

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОПТИМИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ
ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ МЯСНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001422
Захаровой Маргариты Юрьевны

Научный руководитель
старший преподаватель
Дахова М.Н.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия	5
1.1 Сущность и элементы сбытовой политики предприятия	5
1.2 Формирование сбытовой политики предприятия.....	10
1.3 Особенности анализа и оценки эффективности сбытовой политики предприятия мясной промышленности	19
Глава 2 Анализ текущей сбытовой политики предприятия ЗАО «КапиталАгро» и рекомендации по ее оптимизации.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Характеристика сбытовой политики ЗАО «КапиталАгро»	35
2.3 Рекомендации по оптимизации сбытовой политики предприятия и оценка их эффективности.....	42
Заключение.....	50
Список литературы	52
Приложения.....	57

Введение

Актуальность исследования. Проблема сбытовой политики в настоящее время является сложной и многозадачной. Несмотря на то, что сбыт – это завершающая стадия хозяйственной деятельности предприятия-производителя, планирование и организация сбыта является одним из наиболее значимых элементов механизма взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов рыночных отношений.

В условиях жесткой конкуренции первостепенной задачей при формировании сбытовой политики предприятия является изучение конъюнктуры рынка и возможностей предприятия производить пользующуюся спросом продукцию, а также составление планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Эффективная сбытовая политика способствует быстрой и бесперебойной реализации производимой продукции, что обеспечивает конкурентоспособность предприятия в целом. Поэтому определение оптимальных направлений и средств, необходимых для обеспечения наибольшей эффективности процесса реализации товара, становится мощным инструментом обеспечения стабильности предприятия в условиях развития современного рынка и обострения конкурентной борьбы.

Объектом исследования является ЗАО «КапиталАгро» – компания по производству продуктов из мраморной свинины.

Предмет исследования – сбытовая политика предприятия ЗАО «КапиталАгро».

Цель исследования – разработать программу оптимизации сбытовой политики предприятия ЗАО «КапиталАгро».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретико-методологические аспекты формирования сбытовой политики предприятия;

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ЗАО «КапиталАгро»;
- проанализировать организацию управления сбытом на предприятии ЗАО «КапиталАгро»;
- разработать рекомендации по оптимизации сбытовой политики предприятия ЗАО «КапиталАгро».

Теоретико-методологической основой исследования явились труды таких авторов, как В.Н. Виханский [12], И.Л. Акулич [1], В.В. Бурцев [9], М.П. Афанасьев [2], Р.А. Фатхутдинов [40], Д. Блэкуэл [7], Ф. Котлер [23] и др.

Эмпирическую базу исследования составили нормативные документы предприятия (устав, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, данные бухгалтерской отчетности и др.), информационные Интернет-ресурсы по исследуемой проблематике, а также научные статьи и результаты исследований отечественных авторов.

Методы исследования. При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие общенаучные и специальные методы исследований, как анализ научной и информационной базы, методы научного обобщения и синтеза полученных данных в теоретические выводы и практические рекомендации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию сбытовой политики могут быть использованы предприятиями для повышения эффективности сбытового аппарата и всей экономической деятельности в целом.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические основы сбытовой политики предприятия

1. 1 Сущность и элементы сбытовой политики предприятия

Сбыт продукции является одним из главных аспектов коммерческой деятельности любого промышленного предприятия и как средство достижения поставленных целей предприятия он направлен на изучение, организацию и управление деятельностью предприятия для удовлетворения запросов покупателей и максимизации прибыли.

Новые, более изменчивые и агрессивные экономические условия для предприятий сферы сельского хозяйства обуславливают необходимость реструктуризации всех функциональных систем их деятельности, но главным образом это касается системы сбыта готовой продукции. Перед руководством предприятия агропромышленного комплекса в такой ситуации первостепенной становится задача по грамотной организации системы сбыта продукции. Система сбыта должна быть направлена на завоевание и удержание основной доли рынка путем создания серьезных конкурентных преимуществ компании. В этой связи необходимо разработать план деятельности с системным подходом к производственно-сбытовой деятельности, в котором должны быть четко определены следующие задачи: выявление и превращение покупательской способности потребителя в реальный спрос на определенный товар и полное удовлетворение этого спроса, а также обеспечение запланированного предприятием уровня прибыли и доходности [39, с.5].

В широком смысле слова сбыт можно определить как функцию предприятия по продаже его товаров, которая включает в себя управление материально-техническим снабжением, взаимоотношения с внешней сбытовой сетью и с покупателями, то есть сбыт – это операции с момента производства товара и до момента передачи товара покупателю [18, с. 21]. В узком смысле сбыт – то же, что и продажи – реализация готовой продукции.

Сбытовая деятельность предприятия обеспечивает поступление финансовых средств в организацию и формирует объем выручки, а также показывает, как работают и какой дают результат все отделы и службы, особенно службы производства и маркетинга. Количественные показатели сбыта являются ключевыми контрольными характеристиками при осуществлении внутрифирменного системного и ситуационного анализа позиций фирмы. Несмотря на то, что сбыт – это завершающая стадия хозяйственной деятельности предприятия, в рыночных условиях планирование сбыта готовой продукции предшествует стадии производства и заключается в исследовании конъюнктуры рынка и возможностей предприятия производить пользующуюся спросом продукцию.

Под сбытовой политикой предприятия в широком смысле понимаются определяемые руководством совокупность сбытовых стратегий маркетинга (стратегии охвата рынка, позиционирования товара и т.д.) и набор решений по формированию спроса, стимулированию сбыта и других организационных и материально-технических аспектов сбыта, связанных в общем с товародвижением [33, с. 296].

Сбытовая политика должна быть направлена на достижение следующих показателей эффективности деятельности предприятия [21, с. 104].

- получение прибыли в текущем периоде, а также обеспечение гарантии ее получения в будущем;
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей;
- обеспечение устойчивости организации в долгосрочной перспективе, повышение конкурентоспособности продукции;
- создание положительной репутации организации на рынке и признание со стороны общественности.

