить имеющиеся оптовые каналы сбыта и возможность использования собственных каналов распределения товаров. Это поможет фирме точнее определять потребности рынка и реагировать на них, иметь более короткие и надежные сбытовые каналы.

3.1. Оцениваются возможности использования собственных каналов реализации продукции.

3.2. Оцениваются возможности оптовой реализации продукции на рынке.

4. *Отбираются наиболее выгодные каналы распределения продукции.*

4.1. Определяются критерии отбора участников канала распределения.

Для выбора торговых посредников могут быть использованы следующие критерии: финансовая надежность, маркетинговая концепция, репутация и деловые качества торгового посредника, организация и технические средства посредника, проходимость торговой точки, месторасположение торговой точки и др.

Среди критериев, по которым производители могут осуществлять выбор торговых посредников, можно выделить [30]:

- имидж компании и деловая репутация руководителя;
- обеспечиваемый территориальный охват рынков, наличие региональных представителей, характер отношений с торговыми сетями и наличие собственной розничной сети;
- опыт организации сбыта данных товаров и предоставляемый потребителям уровень обслуживания;
- квалификация работников и их опыт работы;

- объем товарооборота и темпы его прироста;
- логистические издержки и оборачиваемость запасов и т.п.

4.2. Проводятся мероприятия по привлечению потенциального торгового посредника к использованию услуг предприятия.

5. *Выявляется оптимальный ассортимент для каждой торговой точки.* В зависимости от типа магазина требования к поставщику хлебобулочных изделий могут меняться. Для небольших торговых предприятий, расположенных вблизи крупных потоков покупателей, большое значение имеет цена, по которой магазин получает продукцию от поставщика. Существенную роль в построении торговой сети играет месторасположение фирменных магазинов производителя хлебобулочных изделий, поскольку от этого непосредственно зависят как товарооборот, воспринимаемый имидж марки, так и контингент покупателей. Для крупных магазинов типа универсамов и супермаркетов наибольшее значение имеет широта представленного ассортимента. Существенную роль для подобных магазинов играют также упаковка продукции, ее внешний вид, сроки хранения получаемого товара. Для небольших магазинов, расположенных внутри "спальных" районов и имеющих широкий ассортимент продуктов питания, наибольшее значение имеет объем поставок. Такие магазины готовы закупать хлеб малыми партиями, скопление подобных магазинов в небольшом по площади районе позволяет одной поездкой автомашины с хлебом доставить продукцию сразу нескольким магазинам.

6. *Планируется региональная сеть организации сбыта хлебобулочной продукции.*

7. *Осуществляется маршрутизация перевозок.*

7.1. Изучается транспортная сеть региона. Оценивается степень доступности каждой торговой точки для использования транспорта при доставке товаров, разрабатываются пути подачи транспорта для разгрузки.

7.2. Решаются задачи кольцевой доставки продукции. Проводится оптимизация путей доставки товаров, составляется расписание движения

транспортных средств, а также согласовывается с участниками каналов распределения время доставки.

8. *Систематизируется работа с клиентами.* Согласовываются с клиентами методы заказа на товары, формы оплаты и др.

9. *Анализируется эффективность логистических каналов сбыта.*

Предлагаемый алгоритм построения логистических систем распределения для предприятий хлебопекарной отрасли будет способствовать повышению эффективности функционирования всех областей логистической системы данных предприятий, ускорению оборачиваемости оборотных средств, сокращению сроков введения в производство новых видов продукции и т.п.

3.2 Модель оптимизации сбытовой деятельности на предприятии хлебопекарной промышленности

Хлебопекарные предприятия широко используют различные по длине, а также ширине каналы сбыта. Чтобы охватить рынок, хлебозаводами, как правило, используются каналы с интенсивным сбытом, включающие в себя несколько продавцов, что отвечает стремлениям предприятий реализовать произведенный товар в максимальном количестве магазинов как можно большему количеству потенциальных покупателей.

На небольших или новых рынках, а также применительно к специфической продукции хлебопекарные предприятия пускают в ход избирательный сбыт товаров, при котором узкому кругу посредников предлагают ограниченный объем новой продукции. Таким образом, большинством производителей реализуются диетические сорта хлеба. Преимущества данного сбыта продукции в рамках хлебопекарного предприятия определяются относительным снижением затрат

вследствие отказа от сотрудничества с второстепенными посредниками. Недостаток этого варианта сбыта заключается в неполном охвате рынка, возможности появления конкурентов, потере потенциальных продаж и т.д.

Совершенно очевидно, что в своей деятельности предприятие тесно взаимодействует с посредниками. Подобное сотрудничество позволяет производителю острее чувствовать конъюнктуру рынка, наилучшим образом учитывать ее колебания, а также наиболее полно удовлетворять запросы потребителей. Однако, в рамках канала зачастую завязываются конфликты между посредниками одного и того же уровня.

Тем самым, большая часть произведенной хлебозаводами продукции отпускается покупателям-посредникам. При этом реализация стратегии сбыта базируется на построении косвенных каналов с применением "проталкивания" или "притягивания". Большая часть хлебопекарных предприятий используют принцип "притягивания", согласно которому усилия по реализации направлены на сотрудничество с посредниками. При всем при этом сбыт продукции осуществляется как традиционными формами сбыта, так и сложными сбытовыми системами: вертикальная, горизонтальная, комбинированная. Это объясняется недостаточным числом потребителей в районах, где расположены торговые точки.

Существование посреднических структур для сбытовых систем хлебозаводов, с одной стороны, вызывает рост цен на хлебобулочную продукцию, поскольку за счет цен конечных продаж восполняются все затраты по доставке продукции потребителю, а также формируется прибыль каждого участника канала товародвижения. Помимо всего прочего, возможно замедление процесса реализации хлеба и хлебобулочных изделий вследствие возникновения в процессе продвижения товара к его конечному покупателю дополнительного звена. С другой стороны, то обстоятельство, что доля посредников в объемах реализации продукции чаще всего превышает половину, подтверждает их важнейшую роль в сбытовой деятельности хлебопекарных предприятий, а также отсутствие в рыночной среде субъектов, которые способны взять на себя функции,

реализуемые посредниками. Из этого следует, что совершенствование системы сбыта в современных условиях не возможно без участия посреднических структур.

Производителям наиболее интересны те потребители, которые покупают максимальное количество продукции, так как стоимость данной покупки, как правило, наиболее велика.

Системе сбыта продукции с привлечением крупных оптовых покупателей продукции присущ ряд недостатков. В первую очередь, это возможность попасть под давление крупных партнеров и возможность диктата с их стороны. Другим значимым недостатком выступает потеря со стороны производителя контроля за географией распространения произведенной продукции. Однако очевидно, что из увеличения масштабов сделки следуют ускорение документооборота, сокращение времени "прослеживания" продукции в экспедиции в ожидании отгрузки, снижение коммерческих расходов. Исходя из сказанного, хлебозаводам выгодно вступать в сотрудничество с теми, кто закупает их товары на большую сумму. Производителям, со своей стороны, необходимо стремиться к тому, чтобы вызвать непосредственный интерес партнеров к увеличению объемов, стоимости сделок, а также привлечь к сотрудничеству как можно больше таких покупателей в целях нивелирования воздействия каждого из них.

В настоящее время при принятии управленческих решений широко используются методы математической и математико-статистической обработки данных, что повышает объективность управленческих решений. В частности, к ним относятся методы непосредственной оценки, парных сравнений, сравнительной оценки [100].

Проанализируем методами математической статистики влияние структуры реализации продукции по сбытовым каналам на выручку от реализации продукции и на финансовый результат. Выявленные взаимосвязи и закономерности позволят сделать прогноз объемов реализации продукции исследуемых предприятий и динамики эффективности функционирования сбытовой логистики на предприятии хлебопекарной промышленности.

В теории и практике экономического анализа и статистики особое место занимают сводные показатели оценки структурных сдвигов. Как правило, они располагают удобной и компактной шкалой значений - от 0 до 1. В этом случае у каждого отдельного коэффициента есть вполне определенный смысл, и каждый коэффициент не требует обязательного сопоставления с другим коэффициентом [78].

Чем ближе значения коэффициентов к верхнему пределу, тем значительнее сила изменений в исследуемой структуре. Если у того или иного показателя значение 1, то это свидетельствует о том, что в каждом из периодов все изучаемые единицы локализованы в отличных друг от друга группах, что представляет собой достаточно редкое явление в социально-экономической сфере. Нижнего предела коэффициенты могут достигнуть в случае полной идентичности структур.

Одним из них является интегральный коэффициент структурных сдвигов К. Гатева:

$$K_{инт} = \sqrt{\frac{\sum (d_2 - d_1)^2}{\sum d_2^2 + \sum d_1^2}}, \quad (9)$$

где d_1 - удельный вес в базисном периоде;

d_2 - удельный вес в отчетном периоде.

Данный коэффициент основан на разностях удельных весов, однако при данном способе нормирования он учитывает значения самих удельных весов обоих периодов.

В качестве недостатка можно отметить отсутствие реального смысла знаменателя.

А. Салаи предложил другой вариант обобщающего показателя структурных сдвигов:

$$I_C = \sqrt{\frac{\sum \frac{(d_2 - d_1)^2}{(d_2 + d_1)^2}}{n}}, \quad (10)$$

где n - число градаций.

Недостаток этого коэффициента заключается в том, что его значения зависят от числа градаций. Он не может быть рассчитан, если доли в каждом периоде у какой-либо группы равны 0.

Для совершенствования рассмотренных критериев и устранения их недостатков применяется индекс Рябцева - I_R :

$$I_R = \sqrt{\frac{\sum (d_2 - d_1)^2}{\sum (d_2 + d_1)^2}}. \quad (11)$$

Важное достоинство коэффициента - шкалированность его значений. В таблице 3.2.1 представлена шкала оценки меры существенности различий структур по критерию I_R .

Таблица 3.2.1 - Шкала оценки меры структурных различий по критерию I_R

Интервал значений коэффициента	Характеристика меры структурных различий
До 0,030	Тождественность структур
0,031-0,070	Весьма низкий уровень различий
0,071-0,150	Низкий уровень различий
0,150-0,300	Существенный уровень различий
0,301-0,500	Значительный уровень различий
0,501-0,700	Весьма значительный уровень различий
0,701-0,900	Противоположный тип структур
0,901 и более	Полная противоположность структур

Будем использовать для содержательной оценки структурных сдвигов в выручке от реализации хлебобродукии показатель I_R , учитывая отсутствие явных арифметических недостатков и доступность интерпретации.

Для изучения структурно-динамических сдвигов нужно обработать исходную информацию, представить ее в виде долей, приняв за 100 % областное значение по каждому показателю. При этом, выручка по каждому каналу реализации выражается в % к итогу (или в коэффициентах к 1).

Наиболее логичным приемом структурно-динамического анализа считается сравнение значений более поздних лет с более ранними. Следовательно,

показатели более раннего года будут обозначены как d_1 (доля базисного периода), а показатели более позднего года - d_2 (доля отчетного периода) [77].

Исходные данные (в %) и расчеты по рассмотренным в рамках данного исследования хлебозаводам представлены в таблицах 3.2.2-3.2.13.