Основными принципами сбытовой деятельности являются [37, с. 110]:

- целенаправленность – соответствие основным целям

предприятия;

– адаптивность и гибкость – учет состояния (и изменения) факторов внешней и внутренней среды предприятия (запросы покупателей, проблемы потенциальных участников сбытового канала, собственные сбытовые издержки, сбытовая политика конкурентов, государственная политика в области налогообложения, регулирования договоров и соглашений с другими участниками рыночной деятельности и так далее);

– комплексность и системность – формирование сбытовой политики в связи с другими процессами в деятельности предприятия (финансовые, производственные, инновационные, социальные, коммуникационные, сервисные и так далее);

– клиентоориентированность – направленность на установление длительных, взаимовыгодных отношений с партнерами (сбытовыми, коммуникационными, сервисными и так далее посредниками) в формировании «цепочки» создания ценностей для потребителей;

– эффективность – обеспечение оптимальных для конкретных условий соотношений между получаемыми (планируемыми) результатами и осуществляемыми для этого затратами [17, с. 154].

Реализация сбытовой политики включает в себя три тесно взаимосвязанных этапа:

1) Подготовительный этап, непосредственно предшествующий товародвижению и реализации товаров клиентам. На этом этапе производятся планирование и выработка стратегии действий по осуществлению сбытовой политики. Рассчитываются объемы сбыта в соответствии с конкретным методом распределения потребителей и определенным временным отрезком (поквартально или по месяцам), определяются наиболее целесообразные средства доставки на оптовые базы, склады, магазины и т.п., создаются или выбираются каналы сбыта, определяется построение сети сбытовых точек, проводятся изучение и выбор оптовиков, дистрибьюторов и агентов. Степень продуманности и качество

работы, выполненной на этом этапе, во многом предрешают успех или неудачу всей последующей деятельности по сбыту;

2) Этап конкретной деятельности по организации системы физического перемещения товаров от изготовителя до пунктов назначения (складов оптового продавца, розничных магазинов, конечных покупателей);

3) Этап организации собственно сбытовой деятельности, т.е. работа с конечными покупателями, приобретающими товары, перемещаемые в рамках канала.

Основными элементами сбытовой политики являются (рисунок 1.1.1) [29, с. 234]:

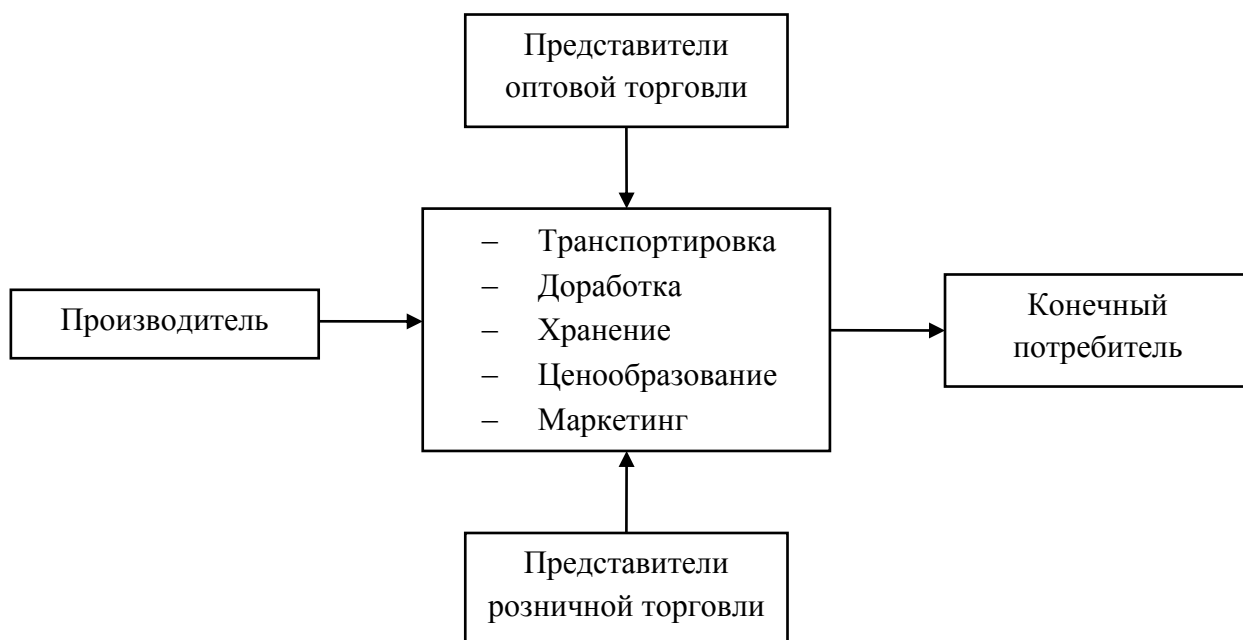


Рисунок 1.1.1 – Основные элементы сбытовой политики

– транспортировка продукции – физическое перемещение продукции от производителя к потребителю;

– доработка продукции – подготовка продукции, сортировка, сборка готового изделия и другие элементы, связанные с обеспечением доступности и соответствия продукции потребностям покупателей;

– хранение продукции – действия, направленные на сохранение товаров с учетом поддержания необходимых запасов;

– ценообразование – формирование оптимальных цен на продукцию, удовлетворяющих покупателя и обеспечивающих рентабельность производства;

– маркетинг – формирование комплекса маркетинговых инструментов, действие которых направлено на создание положительного имиджа компании и продвижение товара на рынке.

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор в зависимости от специфики продукта типа канала сбыта (распределения), иногда называемым каналом маркетинга или направлением сбытовой политики предприятия.

Канал сбыта – это путь, по которому происходит перемещение продуктов от производителя к покупателю. Фактически канал сбыта представляет собой ряд компаний или отдельных физических лиц, выступающих посредниками, делающий продукты доступными для применения потребителями либо отдельными организациями [24, с. 420]. Более подробно виды и характеристики каналов сбыта рассмотрены в п. 1.2.

Сбытовая политика подвержена влиянию внутренних и внешних условий функционирования предприятия, поэтому ее разработке должен предшествовать детальный анализ этих факторов, а также анализ возможностей организации. Рынок предоставляет конкретному производителю широкий спектр возможностей для сбыта и одновременно с этим создает определенные ограничения для его деятельности. Производителю, заинтересованному в эффективности сбыта своей продукции, необходимо иметь информацию о реальном положении дел на рынке и на этой почве принимать обоснованные решения по сбыту продукции.

Упорядоченный анализ потребностей и запросов, восприятий и предпочтений, свойственных потребителям продукции компании, должен являться базисом и предшествовать любым изменениям политики сбыта. Потребности и запросы покупателей могут изменяться, поэтому эффективная

сбытовая политика должна быть направлена на постоянное обновление ассортимента и повышение разнообразия предлагаемых покупателям услуг (гарантийное обслуживание, консультации по эксплуатации, обучение пользователей и т.д.) [28, с.22].

В рамках этих представлений организация должна перестраивать свою деятельность быстрее и эффективнее, чем конкуренты, учитывая интересы, связанные с сохранением и повышением благополучия как самой организации, так и потребителей, общества. Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики.

Таким образом, сбытовая политика, формируемая на основании целей и задач сбыта, должна соответствовать ключевой концепции организации и принятым в этой организации ориентирам. Умение управлять сбытом в современных экономических условиях поможет избежать цепочки взаимосвязанных негативных реакций, ведь переполненные склады, неплатежеспособность, отсутствие оборотных средств на закупку сырья непременно приведут к банкротству предприятия и остановке производства [10, с. 84].

1.2 Формирование сбытовой политики предприятия

Сбыт продукции – это связующее звено между производством, распределением и потреблением [38, с. 29]. Любая продукция производится для потребления, поэтому она должна быть не только произведена, но и реализована, то есть, доведена до потребителя и оплачена последним.

Формирование сбытовой политики основано на использовании элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям.

Главными задачами этого элемента является выбор наиболее

оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, называемой физическим распределением или товародвижением (организация транспортировки, хранения, обработки и т. п.), а также послепродажное обслуживание клиентов. В этих направлениях и в соответствии с упомянутыми в п. 1.1 принципами формируется определенная сбытовая политика, которая включает в себя разработку стратегии и тактики сбыта продукции.

Сбытовая стратегия – это решения долго- и среднесрочного характера, направленные на формирование и изменение каналов сбыта, а также процессов физического перемещения продукции. Сбытовая стратегия не является универсальной и разрабатывается непосредственно с учетом характеристик отдельных товаров (при наличии ассортимента производимой продукции), свойств отдельных рынков, стадий жизненного цикла производства и продукции [27, с. 298].

К стратегическим сбытовым решениям можно отнести [14, с. 403]:

- определение, по каким каналам и в каком соотношении следует осуществлять сбыт товаров;
- определение, если это целесообразно, форм взаимодействия участников процесса сбыта;
- выбор методов ведения сбытовой деятельности;
- образование маркетинговой логистики и т.д.

Тактические сбытовые решения имеют разовый и краткосрочный характер и принимаются регулярно в зависимости от изменения внешних и внутренних условий. Такие мероприятия призваны устранить или смягчить погрешности в деятельности сбытовой сети, которые выступают как следствие непредвиденных изменений рынка или ошибок управленческого персонала, которые могут привести к полному противоречию со стратегией предприятия.

Тактические решения в области сбыта могут быть связаны с адаптацией каналов сбыта под текущие условия внешней и внутренней среды

с учетом возможностей организации, оптимизацией числа покупателей (клиентов), осуществлением оперативной сбытовой деятельности.

Общая модель формирования сбытовой политики в рыночных условиях хозяйствования представлена на рисунке 1.2.1.

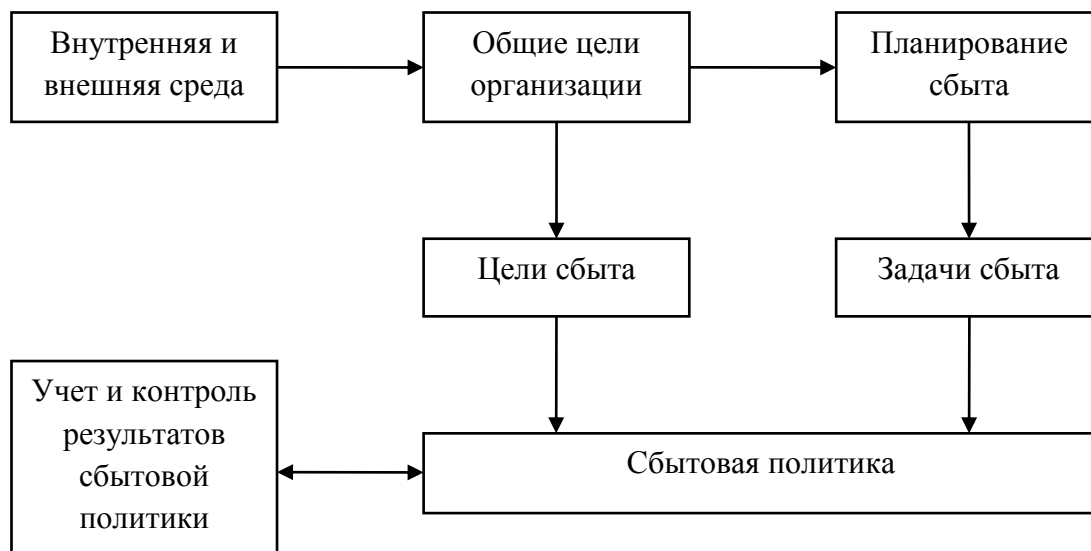


Рисунок 1.2.1 – Модель формирования сбытовой политики предприятия

Внесение каких-либо правок в сбытовую политику предопределяет значительные структурные изменения в уже отлаженном канале сбыта. В целях создания более организованного порядка для этого процесса и минимизации издержек эти правки должны быть внесены в соответствии с этапами формирования сбытовой политики [41, с. 170].

1) Для первого этапа характерно определение целей сбытовой политики, которые зависят от общих целей деятельности предприятия на рынке. Цели сбыта могут заключаться в объеме продаж, величине прибыли, затраченном на сбыт времени, ресурсоемкости, степени охвата рынка, степени контроля над процессом товародвижения и другое. Независимо от того, долгосрочный или краткосрочный характер носят определяемые цели, они должны быть реальны (достижимы) и количественно исчислимы для последующей оценки степени их достижения.

2) На втором этапе подвергаются анализу основные факторы внутренней и внешней среды организации (рисунок 1.2.2).