Таблица 3.2.2 - Структура выручки по каналам реализации и размер чистой прибыли Хлебозавода № 9

Канал	Доля, %			Чистая прибыль, тыс. руб.		
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Торг. сети	33,8	36,6	38,3			
Опт.	24,3	23,9	29,4			
Розн.	27,1	24,3	19,3			
Прочие	14,8	15,2	13,0			
ИТОГО	100	100	100	18	-6701	-17747

Таблица 3.2.3 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 9 (2011 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	33,8	36,6	2,8	7,8	70,4	4956,2	0,002
Опт.	24,3	23,9	-0,4	0,2	48,2	2323,2	0,000
Розн.	27,1	24,3	-2,8	7,8	51,4	2642,0	0,003
Прочие	14,8	15,2	0,4	0,2	30,0	900,0	0,000
ИТОГО	100,0	100,0	0,0	16,0	200,0	10821,4	0,005
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,054	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,035	
Индекс Рябцева						0,038	

Таблица 3.2.4 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 9 (2012 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	33,8	38,3	4,5	20,3	72,1	5198,4	0,004
Опт.	24,3	29,4	5,1	26,0	53,7	2883,7	0,009
Розн.	27,1	19,3	-7,8	60,8	46,4	2153,0	0,028
Прочие	14,8	13,0	-1,8	3,2	27,8	772,8	0,004
ИТОГО	100,0	100,0	0,0	110,3	200,0	11007,9	0,045
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,141	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,106	
Индекс Рябцева						0,100	

Таблица 3.2.5 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 9 (2012 г. к 2011 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
A	1	2	3	4	5	6	7
Торг. сети	36,6	38,3	1,7	2,9	74,9	5610,0	0,001
Опт.	23,9	29,4	5,5	30,3	53,3	2840,9	0,011
Розн.	24,3	19,3	-5,0	25,0	43,6	1901,0	0,013
Прочие	15,2	13,0	-2,2	4,8	28,2	795,2	0,006
ИТОГО	100,0	100,0	0,0	63,0	200,0	11147,1	0,030
Кoeffициент структурных сдвигов К. Гатева						0,106	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,087	
Индекс Рябцева						0,075	

По Хлебозаводу № 9 практически не заметно существенных различий в структуре каналов реализации продукции. На протяжении 2010-2012 гг. доминирует канал "Торговые сети", занимающий чуть более трети объема выручки завода, причем его доля растет с каждым годом. В 2010-2011 гг. второе место занимал канал "Розничная торговля" (27,1 % в 2010 г.), но в 2012 г. он сократился до 19,3 %. Напротив, с 24,3 до 29,4 % возрос удельный вес канала "Оптовая торговля". Прочие потребители имеют долю в выручке около 15 %.

Индекс Рябцева показывает "низкий уровень различий структур" в 2012 г. по сравнению с предшествующими годами.

В целом по Хлебозаводу № 9 мы можем отметить, что пренебрежение сферой розничной торговли в сбыте продукции отрицательно сказывается на финансовых результатах фирмы. По мере сокращения доли данного канала реализации снижались и финансовые результаты: если в 2010 г. была зафиксирована чистая прибыль в размере 18 тыс. руб., то в дальнейшем наблюдался только чистый убыток, достигший в 2012 г. значения 17 747 тыс. руб.

Таблица 3.2.6 - Структура выручки по каналам реализации и размер чистой прибыли Хлебозавода № 5

Канал	Доля, %			Чистая прибыль, тыс. руб.		
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Торг. сети	25,6	29,8	32,5	12 886	2645	-31 295
Опт.	26,1	25,8	30,3			
Розн.	38,0	33,6	26,1			
Прочие	10,3	10,8	11,1			
ИТОГО	100	100	100			

Таблица 3.2.7 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 5 (2011 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	25,6	29,8	4,2	17,6	55,4	3069,2	0,006
Опт.	26,1	25,8	-0,3	0,1	51,9	2693,6	0,000
Розн.	38,0	33,6	-4,4	19,4	71,6	5126,6	0,004
Прочие	10,3	10,8	0,5	0,3	21,1	445,2	0,001
<i>ИТОГО</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>0,0</i>	<i>37,3</i>	<i>200,0</i>	<i>11 334,5</i>	<i>0,010</i>
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,081	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,050	
Индекс Рябцева						0,057	

Таблица 3.2.8 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 5 (2012 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	25,6	32,5	6,9	47,6	58,1	3375,6	0,014
Опт.	26,1	30,3	4,2	17,6	56,4	3181,0	0,006
Розн.	38,0	26,1	-11,9	141,6	64,1	4108,8	0,034
Прочие	10,3	11,1	0,8	0,6	21,4	458,0	0,001
<i>ИТОГО</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>0,0</i>	<i>207,5</i>	<i>200,0</i>	<i>11 123,3</i>	<i>0,056</i>
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,191	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,118	
Индекс Рябцева						0,137	

Таблица 3.2.9 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации Хлебозавода № 5 (2012 г. к 2011 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	29,8	32,5	2,7	7,3	62,3	3881,3	0,002
Опт.	25,8	30,3	4,5	20,3	56,1	3147,2	0,006
Розн.	33,6	26,1	-7,5	56,3	59,7	3564,1	0,016
Прочие	10,8	11,1	0,3	0,1	21,9	479,6	0,0
<i>ИТОГО</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>0,0</i>	<i>83,9</i>	<i>200,0</i>	<i>11072,2</i>	<i>0,024</i>
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,123	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,078	
Индекс Рябцева						0,087	

Структура каналов реализации по Хлебозаводу № 5 также не отличается большими изменениями. Значения индекса Рябцева не превышают 0,137. Если в

2010 г. на первом месте был канал сбыта "Розничная торговля" (38,0 %), а второе место занимал канал "Оптовая торговля" (26,1 %), то в 2012 г. картина изменилась - лидером стал канал "Торговые сети" (32,5 %). Для прочих покупателей варьирует около отметки 11 %.

Данному хлебозаводу присуща та же тенденция, что и Хлебозаводу № 9: уменьшение влияния розничной торговли обуславливает убыточность фирмы. Ориентация на низкий ценовой сегмент не оправдалась - после двух прибыльных лет (2010 г.- 12 886 тыс. руб., 2011 г.- 2197 тыс. руб.) в 2012 г. получен убыток в размере 31 295 тыс. руб.

Таблица 3.2.10 - Структура выручки по каналам реализации и размер чистой прибыли СБКК

Канал	Доля, %			Чистая прибыль, тыс. руб.		
	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Торг. Сети	61,0	69,0	74,0			
Опт.	20,0	13,5	8,0			
Розн.	11,0	10,5	10,0			
Прочие	8,0	7,0	8,0			
<i>ИТОГО</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>1 919</i>	<i>2 197</i>	<i>7076</i>

Таблица 3.2.11 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации СБКК (2011 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Торг. сети	61,0	69,0	8,0	64,0	130,0	16 900,0	0,004
Опт.	20,0	13,5	-6,5	42,3	33,5	1122,3	0,038
Розн.	11,0	10,5	-0,5	0,3	21,5	462,3	0,001
Прочие	8,0	7,0	-1,0	1,0	15,0	225,0	0,004
<i>ИТОГО</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>0,0</i>	<i>107,5</i>	<i>200,0</i>	<i>18 709,5</i>	<i>0,046</i>
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,107	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,108	
Индекс Рябцева						0,076	

Структура каналов реализации продукции СБКК отличается неоднородностью. Так, явный лидер - канал "Торговые сети", занимающий почти 3/4 объема выручки. Его доля растет, и в 2012 г. она достигла 74 %. Существенное снижение покупателей-оптовиков (с 20 до 8 % за рассматриваемый период) не

отразилось на финансовом положении компании. Оно стабильно - завод имеет регулярную прибыль, хотя и в небольшом размере (в 2012 г. - 2197 тыс. руб.).

Таблица 3.2.12 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации СБКК (2012 г. к 2010 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
A	1	2	3	4	5	6	7
Торг. сети	61,0	74,0	13,0	169,0	135,0	18 225,0	0,009
Опт.	20,0	8,0	-12,0	144,0	28,0	784,0	0,184
Розн.	11,0	10,0	-1,0	1,0	21,0	441,0	0,002
Прочие	8,0	8,0	0,0	0,0	16,0	256,0	0,000
ИТОГО	100,0	100,0	0,0	314,0	200,0	19 706,0	0,195
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,177	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,221	
Индекс Рябцева						0,126	

Таблица 3.2.13 - Расчетная таблица структурно-динамического анализа выручки по каналам реализации СБКК (2012 г. к 2011 г.)

Канал	d_1	d_2	$d_2 - d_1$	$(d_2 - d_1)^2$	$d_2 + d_1$	$(d_2 + d_1)^2$	4/6
A	1	2	3	4	5	6	7
Торг. сети	69,0	74,0	5,0	25,0	143,0	20 449,0	0,001
Опт.	13,5	8,0	-5,5	30,3	21,5	462,3	0,065
Розн.	10,5	10,0	-0,5	0,3	20,5	420,3	0,001
Прочие	7,0	8,0	1,0	1,0	15,0	225,0	0,004
ИТОГО	100,0	100,0	0,0	56,5	200,0	21 556,5	0,072
Коэффициент структурных сдвигов К. Гатева						0,072	
Обобщающий показатель структурных сдвигов А. Салаи						0,134	
Индекс Рябцева						0,051	

Изменения в структуре выручки незначительны, что подтверждают значения индекса Рябцева. Во многом это обусловлено стабильностью таких каналов сбыта, как "Розничная торговля" и "Прочие покупатели". Их доля невелика и суммарно не превышает 20 %.

Таким образом, активное развитие собственных торговых сетей позволяет СБКК иметь незначительную по объему, но постоянную ежегодную чистую прибыль.

Большое число конкурентов с избыточными производственными мощностями негативно влияют на конъюнктуру рынка хлеба и хлебобулочных изделий.

В условиях жесткой конкуренции, сложившейся в настоящее время, преимуществом обладает предприятие, предлагающее продукцию в объеме и ассортименте, которые полностью удовлетворяют потребителей, и эффективно организующее ее реализацию. При этом ассортимент товаров должен обеспечивать компании наибольшую прибыль.

Существующие специфические особенности торговли таким товаром, как хлеб и хлебобулочные изделия направляют предприятия искать эффективные методы сотрудничества с оптовыми посредниками.

В последнее время наблюдается появление вертикальных маркетинговых систем (ВМС), объединяющих работу всех участников процесса снабжения потребителей хлебобулочной продукцией. Производитель и посредники действуют в качестве единой системы. При этом один участник канала доминирует над остальными (чаще всего таким участником выступает хлебопекарное предприятие). Примером таких вертикальных маркетинговых систем является фирменная торговля хлебной продукцией, наиболее развитая в крупных городах. Из совокупности изученных предприятий количество фирменных магазинов насчитывает в среднем от 2 до 6.

Реализация хлебобулочных продуктов через данный канал сбыта у большинства предприятий составляет чуть более 3%. Однако некоторые предприятия имеют до 20 фирменных магазинов, в которых осуществляется реализация свыше 22% хлебобулочных изделий. Встречаются объединения розничных продавцов в кооперативы как альтернатива сбыта хлебобулочных изделий. Форма сбыта, характеризующаяся тесным сотрудничеством изготовителя и посредников, является нетипичной для организации продаж хлебобулочных изделий.

В результате проведенного анализа обнаружено, что "преимущество при реализации через фирменные магазины состоит в возможности продвижения на рынок всего ассортимента; оперативном реагировании на изменение спроса; детальном изучении предпочтений потребителей; установлении более низких цен

за счет устранения из системы сбыта посредников и использования различных надбавок к цене; отгрузке продукции небольшими оптовыми партиями" [65].

По мнению некоторых ученых, "при анализе колеблемости динамических рядов, наряду с выделением случайных колебаний, возникает задача изучения периодических колебаний. Как правило, изучение периодических (сезонных) колебаний необходимо с целью исключения их влияния на общую динамику для выявления чистой (случайной) колеблемости" [116].

Существует несколько методов количественной (статистической) оценки сезонного фактора. Одним из них выступает расчет индексов сезонности за каждый месяц.