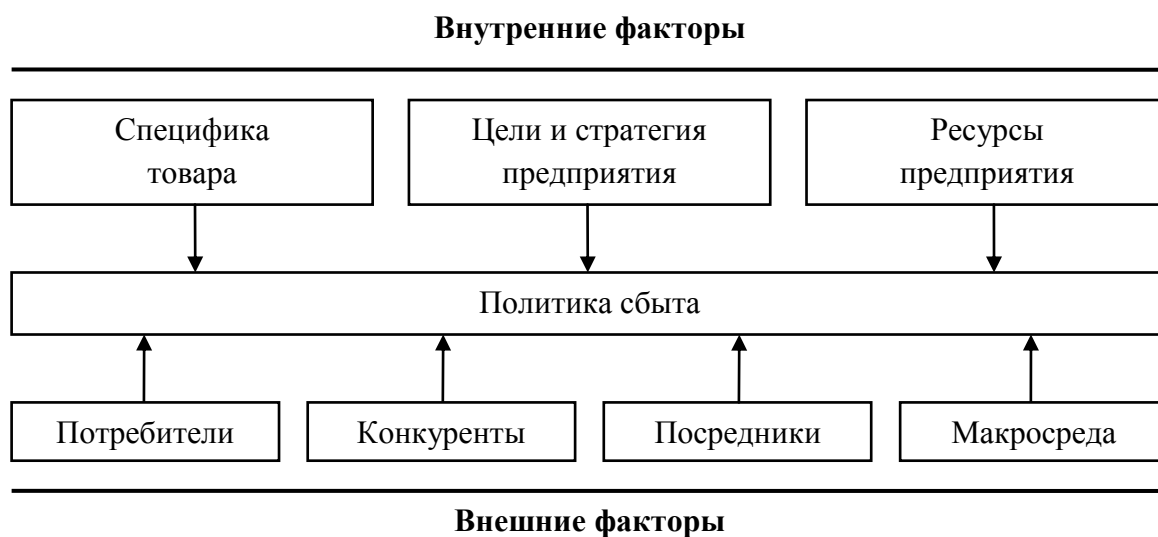


Рисунок 1.2.2 – Факторы, влияющие на сбытовую политику предприятия

Внутренние факторы, которые оказывают влияние на принятие решений по сбыту, в наибольшей степени управляемы, подвержены изменениям и контролю со стороны руководства предприятия.

Специфика товара, его характеристики оказывают влияние на последующий выбор каналов сбыта, поскольку для различных видов товаров предъявляются различные требования по способу и срокам хранения, условиям транспортировки, возможностям создания особых условий продажи (увязка с оказанием услуг, сопутствующими товарами и т.п.).

Цели и стратегия предприятия задают общий ориентир деятельности предприятия, в соответствии с которым должны определяться цели по сбыту. А уже на основе общих и частных (сбытовых) целей предприятием устанавливаются связи с другими участниками канала сбыта, определяются их полномочия и ставятся функциональные задачи.

Ресурсы предприятия, его производственная мощность выступают материальной базой для принятия решений по организации сбыта и являются непосредственным фактором выбора канала распределения.

Внешние факторы, в отличие от внутренних, характеризуются относительной или абсолютной неуправляемостью [37, с. 117]. Однако анализ внешних факторов необходимо производить и учитывать при разработке сбытовой политики, чтобы по возможности адаптировать ее под внешние условия.

Потребители при наличии альтернатив рынка, как правило, предъявляют особенные требования к осуществлению предприятием сбытовой деятельности, поскольку имеют индивидуальные запросы и потребности, и поэтому для упрощения учета характеристик потребителей (предпочтения, особенности покупательского поведения и т.п.) при планировании сбыта рынок делят на сегменты.

Конкурентная позиция предприятия является важным элементом для результатов его деятельности, поэтому сбыт должен быть организован таким образом, чтобы по возможности исключить вероятность негативного воздействия конкурентов и максимально реализовать конкурентные преимущества продукции.

Посредники оказывают прямое влияние на выбор предприятием канала сбыта, так как имеют необходимый опыт работы на конкретном рынке, необходимые для осуществления перемещений товара ресурсы и возможность рационального товародвижения.

Главной особенностью макросреды предприятия (политические, экономические, социально-культурные, демографические, экологические факторы) является факт оказания одинакового воздействия на всех участников рыночных отношений. Для предприятия важно уметь максимально точно прогнозировать изменения в макросреде и максимально быстро адаптировать под них свои стратегические планы и политику.

3) На третьем этапе осуществляется выбор каналов распределения, определяются виды каналов и их структура.

Канал сбыта – путь, который совершают товары от производителя до конечных покупателей, состоящий из юридических и физических лиц,

осуществляющих продажи и перемещение товаров [38, с. 17]. Каналы сбыта отличаются по числу и типам их участников. Вид канала сбыта зависит от особенностей товара и приемов маркетинга, принятых в конкретной отрасли.

Реализацию товаров предприятием-производителем напрямую конечным потребителям называют прямым каналом сбыта, или каналом нулевого уровня. Предприятия используют такие каналы для полноценного контроля сбыта продукции, непосредственного контакта с покупателями, либо если целевой рынок сильно ограничен.

В случае, когда система сбыта предусматривает участие торговых посредников, способ взаимодействия производителя и конечного покупателя носит название косвенного канала [4, с. 117]. Выделяют три вида посредников (рисунок 1.2.3).

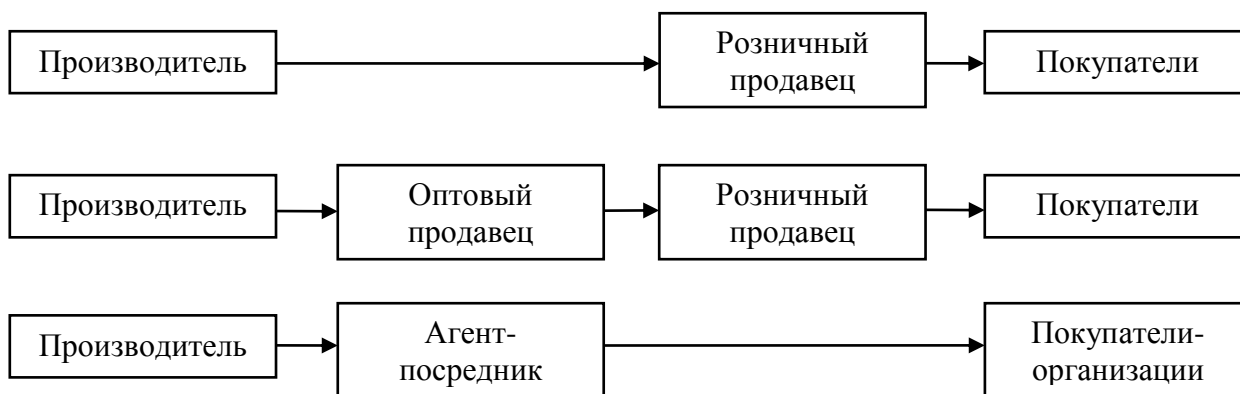


Рисунок 1.2.3 – Структура взаимодействия участников косвенных каналов сбыта

Оптовый продавец занимается реализацией товаров предприятиям и организациям, которые в свою очередь приобретают их для последующей перепродажи или производственного использования.

Розничный продавец занимается реализацией товаров покупателям для личного или семейного потребления.

Агент-посредник – это оптовый продавец, выполняющий различные сбытовые функции без приобретения товара в собственность.

Если предприятие сбывает товар в нескольких сегментах рынка, могут

понадобиться различные каналы сбыта. Сочетание нескольких параллельных каналов целесообразно использовать для достижения потребителей из разных сегментов и обеспечения им разного обслуживания.

При организации косвенного канала распределения появляется необходимость в определении его длины и ширины. Длина сбытового канала (рисунок 1.2.4) – это число уровней канала, то есть однофункциональных посредников, а ширина канала (рисунок 1.2.5) – это количество посредников, условно находящихся на одном уровне [30, с. 41].

Окончательный выбор длины канала сбыта зависит от особенностей потребительского поведения, специфики самой продукции, характерных черт предприятия, конкуренции и канала сбыта.

Ключевые факторы, способствующие успеху предприятия в сфере организации сбытовой политики, связаны с сокращением числа посредников, усилением контроля товародвижения, а также регулированием соотношения оптовых и розничных продаж.

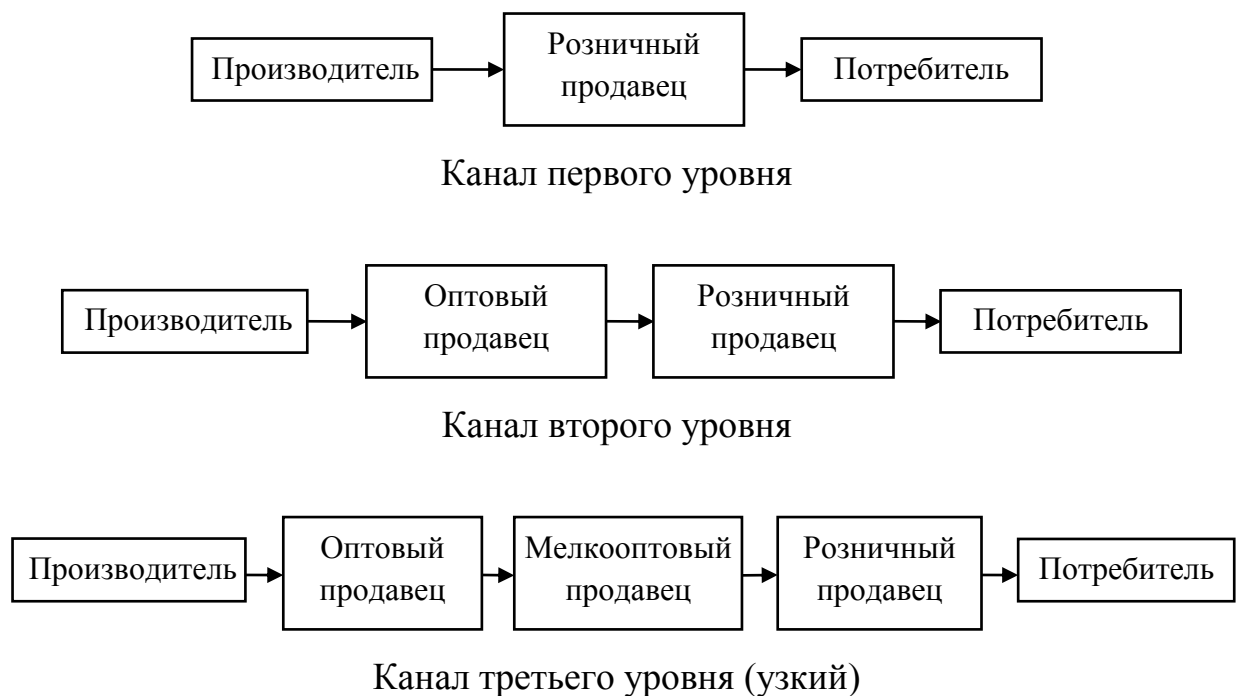


Рисунок 1.2.4 – Пример длины каналов сбыта

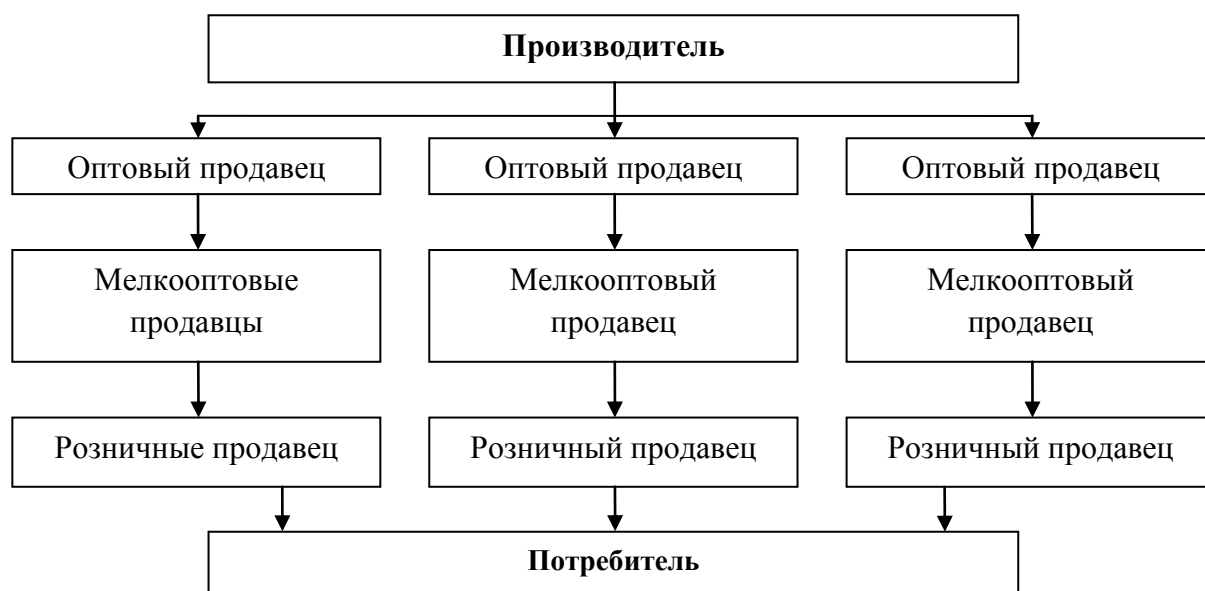


Рисунок 1.2.5 – Пример широкого канала сбыта

4) Для четвертого этапа характерно определение такой характеристики сбыта, как интенсивность. Интенсивность сбыта определяет число торговых предприятий, которые будут вовлечены в процесс сбыта продукции, и зависит от того, насколько доступен должен быть товар для потребителя. Различают три вида интенсивности сбыта: интенсивный, селективный (избирательный) и эксклюзивный [20, с. 23].

При интенсивном сбыте компания использует большое количество оптовых и розничных продавцов. Она стремится расширить рынок сбыта, сделать его максимально доступным, ориентируется на массовые продажи. Прибыль с одного изделия не высока, однако эффект достигается большим объемом продаж.

При избирательном сбыте предприятие использует ограниченное число посредников, а потому устанавливает определенные требования: достаточный капитал или оборот торговли, возможности для обслуживания покупателей, соответствующее оборудование, квалифицированный персонал и т.д. Производитель пытается одновременно осуществлять контроль над каналами сбыта, создавать и поддерживать положительную репутацию и достигать высоких показателей продаж.

При эксклюзивном сбыте предприятие сотрудничает только с одним посредником в каждом географическом субъекте. Оно стремится сформировать положительный имидж, осуществлять контроль над каналами сбыта и извлекать высокую прибыль путем продаж ограниченного объема товаров.

Выбор интенсивности сбыта зависит от характеристик товара и особенностей целевого рынка, а также от жизненного цикла товара [4, с. 178]. Со спецификой товара связано поведение покупателей, их отношение к товару и требуемое ими обслуживание. Соответственно, если продажи предприятия охватывают несколько сегментов рынка, в сбытовую политику можно включать одновременно несколько типов сбыта. Но желаемый тип сбыта не всегда доступен для выбора. При наличии на рынке множества схожих товаров, либо, наоборот, если производимый компанией товар является уникальным, посредники не всегда хотят закупать новый товар, поскольку в этих случаях посредники сталкиваются с определенными рисками. Поэтому производителям иногда приходится вместо желаемого интенсивного сбыта ограничиться избирательным.