Они вычисляются как отношение среднего уровня соответствующего месяца к общей средней. Формула имеет следующий вид:

$$I_{\text{сез}} = \frac{\overline{y_t}}{y_c}, \quad (12)$$

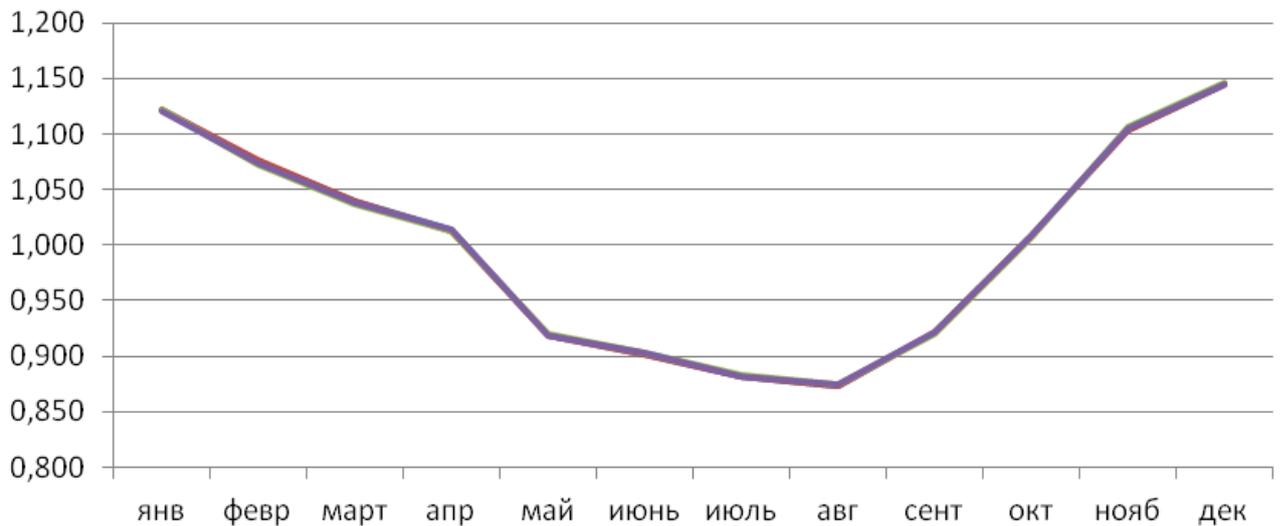
где $\overline{y_t}$ - средний уровень показателя соответствующего месяца за несколько лет,
 y_c - среднемесячное (по году) значение показателя за все годы (общая средняя).

Рассчитанные значения индекса сезонности сравниваются со значением 1 (100 %). Если индекс сезонности превышает 1 - это свидетельствует о влиянии сезонного фактора в сторону увеличения уровней динамического ряда, и наоборот [37].

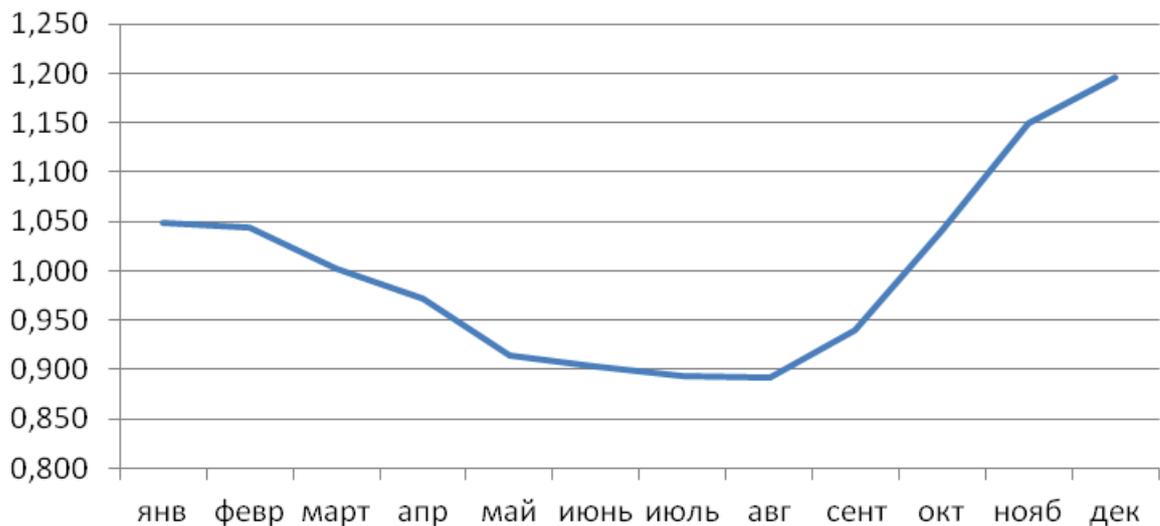
Кратко рассмотрим сезонность реализации продукции трех хлебозаводов.

По всем каналам реализации наблюдалась стабильная картина - постепенное снижение выручки в течение первого полугодия и заметный рост, начиная с осени. Спад продаж приходился на летние месяцы. Во многом это связано с массовыми отпусками и отъездами жителей города, а также их сезонной ориентацией на другие виды продуктов питания - на свежие фрукты, ягоды, овощи и т.д.

Представим графически, в виде сезонной волны, обобщенные ежемесячные продажи в стоимостном выражении по каждому заводу (рисунок 3.2.1-3.2.3).



**Рисунок 3.2.1 - Динамика индексов сезонности
выручки по Хлебозаводу № 9**



**Рисунок 3.2.2 - Динамика индексов сезонности
выручки по Хлебозаводу № 5**

Интерпретацию индексов сезонности покажем на примере. Так, по Самарскому БКК (канал "Торговая сеть") в январе индекс составил 0,991. Это означает, что январская выручка 2010-2012 гг. по данному каналу насчитывает порядка 99,1% от среднегодовой за данный период. В декабре (индекс 1,121), наоборот, выручка превышает среднегодовое значение на 12,1%.

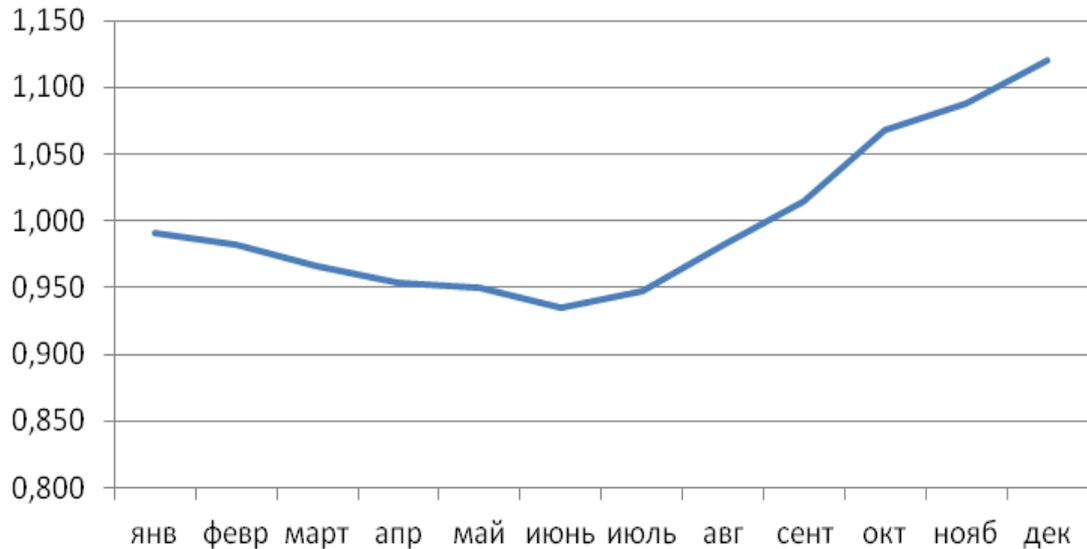


Рисунок 3.2.3 - Динамика индексов сезонности выручки по СБКК

Расчет индекса сезонности по данной формуле имеет ограничение - при этом не учитывается наличие тренда. Выделение сезонности можно осуществить на основе построения аналитической модели проявления сезонных колебаний. Построение аналитической модели выявляет основной закон колеблемости данного временного ряда в связи с переходом от месяца к месяцу и дает лишь среднюю характеристику внутригодовых колебаний.

Тем самым, совершенствование системы сбыта готовой продукции в современных условиях служит одним из ключевых факторов последующего развития хлебопекарной промышленности в целом. Это вызвано специфическими чертами сбыта хлебобулочной продукции на рынке, недостаточной гибкостью в ассортиментной политике хлебопекарных предприятий и сезонностью потребления и сбыта.

Используя результаты проведенного исследования и сделанные на его основе выводы, можно дать прогноз динамики объемов сбыта хлебобулочных изделий предприятий, функционирующих в 2014 г. в г. Самаре.

В снабженческой, производственной и распределительной логистике широко применимы методы прогнозирования. Это связано с тем, что значения прогнозных оценок развития анализируемых процессов являются основой для

принятия управленческих решений при осуществлении оперативного и стратегического планирования. Помимо всего прочего, очевидно, что точность и надежность прогноза определяет эффективность реализации различных логистических операций и функций - от оценки вероятности дефицита продукции на складе до выбора стратегии развития фирмы.

Таблица 3.2.14 - Прогноз объемов реализуемой продукции по каналам сбыта СБКК

Канал сбыта	Объем реализации в 2013 г., тыс. руб.	Прогнозируемый объем реализации, тыс. руб.	Прогноз, % к 2013 г.
Торг. сети	460 910	464 141	100,7
Оптовые покупатели	49 828	59 469	119,3
Розничные торговые точки (фирменная торговля)	62 285	70 132	112,6
Прочие	49 827	51 531	103,4
<i>ИТОГО</i>	<i>622 851</i>	<i>645 273</i>	<i>103,6</i>

В прогнозном периоде незначительно увеличится объем реализации продукции торговым сетям (на 0,7%), а доля реализации продукции по этому каналу останется максимальной. Оптимизация сбытовой логистики, расширение связей с оптовыми покупателями и посредниками позволят увеличить реализацию продукции по этому каналу на 19,3% и долю в структуре реализации с 8 до 8,5%. Таким образом, общее увеличение сбыта хлебобулочных изделий в 2015 г. составит 3,6% по сравнению с 2013 г.

Таблица 3.2.15 - Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики

ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат"

Показатель	2013 г.	Прогноз	Прогноз, % к 2013 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	622 851	645 273	103,6
Коммерческие расходы, тыс. руб.	106 688	109 782	102,9
Затраты на 1 руб. ТП, коп.	0,94	0,98	99
в том числе коммерческие расходы на 1 руб. ТП, коп.	0,17	0,167	98,8
Рентабельность продаж, %	7,7	7,8	101

Анализ данных таблицы 3.2.15 позволяет сделать вывод о том, что коммерческие расходы имеют тенденцию к росту. При этом они растут меньшими темпами, чем выручка от реализации, поэтому коммерческие расходы на 1 руб. товарной продукции снижаются на 1,2 %. Прогнозная рентабельность продаж увеличится на 1% и составит 7,8%. Динамика анализируемых показателей позволяет сделать вывод о перспективах роста эффективности распределительной логистики на предприятии, как и системы сбыта продукции в целом.

Смена собственника, модернизация производства и внедрение рекомендаций по оптимизации сбытовой логистики позволят существенно увеличить объем производства и реализации продукции и расширить рынок сбыта ООО "Хлебозавод № 5". Предприятию необходимо углублять и расширять работу с торговыми сетями, поддерживать связи с оптовыми покупателями и посредниками, не отказываясь от фирменной торговли.

Таблица 3.2.16 - Прогноз реализуемой продукции по каналам сбыта

ООО "Хлебозавод № 5"

Канал сбыта	Объем реализации в 2013 г., тыс. руб.	Прогнозируемый объем реализации, тыс. руб.	Прогноз, % к 2013 г.
Торговые сети	117 817	124 831	105,9
Оптовые покупатели	109 842	115 298	104,9
Розничные торговые точки	94 615	96 485	102,0
Прочие	40 239	41 487	103,1
<i>ИТОГО</i>	<i>362 513</i>	<i>378 101</i>	<i>104,3</i>

В прогнозном периоде наиболее существенными темпами возрастет реализация продукции через торговые сети (на 5,9%), что вызвано необходимостью восстановления и стабилизации рыночной ниши, утраченной в процессе смены собственника. Возрастет и доля реализации продукции по этому каналу с 32,5 до 34,2%. Реализация продукции через оптовых покупателей и посредников продолжит играть важную роль в сбыте продукции, а объем реализации возрастет на 4,9%. Чуть больше 1/4 всего сбыта будет занимать реализация продукции через розничные торговые точки, причем объем

реализации увеличится на 2,0%. Стабильность доли этого канала, как показал статистический анализ, гарантирует перманентное получение прибыли. В целом общее увеличение сбыта хлебобулочных изделий составит 4,3% по сравнению с 2013 г.

Таблица 3.2.17 - Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики ООО "Хлебозавод № 5"

Показатель	2013 г.	Прогноз	Прогноз % к 2013 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	362 513	378 101	104,3
Коммерческие расходы, тыс. руб.	72 522	76 223	105,00
Затраты на 1 руб. ТП, коп.	0,83	0,84	101,73
в том числе коммерческие расходы на 1 руб. ТП, коп.	0,2	0,2	101
Рентабельность продаж, %	-3,7	2,62	102,62

Активное освоение новой рыночной ниши ОАО "Самарский хлебозавод № 5" (производство замороженных полуфабрикатов, разогреваемых перед продажей) вынуждает предприятие активнее взаимодействовать с торговыми сетями, что положительно скажется на объемах реализации продукции, которые возрастут на 4,3%. Вместе с тем, увеличатся и коммерческие расходы на 5%. Новая технология производства продукции сдерживает рост затрат, поэтому затраты на 1 руб. товарной продукции возрастут только на 1%. Рентабельность продаж достигнет 2,62%, т.е. предприятие преодолет убыточность, следовательно, эффективность сбытовой логистики увеличится.

3.3 Контроллинг как инструмент управления сбытовой логистикой

Системы сбытовой логистики в организации работают под воздействием значительного числа факторов внешней среды, которые могут негативно влиять на показатели, характеризующие экономическую деятельность предприятия. Поэтому одна из важнейших задач управления организацией - осуществление

эффективного контроля за функционированием элементов сбытовой системы организации с целью выявления возможных отклонений и управления данными отклонениями организации, а также достижения поставленных целей, в т.ч. в сфере сбытовой логистики.

Как правило, в ситуации отсутствия эффективной системы сбыта в организации посредством эффективного маркетинга не достигаются достаточно высокие результаты, находящие отражение в прибыли или же иных показателях эффективности стратегии сбыта и маркетинга. Зачастую сбытовые и маркетинговые подразделения современных российских компаний подчиняются одному топ-менеджеру с целью стратегической консолидации.

Контроллинг представляет собой достаточно новое явление в теории и практике менеджмента, появившееся на стыке менеджмента, планирования, управленческого учета, информационного обеспечения, экономического анализа, контроля и координации.

Проведенное исследование показало, что среди экономистов наблюдаются различные трактовки, которые описывают внутреннее содержание данного понятия, например: "внутрихозяйственный учет", "управленческий учет", "контроллинг". Однако при всем существующем многообразии трактовок и подходов большинство ученых сходятся на том, что контроллинг - это новая концепция менеджмента, порожденная посредством системы факторов организационного развития стратегического, а также инновационного характера.

По мнению А. Дайле, "контроллинг представляет собой процесс, понимаемый как овладение экономической ситуацией на предприятии - это, прежде всего сопоставление фактических и плановых показателей" [41].

С нашей точки зрения, особое место в управлении организацией занимает именно контроллинг, поскольку он соединяет воедино основные функции управления, интегрирует и координирует их. При этом контроллинг не заменяет управление организацией, а лишь переводит его на качественно другой уровень, направляя работу различных структурных подразделений и служб предприятия на достижение стратегических и оперативных целей.

В современных условиях основная часть товаров и услуг на российском рынке не дефицитны, поэтому количество производителей и поставщиков ежегодно возрастает, что вызывает серьезное ужесточение конкуренции. Все это определяет всевозрастающую роль в организациях систем сбыта и маркетинга, а также контроля исполнения сбытовых и маркетинговых стратегий.

В деятельности западных компаний активно применяются системы контроллинга сбыта и маркетинга. В основу данной системы контроллинга положена концепция интеграции систем планирования и контроля. При этом преумножается значение не самого контроля, а управления сбытовыми процессами, что позволяет предотвратить ошибки.

По своей сущности контроллинг маркетинга и сбыта является системой управления сбытовой и маркетинговой деятельностью компании, которая затрагивает планирование, контроль, отчетность и менеджмент.

Элементы системы контроллинга сбыта организации отражены на рисунке 3.3.1.

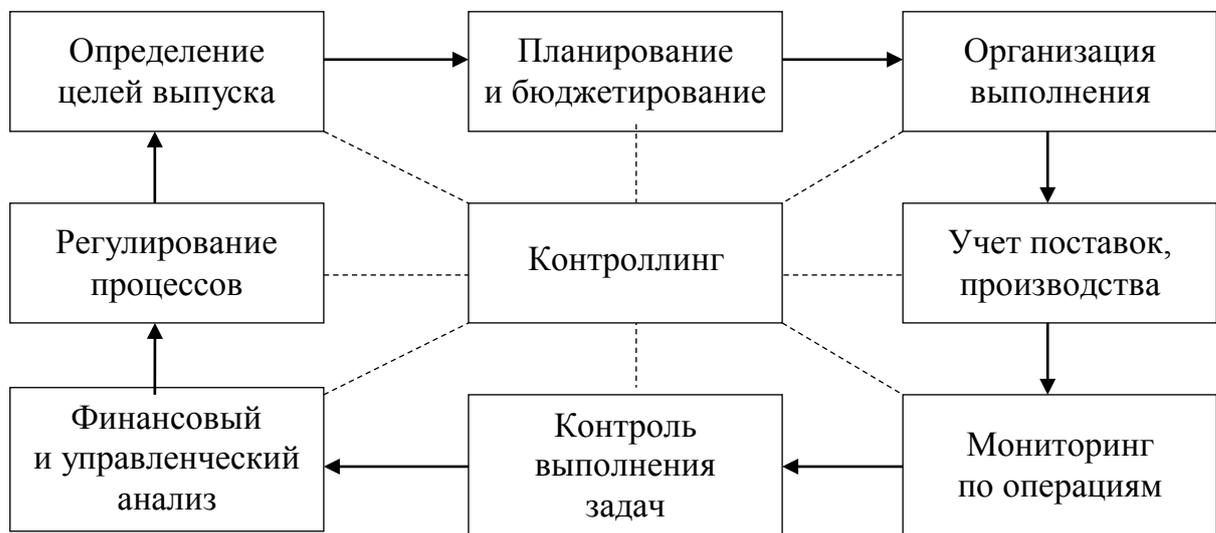


Рисунок 3.3.1 - Элементы системы контроллинга сбытовой логистики

Осуществление данного вида контроллинга непрерывно связано с разработкой информационной системы в организации, системы отчетности и налаживания коммуникаций как внутри организации между работниками, так и с внешними контрагентами. Цель данного контроллинга состоит не только в

отслеживании выполнения планов, анализе рентабельности и эффективности маркетинговых мероприятий, но и в регулярном изучении текущей ситуации на рынке в целях быстрой адаптации компании к происходящим в ней изменениям.

Следует отметить, что сами маркетинговые мероприятия предприятия на рынке предметом контроллинга сбыта не являются. В концепцию контроллинга сбыта входят планирование, учет и контроль результатов мероприятий в области сбыта и маркетинга, но не пути и методы их реализации.

Можно выделить следующие функции контроллинга сбытовой логистики:

- учет информации, связанной с маркетингом и сбытом;
- внедрение внутреннего управленческого учета;
- осуществление планирования, включая совершенствование архитектуры всей системы планирования в компании;
- координация планов маркетинга и сбыта с общими планами компании;
- унификация методов и критериев оценки маркетинговой и сбытовой деятельности предприятия и его подразделений;
- информационное обеспечение контроллинга, в том числе определение носителей информационного обеспечения, порядка обмена информацией, корректировки откорректированной информации и ее обмена;
- контроль и регулирование, в частности разработка допустимых границ и размеров отклонений" [64].

В результате изучения экономической литературы [41, 105, 158] по данной проблеме можно выделить следующие типы контроллинга сбытовой логистики (таблица 3.3.1):

- контроль за выполнением планов;
- контроль рентабельности (прибыльности);
- стратегический контроль.

Контроль за выполнением планов включает в себя анализ фактических продаж, их динамики и тенденций посредством сопоставления с запланированными показателями:

- по товарам, а также отдельным группам ассортимента;

- отдельным сбытовым подразделениям организации и продавцам;
- видам покупателей, посредников и категориям потребителей;
- регионам и территориям (зонам обслуживания);
- ценовым линиям;
- методам и формам товародвижения и продаж;
- периодам времени; и т.п.

Таблица 3.3.1 - Составные части контроллинга сбытовой логистики [64]

Тип контроля	Ответственный за осуществление контроля	Задачи контроллинга	Методы осуществления контроля
Контроль за выполнением планов	Высшее руководство компании Руководители маркетинговых и сбытовых служб	Убедиться в достижении запланированных показателей	Анализ сбыта Анализ объема и структуры товарооборота Анализ долей рынка Анализ соотношения между маркетинговыми издержками и состоянием сбыта Анализ потребителей
Контроль рентабельности	Ответственный за маркетинг Ответственный за сбыт	Определить прибыльные и убыточные стратегические хозяйственные подразделения	Анализ рентабельности по товарам, территориям, рыночным сегментам, каналам сбыта и клиентам
Стратегический контроль	Высшее руководство Ответственный за маркетинг	Выяснить, действительно ли компания использует лучшие маркетинговые возможности и как эффективно она это делает	Анализ стратегических планов, координация и контроль стратегических планов, системы стратегического информационного обеспечения и маркетинговых решений Ревизия маркетинговой стратегии

Осуществление контроллинга выявляет, по каким товарам и по каким рынкам запланированные показатели выполняются и обеспечивается их доля, а также каким критериям плановые показатели не достигнуты и по каким причинам.

Цель анализа результатов маркетинговой деятельности предприятия заключается в выяснении эффективности сбыта товаров, для чего могут использоваться финансовая отчетность компании, а также данные по продажам, распределения сбыта по регионам, регулярности заказов, загрузки портфеля заказов, способов реализации, состояния товарных запасов организации.

Осуществление измерения результатов контроля маркетинговых планов возможно в разрезе недель, месяцев, кварталов, годового интервала. На основе таких измерений необходимо корректировать маркетинговую деятельность предприятия, в том числе отказаться от некоторых планов и задач или изменить их.

Благодаря контролю прибыльности и анализу маркетинговых затрат осуществляется мониторинг прибыльности и рентабельности деятельности организации по отношению к отдельным изделиям, ассортиментным группам; средствам рекламы, продвижения и различным сбытовым каналам, сегментам рынка, территориям и зонам обслуживания; конкретным заказам различных объемов, срочности, комплексности; менеджерам по продажам.

Контроль рентабельности необходим для того, чтобы экономически обосновать работу сбытовых и маркетинговых подразделений, нацелен на анализ прибыльности мероприятий маркетинга, а также на изучение эффективности методов достижения целей данных мероприятий.

В ходе стратегического контроля выявляется степень эффективности системы управления сбытом, проводится аудит, заключающийся в изучении факторов внешней среды, а параллельно ему проводится оценка возможностей компании.

В современных экономических условиях организации осуществляют свою деятельность в условиях рисков, в том числе это риски в области сбыта готовой продукции.

Для того чтобы проанализировать плановые показатели сбытовых операций, а также структуру сбыта, руководство компаний может использовать контроллинг сбыта, выступающий неотъемлемой частью маркетинг-контроллинга. В качестве основной цели контроллинг-сбыта можно определить выявление узких мест в

рамках сбытовой деятельности организации, а также разработывание методологических основ в целях оптимизации сбытовых процессов.

Основной задачей контроллинга-сбыта можно назвать расчет и минимизацию возможных рисков, а также моделирование вероятных последствий при наступлении рисков.

Контроллинг сбыта - это защитный механизм, суть которого состоит в предоставлении высшему руководству компании объективной информации. С его помощью компания получает возможность обезопасить себя от несогласованных действий в сфере сбыта, от не ориентированных на рынок решений.