5) На пятом этапе осуществляется отбор участников канала сбыта. Для этих целей устанавливается перечень конкретных требований к ним, вытекающих из принципов политики сбыта компании. Требования могут быть связаны с рыночными возможностями посредников (охват рынка), способностью маневрировать, уровнем профессионализма работников, уровнем обслуживания потребителей и т.д.

6) На шестом этапе разрабатываются технологии контроля сбытовой деятельности в целом, а также по каналам сбыта и отдельным посредникам. Подконтрольными параметрами здесь могут быть: достигнутый объем сбыта, сложившийся уровень издержек на сбыт, рентабельность продажи, качество работы с потребителями, оперативность в решении проблем сбыта, отношения сотрудничества, завоеванный у потребителя имидж и др. Данные показатели могут быть использованы при оценке эффективности каналов

сбыта и деятельности посредников. Полученные значения показателей подвергаются анализу, результаты которого являются основанием для принятия последующих решений о продолжении сотрудничества или отказе от него, а также о путях дальнейшего совершенствования работы по сбыту.

Управленческие решения о способах сбыта продукции необходимо принимать, беря в расчет долгосрочные цели и перспективы предприятия. В организованную как систему политику сбыта внести изменения сложнее, чем в другие элементы маркетинга, поскольку здесь многое зависит от внешних связей предприятия и заключенных договоров, которые эти изменения затрудняют.

Детально проработанная и документально закрепленная сбытовая политика становится эффективным инструментом текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой политики руководством организации обеспечивают конкурентоспособность организации и, следовательно, само ее существование.

1.3 Особенности анализа и оценки эффективности сбытовой политики предприятия мясной промышленности

В настоящее время в России для предприятий агропромышленного комплекса и мясной промышленности в частности сформировались новые условия, связанные с внешней политикой и ограничением на ввоз импортной продукции, дающие огромный толчок для развития отечественного производства мяса [11, с. 15]. Наблюдаются также изменения в структуре потребительских предпочтений в сторону дорогостоящих продуктов мясной переработки, то есть первичным фактором, способствующим увеличению размеров рынка, является рост доходов населения. Такие изменения на рынке способствуют росту здоровой конкуренции между предприятиями, что ставит предприятия в зависимость от проводимой политики по сбыту и

продвижению своей продукции, и, как следствие, отношения между производителем и потребителем выходят на новый уровень, где центральным рычагом управления становится маркетинг.

Маркетинговые начала в формах и методах управления производством и сбытом, которые формируют новые подходы к управлению в целом, берущие в основу полную ориентацию на удовлетворение потребностей конкретного потребителя, являются главным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия мясной промышленности и достижения баланса между спросом и предложением [43, с. 165]. Необходимость приспособления предприятий к требованиям рынка выводит на первый план такие элементы маркетинга, как изучение и прогнозирование спроса и поведения потребителей, сегментирование рынка, определение его емкости, анализ рыночной конъюнктуры и деятельности конкурентов, исследование сбытовой деятельности и прогнозирование сбыта, разработка стратегии и тактики поведения на рынке.

Маркетинг мясоперерабатывающих предприятий представляет собой эффективную систему деятельности предприятий по производству и реализации продукции, в основу которой берется комплексное изучение потребительских рынков с целью удовлетворения потребностей покупателей и максимизации прибыли. Сегодня для предприятий мясной промышленности характерен переход от товарно-ориентированного подхода к клиентоориентированному, при котором сначала анализируются потребительские предпочтения и определяются ключевые критерии при выборе товара, а затем разрабатывается новый товар, с опорой не только на производственные возможности, но и, прежде всего, на предпочтения потенциальных покупателей [34, с. 431].

Принято считать, что расширение товарного ассортимента дает преимущества производителю, повышает его конкурентоспособность, однако для предприятий мясной промышленности это правило не может применяться безоговорочно, и зачастую широкий ассортимент приводит к

снижению рентабельности производства. В этом случае формирование ассортимента должно основываться не на расширении, а на его оптимизации.

Ассортиментная политика предприятия должна базироваться на результатах анализа экономических показателей деятельности предприятия. Основными задачами являются определение наиболее рентабельных товаров, наблюдение за динамикой продаж по каждому товару и изменением цен на них. Эта информация в совокупности позволяет сделать вывод о том, выпуск какой продукции более выгоден для предприятия.

Для эффективного продвижения товара на рынке необходимо иметь максимально полную и достоверную картину рыночной ситуации. Поэтому производитель, заинтересованный в эффективности сбыта своей продукции, должен знать реальное положение дел на рынке и на этой основе принимать решения по реализации товаров [42, с. 93]. Для этого необходимо проводить регулярный анализ и оценку системы сбыта.

Анализ сбыта предусматривает детальное изучение данных о продажах: объемов продаж, цен на товары, категорий клиентов. Объектом анализа также является организация и методы продаж, взаимоотношения между участниками каналов реализации, пути товародвижения и т.д. При этом анализу подвергается весь комплекс факторов, оказывающих влияние на сбытовую деятельность: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Анализ эффективности сбытовой политики подразумевает оценку эффективности каждого ее элемента [9, с. 55]. Анализ расходов по сбыту предполагает сравнение фактических издержек по каждому каналу сбыта с плановыми показателями в целях выявления необоснованных расходов, устранения убытков, возникающих в процессе товародвижения, и повышения рентабельности деятельности предприятия. В основе любого анализа лежит информация и степень ее достоверности, а для осуществления контроля деятельности по сбыту необходимо иметь данные о доходах от сбыта и

продвижения товаров и, соответственно, о затратах предприятия по этим пунктам. И те, и другие зачастую трудно проследить и выделить [3, с. 19].

Эффективность сбытовой деятельности может рассматриваться как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате проведения маркетинговых мероприятий, к затратам на эти мероприятия. Однако существуют определенные сложности при идентификации дохода, полученного от принятия конкретного решения или комплекса решений по сбыту. В связи с этим в целях контроля деятельности по сбыту можно рассматривать эффективность маркетинговых мероприятий скорее как величину качественную, а не количественную, т.е. не проводя ее численный расчет. При этом эффективность рассматривается с двух позиций: получение того же финансового результата при снижении издержек и получение большего финансового результата при тех же издержках.

С одной стороны, результативность определяется применяемыми методами и подходами к продвижению и сбыту, с другой – структурой предприятия и сбытовых служб, проработкой маркетинговых стратегий и планов [27, с. 389].

При оценке эффективности существующей политики сбыта, как в целом, так и по отдельным ее составляющим, устанавливается соответствие между проводимыми предприятием мероприятиями и конкретными рыночными условиями. Анализ системы сбыта предполагает выявление эффективности каждого элемента этой системы, оценку деятельности сбытового аппарата. Анализ издержек обращения предусматривает сопоставление фактических сбытовых расходов по каждому каналу сбыта и виду расходов с показателями плана с целью обнаружения необоснованных расходов, устранения потерь, возникающих в процессе товародвижения и повышения рентабельности функционирующей системы сбыта.

Разработка сбытовой политики играет весьма важную роль в общей системе маркетинга для любого промышленного предприятия, так как благодаря этому осуществляется обратная связь производителя с рынком,

добывается информация о спросе и потребительских предпочтениях и потребностях. Поэтому политика сбыта является основой маркетинговой программы, как по каждому отдельному товару, так и в целом по производству. Если итогом расчетов будет информация о чрезвычайно высоких расходах на реализацию определенной продукции, которые не позволяют обеспечить необходимый уровень рентабельности, руководящие органы предприятия могут принять решение о нецелесообразности дальнейшей разработки и внедрения в производство данной продукции.

Для анализа и оценки эффективности сбытовой политики обычно пользуются такими показателями, как [40, с. 315]:

- рентабельность продаж (отношение прибыли от реализации к издержкам на реализацию);
- рентабельность продаж по отдельным группам товаров или по отдельным каналам сбыта;
- эффективность стимулирования сбыта (динамика уровня продаж, осуществленных в рамках мероприятия по стимулированию; отношение суммы издержек, связанных с представлением товара, к объему продаж; число покупок, совершенных при демонстрации или дегустации товаров и т.п.);
- эффективность персонала (затраты на содержание торгового персонала в % от объема продаж; число новых и потерянных покупателей за анализируемый период и т.п.);
- эффективность рекламы (отношение затрат на рекламные мероприятия к полученным под воздействием рекламы доходам) и др.

К числу основных показателей, характеризующих эффективность действующей политики сбыта, относят также товарооборачиваемость, прибыль и рентабельность предприятия.

Товарооборачиваемость – это один из важнейших показателей эффективности торговой деятельности, который характеризует эффективность использования оборотных средств посредством времени,

затраченного на реализацию товаров [19, с. 262]. Сокращение этого времени способствует повышению конкурентоспособности как конкретного товара, так и всего предприятия в целом.

При этом целесообразно исследовать показатель оборачиваемости товаров в динамике, для чего необходимо сопоставлять фактическую товарооборотность за отчетный период и товарооборотность периода, предшествующего отчетному, выявлять тенденции и анализировать изменения. Время обращения характеризует среднюю продолжительность пребывания товаров в виде товарного запаса.

Скорость оборота показывает, сколько раз за исследуемый период произошло обновление товарных запасов. При этом необходимо отметить, что оборачиваются не сами товары, а средства вложенные в них.