Контроллинг сбыта служит критическим анализом сбытовой политики предприятия в целом, дающим оценку состоянию важнейших показателей, целей и характеристик сбытовой политики в нем. Данная разновидность контроллинга позволяет выявить и учесть обратную связь между процессами сбыта, а также осуществить мероприятия распределительной логистики.

Стратегический контроллинг сбыта может производиться путем применения следующих методов портфельного анализа: анализ преимуществ производственной деятельности; SWOT-анализ; прогнозирование рисков, возможных угроз и возможностей на рынках сбыта; оценка перспективных сегментов и ниш сбыта продукции предприятия.

Внедрение контроллинга сбыта в рамках формирования и контроля сбытовой политики организации, по нашему мнению, включает в себя:

- изучение оборотов, расходов и рентабельности по различным сбытовым каналам;
- оценку выгодности отдельных сегментов рынка, групп клиентов, отдельных товаров, продуктовых групп, регионов по их прибыльности;
- проведение анализа эффективности сбытовых и маркетинговых мероприятий компании;
- анализ информации касательно объемов продаж и оборачиваемости по сотрудникам, осуществляющим продажи;

- проведение консультаций для сотрудников сбытовых и маркетинговых подразделений по вопросам их работы.

С точки зрения некоторых ученых, для осуществления контроллинга сбытовой логистики в организации могут быть использованы такие показатели эффективности сбытовой и маркетинговой деятельности, как показатели, характеризующие обороты компании, сбыт продукции, конкурентоспособности продукции, изменения поведения потребителей, ценовой и ассортиментной политики, а также финансовые показатели.

Основные инструменты контроллинга [105]:

- управленческий учет;
- бюджетирование;
- расчет затрат по процессам (Activity Based Costing);
- расчет целевых затрат (Target Costing);
- расчет затрат по жизненному циклу продукта (Life Cycle Costing);
- сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard);
- составление отчетности по международным стандартам финансовой отчетности.

По мнению А.Э. Солнце, для проведения контроллинга сбытовой деятельности в организации необходимо использовать систему сбалансированных показателей (ССП), основная задача которой состоит в оценке и изучении опережающих и запаздывающих показателей, а также в соотношении текущей деятельности предприятия со стратегическими целями для быстрого и эффективного реагирования на отклонения от заданного вектора развития. На его взгляд, возможно использование ССП отдельной функциональной сферы - сбыта и маркетинга, которая отражает сбытовую и маркетинговые стратегии организации [129].

Выходу на качественно новый уровень работы хлебопекарным предприятиям может способствовать внедрение концепции системы сбалансированных показателей, основанной на причинно-следственных связях

между стратегическими целями, которые отражают параметры и факторы получения планируемых результатов.

Ключевое значение ССП заключается в усилении бизнес-стратегии, ее формализации, мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации инициатив внутри организации [85].

Система сбалансированных показателей, как правило, включает в себя 4 проекции (финансы, клиенты, внутренние бизнес процессы, обучение и развитие), которые представляют стратегически важные аспекты деятельности компании (таблица 3.3.2).

Таблица 3.3.2 - Проекция в системе сбалансированных показателей

Проекция	Ключевой вопрос
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние организации?
Клиенты	Как нужно выглядеть перед клиентами для реализации стратегии?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как поддерживать нашу способность к изменению для реализации стратегии?

Внедрение ССП возможно с того подразделения, для которого она будет оптимальна. Для этого подходит сбытовое подразделение, которое принимает участие в стоимостной цепочке: операции, маркетинг, продажи и услуги, система распределения.

В рамках диссертации предлагается конструкция операционного управления сбытовой деятельностью компании с применением показателей эффективности функционирования сбытовой логистики хлебопекарного предприятия для четырех составляющих функционирования данной системы (рисунок 3.3.2).

Так называемый баланс в системе сбалансированных показателей имеет многоплановый характер. По мнению некоторых специалистов, "он охватывает взаимосвязи между прошлыми и будущими результатами, финансовыми и нефинансовыми показателями, стратегическим и операционным уровнями

управления, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности организации" [85].



**Рисунок 3.3.2 - Сбалансированная система показателей
хлебопекарного предприятия**

Показатели результатов представляют "сбалансированный" взгляд на общую стратегию, демонстрирующий в дополнение к финансовой составляющей внутренние бизнес-процессы, составляющую обучения и развития и клиентскую составляющую. Данный подход помогает на ранних этапах оценить эффективность деятельности компании.

Анализ с использованием ССП базируется на сопоставлении целевых (нормативных) показателей с уже достигнутыми, выраженными в баллах, исходя из данных шкалы преобразований (таблица 3.3.3) и коэффициента весомости. Построив карту управления, возможно понять насколько хлебопекарное предприятие приблизилось к целям по реализации стратегии.

Таблица 3.3.3 - Шкала преобразований значений показателей в баллы для хлебопекарного предприятия

Показатель	Присвоение баллов в зависимости от значения Показателей			
	2	3	4	5
Рентабельность, %	менее 7,0	7,0-8,5	8,6-10,0	более 10
Темп роста затрат, %	более 10	9,0-9,9	8,0-8,9	7,0-7,9
Доля рыночного сегмента, %	менее 15	15-20	20-25	более 25,0
Обновление ассортимента, %	менее 3	3-8	8-15	Более 15
Недовольные клиенты, %	более 5	4,0-4,9	3,0-3,9	менее 3
Нарушения сроков поставок, %	более 5	4,0-4,9	3,0-3,9	менее 3
Сокращение транспортных расходов, %	менее 1	1,0-2,9	3,0-4,9	более 5
Затраты на запасы, % от общих затрат	более 25	20-24	15-19	менее 15
Количество квалифицированных работников, %	менее 70	70-79	80-89	более 90
Расходы на подготовку 1 работника, тыс. руб.	менее 30	30-45	46-60	более 60
Текучесть персонала, %	3,6-4,5	2,6-3,5	1,6-2,5	0-1,5

Основные показатели ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" для каждого уровня управления, а также отклонения фактических от целевых значений представлены в таблице 3.3.4.

**Таблица 3.3.4 - Карта управления с использованием
ССП для ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат"**

Уровень управления	Показатель	Целевое (нормативное) значение	Коэф. весомости	Максимальный взвешенный балл	Результат оценивания		Отклонение от цели, балл
					Значение	Балл (взвешенный)	
Финансы	Рентабельность, %	10	2,5	12,5	9,3	4 (7,5)	-5
	Темп роста затрат, %	7,9	2,5	12,5	21,8	2 (3)	-7,5
Клиенты	Доля рыночного сегмента, %	25,0	2,5	12,5	23	4 (10)	-2,5
	Обновление ассортимента, %	15	1,5	7,5	5	5 (7,5)	-2,5
	Недовольные клиенты, %	3	1,0	5	2,8	3 (3)	0
Бизнес-процессы	Нарушения сроков поставок, %	3	0,5	2,5	4,3	3 (1,5)	-1
	Сокращение транспортных расходов, %	5	2,5	12,5	2	3 (7,5)	-7,5
	Затраты на запасы, % от общих затрат	15	2	10	15,6	4 (8)	-2
Персонал	Количество квалифицированных работников, %	90	2	10	84	4 (8)	-2
	Расходы на подготовку 1 работника, тыс. руб.	60	2	10	39	2 (4)	-6
	Текучесть персонала, %	1,5	1	5	2,4	4 (4)	-1
	Итого по деятельности компании	-	-	100	-	63	-37

Изучение представленной карты показывает, что в настоящее время ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" не достигло полностью целей по 4 основным аспектам своей деятельности, так как из 100 возможных получено только 63 балла. Для определения областей, где наблюдается наибольшее отставание от нормативных значений, нужно изучить и промежуточные итоги анализа ССП.

Создание так называемых "стратегических карт", включающих в себя цели, показатели и мероприятия не только для топ-менеджеров, но и для менеджеров отдельных структурных подразделений организации, обеспечивает связь стратегии с ежедневной оперативной деятельностью сотрудников низовых уровней.

Сбалансированная система показателей дает возможность руководителям соединить стратегию хлебопекарного предприятия с взаимосвязанными показателями, разработанных для разных управленческих уровней.

Для увеличения эффективности контроллинга сбытовой логистики, его цели обязаны соответствовать и координироваться с другими видами контроллинга в организации, такими как производственный контроллинг, контроллинг затрат, контроллинг финансов, контроллинг инвестиций и т.п.

Внедрение на предприятии контроллинга сбыта будет способствовать решению важнейших задач повышения эффективности сбытовой деятельности, поскольку контроллинг сбыта является одновременно системообразующим элементом, создающим и развивающим интегрированную систему управления затратами и результатами, и регулирующим элементом, осуществляющим адаптацию возможных отклонений в сбыте от плановых показателей посредством оперативной и стратегической сбытовой деятельности.

Для обеспечения эффективности контроллинга для сбытовых систем в организациях необходимо соблюдать следующие принципы:

- высокая требовательность к уровню профессиональной подготовки сотрудников как в сфере контроллинга, так и в смежных функциональных областях (производство, маркетинг, логистика, бухгалтерский учет и т.д.);

- поддержка и защита систем менеджмента без внесения существенных изменений в структуру сбыта;

- полнота определения и оптимизации рисков, имеющих место в маркетинговой и сбытовой деятельности;

- мобильность, т.е. способность перестановки работников в зависимости от характера выполняемых задач маркетинга и сбыта и способностей персонала.

Внедрение системы контроллинга в хлебопекарных организациях происходит по трем направлениям:

1) подготовительный этап (изучение текущего состояния компании, экспресс-анализ);

2) этап внедрения контроллинга;

3) этап автоматизации.

На наш взгляд, "с усилением конкуренции, которое неизбежно будет наблюдаться на рынке хлебопекарных изделий каждый год, роль контроллинга сбыта на хлебопекарных предприятиях будет усиливаться, так как он обеспечивает согласованную работу и взаимодействие систем маркетинга и сбыта с другими функциональными подразделениями предприятий" [64].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт развитых стран мира показывает, что логистический подход к управлению сбытовой политикой предприятия в современных условиях является важнейшим фактором обеспечения эффективности его хозяйственной деятельности.

В диссертационной работе на основе терминологического анализа, а также логистического подхода была предпринята попытка конкретизировать основные понятия, связанные со сферой сбытовой логистики.

У взаимосвязи сбыт - распределение достаточно сложная природа, что в значительной степени предопределяется многоаспектностью маркетинга и логистики, в рамках которой она реализуется.

Изучение различных литературных источников показало, что формирование оптимальной схемы товародвижения и распространения товаров находится в неразрывной связи с такими понятиями, как "планирование в области сбыта" и "сбытовая политика".

При исследовании опубликованных научных трудов, посвященных анализу сбытовой деятельности, следует выделить несколько направлений, которых придерживаются большинство авторов:

- Снижение затрат на транспортировку продукции, основанное на выборе наиболее выгодного из различных вариантов транспортировки.
- Обоснование выбора торгового посредника.
- Анализ эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Хлебопекарная промышленность принадлежит к числу ведущих пищевых отраслей АПК, выполняя задачу по выработке продукции первой необходимости. Высокая конкуренция на рынке хлеба зачастую становится причиной снижения

эффективности работы предприятий, а также рентабельности и показателей прибыльности.

Кардинальные перемены в хлебной промышленности региона начались в конце 2012 г. из-за резкого роста цен на муку. Это послужило серьезному увеличению себестоимости продукции при отсутствии адекватного роста цен реализации.

Ситуация осложнилась проблемами, связанными с серьезными переменами в сфере торговли. Борьба городских властей с киосками и несанкционированными рынками, встроенными в независимую от торговых сетей с их монопольным контролем систему сбыта хлебопроизводителей, больно ударила по хлебозаводам. Это породило настоящий системный кризис в отрасли, отягощенный непростым взаимодействием с банками: потери оборотных средств хлебозаводам приходилось перекрывать банковскими кредитами, но их цены и сроки оставляли желать лучшего.

В результате ряд крупнейших производителей, ведущих производство за гранью рентабельности, вынуждены были уйти с рынка. Среди них - самарские хлебозаводы № 4, № 9, "Титбит-Самара", "Рощинский хлеб", более мелкие "Новосемейкинский хлеб", "Георгиевский хлеб".

Оставшиеся производители пытаются удержаться на плаву за счет реформирования бизнеса и освоения новых ниш. Новые ниши - это производство не хлеба в чистом виде, а замороженных полуфабрикатов, разогреваемых перед продажей. Такая схема работы выгодна для заводов, так как снижается себестоимость и предприятия становятся менее подвержены скачкам цен на сырье.

Место уходящих хлебозаводов занимают мелкие игроки, выпускающие продукцию небольшими объемами. Такие предприятия могут гибко регулировать ассортимент с учетом необходимости изменений рецептуры в зависимости от динамики стоимости различных компонентов. Однако в силу технологических ограничений большинство из них не могут выпекать качественного хлеба.

Таким образом, усложнение рынка и рыночной конъюнктуры, с одной стороны, - приоритет потребителя над производителем, с другой, коренным образом изменили отношение последнего к проблеме производства и реализации товаров и услуг, обусловили переход от абстрактного покупателя к покупателю конкретному с его индивидуальными вкусами, запросами, потребностями и интересами. Это поставило в приоритет необходимость их максимального учета и прогнозирования на основе углубленного и всестороннего исследования всех рыночных факторов с целью эффективного управления предприятиями, их выживания и стратегического развития в конкурентной среде.

Проведенное исследование рынка продемонстрировало, что в Самаре на ситуацию с хлебной продукцией в городе в анализируемом периоде оказывали существенное влияние следующие предприятия: ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат (СБКК)", Хлебозавод № 9, Хлебозавод № 2, Хлебозавод № 5, ЗАО "Тольяттихлеб", ОАО "Новокуйбышевскхлеб".

Четвертое место по объему производства хлеба и хлебобулочных изделий занимает ЗАО "СБКК" после основных лидеров данной отрасли ОАО "Тольяттихлеб", ОАО "Самарский хлебозавод № 5" и ООО "Самарский хлебозавод № 2". Оставшаяся часть рынка поделена между мелкими производителями и региональными агропромышленными холдингами.

ЗАО "СБКК" - признанный лидер на самарском рынке хлебопекарной промышленности, занимающий лидирующие позиции по производству тортов, пирожных, слоеных изделий. Наличие положительных тенденций в развитии предприятия демонстрируют основные технико-экономические показатели комбината: увеличивается объем производства, растет выручка от реализации, производительность труда. Однако в сложившихся условиях даже динамично развивающееся предприятие с трудом удерживает рентабельность на приемлемом уровне.

Самарский хлебозавод № 5 ухудшил большинство экономических показателей: снизилась выручка, росла себестоимость производства продукции (особенно коммерческие расходы), сокращалась численность работающих и стоимость основных и оборотных средств. Негативные тенденции прослеживаются и в показателях эффективности использования трудовых и производственных ресурсов. Основным результатом происходящих изменений стали получение существенного убытка как от продаж, так и от всей деятельности и убыточность деятельности в 2012 г.

Смена собственника и обновление менеджмента Хлебозавода № 5 способствовали началу реформирования бизнеса. Однако, несмотря на возникшие сложности, предприятие сохраняет лидирующие позиции на рынке.

До недавнего времени признанным лидером хлебопекарной промышленности г. Самары, занимающим существенную долю рынка, было открытое акционерное общество "Самарский хлебозавод № 9". В 2013 г. предприятие начало процедуру банкротства и в настоящее время прекратило выпуск продукции и ушло с рынка. Совокупность негативного влияния макроэкономических (рост цен на муку при отсутствии адекватного роста цен, закрытие киосков и ликвидация торговли с тонеров) и микроэкономических (старение оборудования, рост коммерческих расходов, неэффективный менеджмент) факторов послужила снижению результативности деятельности ОАО "Самарский хлебозавод № 9" и в итоге привела его к банкротству.

Анализ динамики развития трех крупных предприятий хлебопекарной промышленности г. Самары позволил сделать некоторые общие выводы, характеризующие основные факторы и тенденции экономического развития хлебопекарной отрасли.

Правильная организация производства хлебобулочных изделий и экономное использование ресурсов в хлебопекарной промышленности выступают важнейшими задачами данной отрасли, от выполнения которых зависит как

качество продукции, так и ее себестоимость, а следовательно, рост прибыльности хлебопекарных предприятий, их конкурентоспособность, возможность внедрения нового производственного оборудования и способность выхода на новые потребительские рынки.

Проведенный анализ показал, что большая часть хлебопекарных предприятий стремится создать систему многоканального сбыта, предполагающую использование различных каналов товародвижения.

При доставке продукции крупным и средним оптовым посредникам затраты на транспортировку снижаются в зависимости от объема поставки, а также за счет оплаты транспортных издержек частью оптовых посредников. Однако в настоящее время часто торговые сети осуществляют монопольный контроль над системой сбыта большинства хлебопроизводителей, имея возможность диктовать свои условия.

Изучение системы сбыта ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат", ОАО "Самарский хлебозавод № 5" и ОАО "Самарский хлебозавод № 9" показало, что сбытовая логистика данных компаний обладает общими чертами:

1. Сбыт значительной доли товаров через торговые сети и, как следствие, увеличение зависимости хлебопекарных предприятий от диктуемых торговыми сетями условий сбыта.

2. Снижение доли реализации через розничные торговые точки, вызванное борьбой с несанкционированной торговлей.

3. Сохранение крупными хлебопекарными предприятиями собственной фирменной торговли.

Эффективность сложившейся системы сбыта характеризует, наряду с другими показателями, соотношение затрат на сбыт и прироста объема реализации.

ЗАО "Самарский булочно-кондитерский комбинат" сохранило сеть фирменной торговли, одновременно продолжая активную экспансию в крупные

сети. Динамика соотношения затрат на сбыт и прироста объема реализации позволяет сделать вывод об эффективности распределительной логистики на предприятии, как и в целом системы сбыта продукции.

Отрицательную динамику демонстрируют показатели ОАО "Самарский хлебозавод № 5". Предприятие постепенно сокращает число точек фирменной торговли, увеличивая долю продаж в федеральных и региональных торговых сетях. Коммерческие расходы увеличиваются при одновременном снижении выручки от реализации продукции и рентабельности продаж. Как следствие, эффективность сбытовой логистики заметно снизилась.

В числе негативных факторов, обусловивших банкротство ОАО "Самарский хлебозавод № 9", можно назвать и неэффективную систему сбыта и распределения продукции. При практически отсутствующей фирменной торговле, сокращении доли мелкооптовой и розничной торговли, медленной товарной диверсификации производства и зависимости от условий, выдвинутых торговыми сетями, предприятие не выдержало конкуренции и ушло с рынка.

Анализ влияния логистической системы на финансовые показатели показал предполагаемую тенденцию: снижение логистических издержек ведет к улучшению финансовых показателей. Поэтому важнейшим направлением деятельности предприятий хлебопекарной промышленности является не только создание распределительных логистических систем, но и постоянный контроль за расходами на их обслуживание.

При построении ЛС сбытовой деятельности на предприятиях хлебопекарной отрасли настоятельно рекомендуется учитывать такие отраслевые особенности, как:

- монополия при контроле торговых сетей над системой сбыта большей части хлебопроизводителей;
- крупный ассортимент выпускаемой продукции;
- короткие сроки реализации продукции, затрудняющие возможность создания больших запасов готовой продукции;

- жесткая конкуренция на этапе сбыта.

В целях определения конкретных мероприятий относительно построения эффективной логистической системы сбытовой деятельности был разработан алгоритм построения данной системы, учитывающий отраслевые особенности хлебопекарных предприятий

Использование при принятии управленческих решений методов математической и математико-статистической обработки данных повышает их объективность. Проведен анализ влияния структуры реализации продукции по сбытовым каналам на выручку от реализации продукции и на финансовый результат методами математической статистики.

Для анализа влияния на выручку от реализации сезонности потребления и сбыта хлебобулочных изделий проведена количественная (статистическая) оценка сезонного фактора посредством расчета ежемесячных индексов сезонности реализации продукции анализируемых предприятий. По всем каналам реализации наблюдалась стабильная картина - постепенное снижение выручки в течение первого полугодия и заметный рост, начиная с осени. Спад продаж приходился на летние месяцы. Во многом это связано с массовыми отпусками и отъездами жителей города, а также их сезонной ориентацией на другие виды продуктов питания - на свежие фрукты, ягоды, овощи и т.д.

Выявленные взаимосвязи и закономерности позволили сделать прогноз объемов и структуры сбыта хлебобулочных изделий предприятий, функционирующих в 2014 г. в г. Самаре, и динамики эффективности функционирования сбытовой логистики на предприятиях хлебопекарной промышленности.

Системы сбытовой логистики в организации работают под воздействием значительного числа факторов внешней среды, которые могут негативно влиять на показатели, характеризующие экономическую деятельность предприятия. Поэтому одна из важнейших задач управления организацией - осуществление

эффективного контроля за функционированием элементов сбытовой системы организации с целью выявления возможных отклонений и управления данными отклонениями организации, а также достижения целей, в том числе в сфере сбытовой логистики.

Для проведения контроллинга сбытовой деятельности в организации необходимо использовать систему сбалансированных показателей (ССП), основная задача которой состоит в оценке и изучении опережающих и запаздывающих показателей, а также в соотношении текущей деятельности предприятия со стратегическими целями для быстрого и эффективного реагирования на отклонения от заданного вектора развития.

Внедрение на предприятии контроллинга сбыта будет способствовать решению важнейших задач повышения эффективности сбытовой деятельности, поскольку контроллинг сбыта является одновременно системообразующим элементом, создающим и развивающим интегрированную систему управления затратами и результатами, а также регулирующим элементом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс".
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Правительства РФ от 14.07.2012 г. № 717. - Режим доступа: www.mcx.ru.
3. Областная целевая программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Самарской области на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Постановлением Правительства Самарской области от 16.11.2012 г. № 664. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/464000472>.
4. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс] : утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2012 г. № 559-р. - Режим доступа: www.prodexport.ru/pics/File/559r.doc.
5. Стратегия социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года [Текст]. - Самара, 2007. - 329 с.
6. *Абчук, В.А.* Азбука маркетинга [Текст] / В.А. Абчук. - СПб. : Союз, 1998. - 270 с.
7. *Акофф, Р.* Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф. - М. : Дело, 2007. - 256 с.
8. *Алипов, С.* Направления развития и преобразование компании в комплексного логистического провайдера цепи поставок [Текст] / С. Алипов // Логистика и управление цепями поставок. - 2005. - № 2. - С. 34-45.

9. *Алтухов, А.И.* Продовольственная безопасность страны как фактор социально-экономического развития страны [Текст] / А.И. Алтухов // *Экономист.* - 2008. - № 5. - С. 33-43.
10. *Альбеков, А.У.* Логистика коммерции [Текст] / А.У. Альбеков, В.П. Федько, О.А. Митько. - Ростов н/Д : Феникс, 2001. - 512 с.
11. *Аникин, Б.А.* Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Текст] / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 287 с.
12. *Аникин, Б.А.* Коммерческая логистика [Текст] / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М. : Проспект, 2013. - 432 с.
13. *Афанасьев, В.Н.* Анализ временных рядов и прогнозирование [Текст] / В.Н. Афанасьев, М.М. Юзбашев. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 228 с.
14. *Багиев, Г.Л.* Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. - 4-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 560 с.
15. *Баркан, Д.И.* Управление продажами [Текст] / Д.И. Баркан. - СПб. : Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2007. - 908 с.
16. *Баумгартер, Х.* Задачи планирования и управления цепями поставок [Текст] / Х. Баумгартер // *Логинфо.* - 2004. - № 11. - С. 134.
17. *Бауэрсокс, Д.Дж.* Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] : пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. - 2-е изд. - М. : Олимп-Бизнес, 2005. - 640 с.
18. *Болт, Г.Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом [Текст] : пер. с англ. / Г.Дж. Болт. - М. : МТ-Пресс, 2001. - 272 с.
19. *Большой экономический словарь* [Текст] / сост. А. Борисов. - М. : Книжный мир, 2010. - 864 с.
20. *Бравар, Ж.Л.* Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений [Текст] : пер. с англ. / Ж.Л. Бравар, Р. Морган. - М. : Баланс Бизнес Букс, 2007. - 260 с.
21. *Браун, К.* Практическое пособие по стимулированию сбыта [Текст] / К. Браун. - М. : ИМИДЖ Контакт ; ИНФРА-М, 2003. - 390 с.

22. *Бродецкий, Г.Л.* Моделирование логистических систем: оптимальные решения в условиях риска [Текст] / Г.Л. Бродецкий. - М. : Вершина, 2006. - 376 с.
23. *Бурцев, В.В.* Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции [Текст] / В.В. Бурцев. - М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. - 48 с.
24. *Быстров, К.Л.* Повышение конкурентоспособности хлебопекарных предприятий [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К.Л. Быстров. - М., 1999. - 146 с.
25. *Винкельманн, П.* Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией [Текст] / П. Винкельманн. - М. : Гребенников Бизнес Букс, 2006. - 668 с.
26. *Войткевич, Н.И.* Концепция конкурентоспособности каналов распределения [Текст] : монография / Н.И. Войткевич. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - 164 с.
27. *Войткевич, Н.И.* Маркетинговые и логистические решения по каналам дистрибуции [Текст] / Н.И. Войткевич // Научные исследования Самарского государственного экономического университета : сб. науч. тр. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. - Ч. 2. - С. 66.
28. *Войткевич, Н.И.* Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров [Текст] : монография / Н.И. Войткевич . - М. : Креативная экономика, 2008. - 148 с.
29. *Войткевич, Н.И.* Содержание категории "распределительная логистика" [Текст] / Н.И. Войткевич // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2008. - № 4 (42). - С. 48-51.
30. *Войткевич, Н.И.* Стратегии логистики оптово-посреднических фирм [Текст] / Н.И. Войткевич // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2012. - № 3 (89). - С. 25-30.

31. *Володина, Е.В.* Логистизация процессов товародвижения на региональном продовольственном рынке [Текст] : монография / Е.В. Володина. - Курган : Изд-во Курган. гос. ун-та, 2007. - 196 с.
32. *Воскресенский, М.* Аутсорсинг бизнес-процессов - основа управления дистанционными продажами [Текст] / М. Воскресенский // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - №1. - С. 63-68.
33. *Гаджинский, А.М.* Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. - М. : Дашков и К°, 2008. - 484 с.
34. *Гамкрелидзе, Л.И.* Логистика: теория и практика [Текст] : учеб. пособие / Л.И. Гамкрелидзе, Е.Л. Гамкрелидзе. - М. : МГИУ, 2009. - 279 с.
35. *Герасимов, Б.И.* Основы логистики [Текст] / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 304 с.
36. *Герчикова, И.Н.* Менеджмент [Текст]. - 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 511 с.
37. *Голиков, Е.А.* Маркетинг и логистика [Текст] / Е.А. Голиков. - М. : Академический Проект, 2006. - 448 с.
38. *Голубков, Е.П.* Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков. - М. : Финпресс, 2008. - 704 с.
39. *Гордон, М.П.* Логистика товародвижения [Текст] / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. - 200 с.
40. *Грицюк, М.* Намололи к ВТО [Электронный ресурс] / М. Грицюк // Российская газета - Федеральный выпуск № 5930 (257). - Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/11/08/hleb.html>.
41. *Дайле, А.* Практика контроллинга [Текст] : пер. с нем. / А. Дайле ; под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 336 с.
42. *Даненбург, В.* Основы оптовой торговли [Текст] / В. Даненбург, Р. Манкриф, В. Тейлор. - М. : Сирин, 2003. - 248 с.

43. *Джонсон, Д.В.* Современная логистика [Текст] : пер. с англ. / Д.В. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл. - 7-е изд. - М. : Вильямс, 2004. - 624 с.
44. *Дихтль, Е.* Практический маркетинг [Текст] : пер. с нем. / Е. Дихтль, Х. Хершген. - М. : Высшая школа, 2003. - 504 с.
45. *Дойль, П.* Маркетинг менеджмент и стратегии [Текст] : пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд. - СПб. : Питер, 2007. - 544 с.
46. *Долгов, А.П.* Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели [Текст] / А.П. Долгов, В.К. Козлов, С.А. Уваров. - СПб. : Бизнес-пресса, 2005. - 384 с.
47. *Друкер, П.* Эффективное управление : экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер. - М. : ФАИР-пресс, 2003. - 285 с.
48. *Дыбская, В.В.* Взаимодействие логистики со смежными отделами компании при решении задач распределения [Текст] / В.В. Дыбская // Логистика и управление цепями поставок. - 2006. - № 5. - С. 35-45.
49. *Дыбская, В.В.* Логистика [Текст] / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. - М. : Эксмо, 2013. - 944 с.
50. *Дыбская, В.В.* Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок [Текст] / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. - М. : Эксмо, 2008. - 939 с.
51. *Дыбская, В.В.* Сбытовая деятельность компании: роль маркетинга и логистики [Текст] / В.В. Дыбская // Логистика сегодня. - 2013. - №5. - С. 232-240.
52. *Евтодиева, Т.Е.* Генезис дефиниции логистической сети [Текст] / Т.Е. Евтодиева // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2011. - № 4 (78). - С. 17-20.
53. *Евтодиева, Т.Е.* Характерные особенности организационных форм логистики в условиях неэкономии [Текст] / Т.Е. Евтодиева. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. - 34 с.
54. *Елисеева, И.И.* Статистика. Теория и практика [Текст] / И.И. Елисеева. - СПб. : Питер, 2010. - 368 с.

55. *Иванов, Д.А.* Координация в цепях поставок [Текст] / Д.А. Иванов, М.А. Иванова // Логистика и управление цепями поставок. - 2007. - № 6. - С. 9-19.
56. *Иванов, Д.А.* Логистика. Стратегическая кооперация [Текст] / Д.А. Иванов. - М. : Вершина, 2006. - 176 с.
57. *Иванов, Д.А.* Управление цепями поставок [Текст] / Д.А. Иванов. - СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2010. - 659 с.
58. *Ильенкова, Н.Д.* Спрос: анализ и управление [Текст] : учеб. пособие / Н.Д. Ильенкова ; под ред. И.К. Беляевского. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2000. - 256 с.
59. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы) [Текст] / Л.Б. Миротин [и др.] ; под общ. ред. Л.Б. Миротина. - М. : Экзамен, 2003. - 448 с.
60. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) [Текст] / И.А. Еловой, И.А. Лебедева. - Минск : Право и экономика, 2011. - 460 с.
61. *Калмыкова, Д.Ю.* Распределение продукции с позиций логистического управления деятельностью предприятия [Текст] / Д.Ю. Калмыкова // Вестник ОГУ. - 2009. - № 8 (102). - С. 50-56.
62. *Канке, А.А.* Логистика [Текст] / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 108 с.
63. *Карпова, Н.П.* Стратегическая логистика снабжения [Текст] : монография / Н.П. Карпова. - М. : Креативная экономика, 2011. - 168 с.
64. *Кеменев, Е.Д.* Роль контроллинга в повышении эффективности систем сбыта и маркетинга на предприятии [Текст] / Е.Д. Кеменев // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 11. - С. 82-87.
65. *Кеменев, Е.Д.* Тенденции и факторы развития сбытовой логистики хлебопекарной промышленности [Текст] / Е.Д. Кеменев // Экономические науки. - 2013. - № 1. - С. 96-99.

66. *Кеменев, Е.Д.* Формирование логистической системы сбытовой деятельности предприятий хлебопекарной промышленности [Текст] / Е.Д. Кеменев // Вопросы экономики и права. - 2014. - № 5. - С. 83-87.
67. *Клейнер, Г.Б.* Стратегия предприятия [Текст] / Г.Б. Клейнер. - М. : Дело, 2008. - 568 с.
68. Консолидированный Кодекс Международной Торговой Палаты по практике рекламы и маркетинговых коммуникаций [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.iccwbo.ru/documents/advertising_and_marketing_icc_consolidated_code_russian5.pdf.
69. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов [Текст] / под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. - М. : ИНФРА-М, 2004. - 976 с.
70. *Косован, А.П.* Актуальные проблемы хлебопекарной отрасли России [Текст] / А.П. Косован // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2011. - № 8. - С. 6-10.
71. *Косован, А.П.* Концепция и методические положения по развитию инфраструктуры товаропроводящей сети рынка хлебобулочных изделий на основе принципов маркетинга [Текст] / А.П. Косован, И.И. Шапошников // Хлебопечение России. - 2013. - № 2. - С. 16-18.
72. *Косован, А.П.* Первоочередные задачи развития хлебопекарной промышленности в условиях вступления России в ВТО [Текст] / А.П. Косован // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2012. - № 9. - С. 6-9.
73. *Костоглодов, Д.Д.* Маркетинг и логистика фирмы [Текст] / Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди, В.Н. Стаханов. - М. : Приор, 2000. - 128 с.
74. *Костюченко, М.Н.* Современные тенденции расширения ассортимента хлебобулочных изделий функционального, специального и диетического назначения [Текст] / М.Н. Костюченко // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2012. - № 7. - С. 10-11.
75. *Котлер, Ф.* Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Келлер. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 816 с.

76. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга: краткий курс [Текст] : пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2011. - 496 с.
77. *Кремер, Н.Ш.* Теория вероятностей и математическая статистика [Текст] / Н.Ш. Кремер. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 551 с.
78. *Кремер, Н.Ш.* Эконометрика [Текст] / Н.Ш. Кремер, Б.Н. Путко. - М. : Финансы и статистика, 2011. - 311 с.
79. *Кристофер, М.* Логистика и управление цепями поставок [Текст] / М. Кристофер ; под общ. ред. В.С. Лукинського. - СПб. : Питер, 2005. - 316 с.
80. *Крылатых, Э.Н.* Продовольственная безопасность и присоединение России к ВТО [Текст] / Э.Н. Крылатых // Современная Европа. - 2012. - № 4. - С. 91-202.
81. *Ламбен, Ж.Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Ж.Ж. Ламбен. - СПб. : Питер, 2005. - 543 с.
82. *Ланкастер, Д.* Продажа и управление продажами [Текст] : пер. с англ. / Д. Ланкастер, Д. Джоббер. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 621 с.
83. *Лапыгин, Ю.Н.* Экономическое прогнозирование [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. - М. : Эксмо, 2009. - 256 с.
84. *Лебедев, Ю.Г.* Логистика: теория гармонизированных цепей поставок [Текст] / Ю.Г. Лебедев. - М. : Изд-во МГТУ им. И.Э. Баумана, 2005. - 448 с.
85. *Лидин, К.Л.* ССП в логистике - методологические проблемы [Текст] / К.Л. Лидин // Логистика сегодня. - 2008. - № 6. - С. 384-388.
86. *Лобанова, Г.А.* Показатели управления сбытовой деятельностью предприятий в рыночных условиях [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г.А. Лобанова. - Ижевск, 1999. - 167 с.
87. Логистика. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики [Текст] / Б.А. Аникин [и др.] ; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М. : Проспект, 2014. - 602 с.
88. *Лукиных, В.Ф.* Методология управления многоуровневой региональной логистической системой [Текст] : монография / В.Ф. Лукиных. - Красноярск : ЛИТЕРА-принт, 2010. - 292 с.

89. *Максимова, Т.Ю.* Методические основы повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т.Ю. Максимова. - М., 2002. - 185 с.
90. *Мельников, В.П.* Логистика [Текст] / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М. : Юрайт, 2014. - 288 с.
91. *Мескон, М.Х.* Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд. - М. : Вильямс, 2009. - 672 с.
92. *Миротин, Л.Б.* Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры [Текст] / Л.Б. Миротин, Ы.Е. Ташбаев. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 252 с.
93. *Миротин, Л.Б.* Системный анализ в логистике [Текст] / Л.Б. Миротин. - М. : Экзамен, 2002. - 480 с.
94. *Миротин, Л.Б.* Современный инструментарий логистического управления [Текст] / Л.Б. Миротин, В.В. Боков. - М. : Экзамен, 2005. - 496 с.
95. Модели и методы теории логистики [Текст] / под ред. В.С. Лукинскогo. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 448 с.
96. *Николайчук, В.Е.* Логистика в сфере распределения. Ключевые вопросы [Текст] / В.Е. Николайчук. - СПб. : Питер, 2001. - 158 с.
97. *Николайчук, В.Е.* Логистический менеджмент [Текст] / В.Е. Николайчук. - М. : Дашков и К^o, 2011. - 980 с.
98. *Новиков, Д.Т.* Базовая и инновационная логистика как две части единой науки и сферы деятельности [Текст] / Д.Т. Новиков, Ф.Д. Новиков, О.Н. Курбатов // РИСК. - 2007. - № 2. - С. 60-67.
99. *Носков, С.В.* Анализ и оптимизация материального потока в логистике [Текст] / С.В. Носков, Р.Х. Гумеров // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. - 2013.- № 1. - С. 88-94.
100. *Носков, С.В.* Управленческие решения в распределительной логистике коммерческих предприятий [Текст] / С.В. Носков // Вестник Самарского

- государственного экономического университета. - 2012. - № 2 (88). - С. 82-85.
101. *Ойкен, В.* Основы национальной экономики [Текст] : пер. с нем. В.П. Гутника, В.И. Рубцова, А.Ю. Чепуренко. - М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. - 335 с.
102. Организация логистических систем [Текст] / под ред. А.В. Кириченко [и др]. - СПб. : Базис, 2001. - 305 с.
103. Основы логистики [Текст] / под ред. В. Щербакова. - СПб. : Питер, 2009. - 432 с.
104. Оценка макроэкономических последствий вступления России в ВТО [Электронный ресурс]: Аналитический центр "ВТО-Информ". - Режим доступа: <http://wto-inform.ru>.
105. *Петренко, С.Н.* Контроллинг [Текст] / С.Н. Петренко. - К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. - 328 с.
106. *Пилипенко, А.* Повысить рентабельность работы хлебопекарного производства [Текст] / А. Пилипенко // Хлебопечение России. - 2012. - № 3. - С. 11.
107. *Пискун, К.В.* К вопросу о развитии комплексной логистики в России [Текст] / К.В. Пискун // Логистика сегодня. - 2008. - № 2 (26). - С. 116-119.
108. *Питеркин, С.В.* Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем [Текст] / С.В. Питеркин, Н.А. Оладов, Д.В. Исаев. - М. : Альпина Паблишер, 2010. - 368 с.
109. *Плетнева, Н.Г.* Аналитические методы управления логистическими системами [Текст] : монография / Н.Г. Плетнева. - СПб. : СПбГИЭУ, 2007. - 211 с.
110. *Плоткин, Б.К.* Экономико-математические методы и модели в логистике [Текст] / Б.К. Плоткин, Л.А. Делюкин. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 96 с.

111. *Портер, М.Е.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : пер. с англ. / М.Е. Портер. - 2-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.
112. *Просветов, Г.И.* Математические методы в логистике: задачи и решения [Текст] / Г.И. Просветов. - М. : Альфа-Пресс, 2008. - 304 с.
113. *Проценко, И.О.* Концепция управления цепью поставок и возможности преодоления негативных факторов экономического воздействия [Текст] / И.О. Проценко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - № 6. - С. 141-143.
114. *Проценко, И.О.* Стратегическая логистика [Текст] / И.О. Проценко. - М. : МЕЛАП, 2005. - 368 с.
115. *Распределительная логистика* [Текст] / Д.Д. Костоглодов, Л.М. Харисова. - М. : Экспертное бюро, 1997. - 127 с.
116. *Региональная статистика* [Текст] / под ред. Е.В. Заровой. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 624 с.
117. *Родников, А.Н.* Логистика: терминологический словарь [Текст] / А.Н. Родников. - М. : Экономика, 2008. - 251 с.
118. *Российский статистический ежегодник. 2014* [Текст] : стат. сб. / Госкомстат России. - М., 2014. - 690 с.
119. *Россия в цифрах, 2013* [Электронный ресурс] : крат. стат. сб. / Росстат. - М., 2013. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
120. *Савицкая, Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 536 с.
121. *Саркисов, С.В.* Логистика [Текст] / С.В. Саркисов. - М. : Дело, 2008. - 366 с.
122. *Семененко, А.И.* К универсальному пониманию сути и значения логистики [Текст] // Логистика. - 2001. - № 1. - С. 38-39.
123. *Семенцов, А.М.* Система управления эффективностью подразделения логистики. Теория и практика [Текст] / А.М. Семенцов // Логистика сегодня. - 2007. - № 3. - С. 146-153.

124. *Сергеев, В.И.* Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации [Текст] / В.И. Сергеев, В.В. Дыбская // *Логинфо*. - 2002. - № 3. - С. 61-62.
125. *Сергеев, В.И.* Управление качеством логистического сервиса [Текст] / В.И. Сергеев // *Логистика сегодня*. - 2008. - № 5. - С. 270-280
126. *Серегин, С.Н.* Инновационное развитие отрасли - ключевой фактор повышения качества продукции хлебопечения [Текст] / С.Н. Серегин, И. Мосолова // *Хлебопродукты*. - 2011. - № 1. - С. 4-6.
127. *Серегин, С.Н.* Модернизация пищевой промышленности в решении проблемы обеспечения продовольственной безопасности России [Текст] / С.Н. Серегин // *Хлебопекарное производство*. - 2012. - № 2. - С. 17-24.
128. *Симоненко, О.* С рынка уходят производители [Текст] / О. Симоненко // *Самарское обозрение*. - 2013. - № 54 (1225). - С. 13-15.
129. *Солнце, А.Э.* Контроллинг маркетинга и сбыта на промышленных предприятиях [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.Э. Солнце. - СПб., 2007. - 16 с.
130. *Солопов, В.А.* Развитие регионального рынка зерна и хлебопродуктов [Текст] / В.А. Солопов. - Мичуринск: Изд. Мичур. гос. агр. ун-та, 2006. - 315 с.
131. *Сосунова, Л.А.* Методология логистики как универсальный инструмент бизнеса [Текст] / Л.А. Сосунова, Д.В. Чернова // *Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ)*. - 2008. - № 1. - С. 90-92.
132. *Сосунова, Л.А.* Необходимость логистизации коммерческих процессов в оптовом звене [Текст] / Л.А. Сосунова, Е.Ф. Лозинский // *Вестник Самарской государственной экономической академии*. - 2002. - № 1 (8).
133. *Сосунова, Л.А.* Принципы оптимизации логистических бизнес-процессов и цепей поставок [Текст] / Л.А. Сосунова, Л.Х. Мухаметзянова // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. - 2013. - № 110. - С. 99-101.

134. *Сосунова, Л.А.* Стратегическое управление на рынке логистических услуг [Текст] / Л.А. Сосунова, Н.П. Карпова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2011. - № 77. - С. 76-79.
135. *Стаханов, В.Н.* Теоретические основы логистики [Текст] / В.Н. Стаханов, В.Б. Украинцев. - Ростов н/Д : Феникс, 2001. - 160 с.
136. *Степанов, В. И.* Логистика производства [Текст] / В. И. Степанов. - М. : ИНФРА-М, 2013 . - 200 с.
137. *Тюрин, А.Ю.* Влияние схемы транспортного обслуживания на финансовые показатели деятельности предприятий пищевой промышленности [Текст] / А.Ю. Тюрин // Российское предпринимательство. - 2010. - № 1. - Вып. 2. - С. 69-75.
138. *Тюрин, А.Ю.* Проблемы регионального транспортного обслуживания предприятий пищевой промышленности [Текст] / А.Ю. Тюрин // Региональная экономика: теория и практика. - 2010. - № 28. - С. 61-68.
139. *Тюрин, А.Ю.* Управление транспортировкой в цепях поставок пищевой промышленности [Текст] : монография / А.Ю. Тюрин. - М. : Креативная экономика, 2011. - 280 с.
140. *Тяпухин, А.П.* Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики [Текст] : учеб. пособие / А.П. Тяпухин, А.И. Голощапова, Е.Н. Лындина. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 240 с.
141. *Тяпухин, А.П.* Распределительная логистика [Текст] / А.П. Тяпухин // РИСК. - 2001. - № 1. - С. 3-6.
142. *Уваров, С.А* Коммерческая логистика. Теория и практика [Текст] / С.А. Уваров, М.Н. Григорьев, В.В. Ткач. - М. : Юрайт, 2012. - 490 с.
143. *Уваров, С.А.* Проблемы и перспективы развития управления цепями поставок [Текст] / С.А. Уваров // Интегрированная логистика. - 2007. - № 5. - С. 7-10.
144. *Уотерс, Д.* Логистика. Управление цепью поставок [Текст] : пер. с англ. / Д. Уотерс. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.

145. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc.
146. Харисова, Л.М. Логистическое моделирование процесса сбыта готовой продукции [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.06 / Л.М. Харисова. - СПб., 1996. - 163 с.
147. Центральный Банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cbr.ru/statistics>.
148. Чемберлин, Э.Х. Теория монополистической конкуренции [Текст] / Э.Х. Чемберлин. - М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. - 411 с.
149. Чернова, Д.В. Методика разработки логистической стратегии [Текст] / Д.В. Чернова, С.А. Степанов // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2013. - № 102. - С. 139-142.
150. Чернова, Д.В. Проблемы и перспективы стратегической логистики в России [Текст] / Д.В. Чернова // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2012. - № 92. - С. 108-112.
151. Чубенко, Н.Т. Итоги производства хлебобулочных изделий в 2012 г. и тенденции его развития. Статистика или игра с показателями [Текст] / Н.Т. Чубенко // Хлебопечение России. - 2013. - № 2. - С. 12-14.
152. Чубенко, Н.Т. Производство хлебобулочных изделий в регионах. Обзор современных ситуаций [Текст] / Н.Т. Чубенко // Хлебопечение России. - 2010. - № 2. - С. 15-17.
153. Чубенко, Н.Т. Развитие ассортимента хлебобулочных изделий в Российской Федерации [Текст] / Н.Т. Чубенко, Л.А. Шлеленко // Хлебопечение России. - 2011. - № 1. - С. 8-10.
154. Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок [Текст] : пер. с англ. / Дж. Шапиро. - СПб. : Питер, 2006. - 720 с.
155. Шапошников, И.И. Концепция и прогноз развития хлебопекарной промышленности России в 2011-2015 гг. [Текст] / И.И. Шапошников // Хлебопечение России. - 2011. - № 1. - С. 4-7.

156. *Шеремет, А.Д.* Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 176 с.
157. *Шилина, О.Н.* Проблемы формирования эффективных распределительных логистических систем в хлебопекарной отрасли [Электронный ресурс] / О.Н. Шилина, Д.И. Кактояков // Экономические проблемы и решения, 2006 - Режим доступа: www.lan.krasu.ru/science/public/eps/2.asp.htm.
158. *Шилько, И.С.* Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики [Текст] / И.С. Шилько // Перспективы науки и образования. - 2013. - № 2. - С. 164-171.
159. *Шмален, Г.* Основы и проблемы экономики предприятия [Текст] : пер. с нем. / Г. Шмален. - М. : Финансы и статистика, 1996. - 512 с.
160. *Шульц, Г.* Оценка эффективности логистических цепей [Текст] / Г. Шульц // Логистика. - 2002. - № 3. - С. 29-32.
161. Экономико-математические методы и прикладные модели [Текст] / под ред. В.В. Федосеева. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 302 с.