Время обращения товаров в днях товарооборота рассчитывается по формуле (1) и представляет собой отношение товарных запасов, умноженных на количество дней в периоде, к объему реализации товаров [15, с. 66].

$$Д = \frac{З_k \cdot Д}{Т}, \quad (1)$$

где $З_k$ – товарные запасы на конец периода;

$Д$ – количество дней анализируемого периода;

$Т$ – объем реализации (или товарооборота).

Коэффициент рентабельности реализации (рентабельность продаж) рассчитывается путем деления прибыли (валовой или чистой) на объем реализованной продукции и показывает объем прибыли, который получает предприятие с каждого рубля реализованной продукции. Этот коэффициент зачастую рассматривается в качестве критерия оценки эффективности управления.

Таким образом, правильно спланированная и реализуемая сбытовая политика имеет большое значение для каждого предприятия.

Надежное обеспечение населения продуктами питания зависит от эффективности функционирования продовольственного рынка, в том числе и

рынка мясной продукции. Рынок мясной продукции, как конкретная форма экономических связей, посредством различных рычагов воздействия приспособливает структуру мясной и мясоперерабатывающей промышленности к объему и структуре потребностей населения страны или региона [22, с. 6]. При этом эффективность функционирования рынка определяется степенью удовлетворенности потребностей населения в мясе и мясопродуктах, что подразумевает не только поставку мясной продукции на рынок, то есть ее предложение, но и платежеспособный спрос, то есть финансовые возможности потребителей приобрести данные товары в необходимом количестве и ассортименте.

В настоящее время крупные и средние предприятия-агрокомплексы являются доминирующими форматами бизнеса в агропромышленном секторе. Для создания и эксплуатации крупных агрокомплексов необходимы крупные инвестиционные вложения, а также обеспечение текущих затрат на обслуживание. Особенности цикла и сезонность производства делают такие инвестиции низкорентабельными с долгим сроком окупаемости. Крупные агрокомплексы обычно специализируются на производстве монопродукции (свинокомплексы, молочные комплексы), что не позволяет сглаживать сезонные риски и риски, связанные со сбытом продукции [32]. Агрокомплексы испытывают давление со стороны предприятий-партнеров, которые диктуют свои условия сотрудничества, добиваются отсрочек оплаты. Для компенсации высоких рисков такие предприятия обычно используют повышение цен на продукцию. Усиление сбытовых рисков также ведет к увеличению себестоимости продукции.

Для получения наилучшего эффекта от деятельности предприятия необходимо непрерывно проводить работу по совершенствованию сбыта организации. Процесс разработки мер по совершенствованию должен основываться на результатах проведенной оценки эффективности сбытовой деятельности по всем ее направлениям.

Основными мероприятиями по совершенствованию системы сбыта

должны стать такие мероприятия, как совершенствование информационного обеспечения, так как от достоверной, подробной, своевременной и оперативной информации зависит стратегия развития сбыта, а, следовательно, и прибыль организации. Для этой цели на предприятии необходимо вести компьютерный учет и формирование баз данных по контрагентам, поставщикам, дилерам. Также необходимо вести бухгалтерский учет и отчетность, складской учет движения сырья и товаров, складскую логистику, очень важен юридический учет документов и следование законодательству РФ.

В условиях рыночных отношений сбыт переходит в новое качество, являясь одним из средств достижения устойчивости и эффективности функционирования предприятия. Сложность и динамичность конкурентной борьбы, постоянное изменение конъюнктуры рынка непосредственно не находится в сфере управления предприятия, поэтому целенаправленное регулирование сбытовой системы должно осуществляться на основе поиска наиболее эффективных вариантов взаимодействия с внешней средой.

Глава 2 Анализ текущей сбытовой политики предприятия ЗАО «КапиталАгро» и рекомендации по ее оптимизации

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ЗАО «КапиталАгро» – вертикально интегрированный холдинг с замкнутым циклом производства, ориентированным на выпуск свинины премиального качества.

Предприятие было зарегистрировано 8 октября 2010 года по адресу: 309134, Белгородская обл., Ивнянский р-н, Сухосолотинское с/п, р-н урочища Большое, стр.2.

Основной вид деятельности – разведение свиней. Помимо этого существуют дополнительные виды деятельности:

- Торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе;
- Торговля оптовая сельскохозяйственным сырьем и живыми животными;
- Выращивание многолетних культур;
- Выращивание однолетних культур;
- Переработка и консервирование мяса;
- Производство готовых кормов для животных.

ЗАО «КапиталАгро» в настоящее время является единственным в стране комплексом по производству мраморной свинины.

Мраморное мясо получило свое название благодаря внутримышечному жиру, равномерно распределенному в виде жировых прослоек между мышечными волокнами, которые и создают так называемый «мраморный» рисунок. При тепловой обработке такого мяса жировые прослойки растапливаются и наполняют блюдо соком – мясо приобретает неповторимую мягкость и нежность, благодаря чему мраморный стейк и считается по-настоящему деликатесным продуктом. Родиной мраморного мяса признана Япония, однако основными поставщиками его на мировой

рынок являются Бразилия, США и Австралия, что обусловлено применением в этих странах более простой и дешевой системы откорма.

Специалистам компании «КапиталАгро» удалось изучить технологию производства мраморной свинины и первыми в России адаптировать ее под современные условия животноводства. Секрет мраморности мяса заключается в особой технологии откорма животных. Основой рациона выращиваемых компанией свиней являются комбикорма, состоящие из смеси зерновых и оливкового масла и производимые на собственном комбикормовом заводе, что позволяет предприятию осуществлять более полный контроль получаемого на выходе мраморного мяса.

Компанией ЗАО «КапиталАгро» осуществляется производство полного замкнутого цикла, что обеспечивает возможность предприятия быть независимым от конъюнктуры рынков сырья, динамики цен на сырье, позволяет оптимизировать себестоимость продукции, что особенно важно при производстве премиальных продуктов, повысить рентабельность производства, и минимизировать возможные риски [47].

Руководство компанией осуществляет Генеральный директор – Пашков Александр Александрович. Организационная структура ЗАО «КапиталАгро» представлена в Приложении А.

В структуру производства ЗАО «КапиталАгро» входят:

- четыре свиноплеменных комплекса замкнутого цикла проектной мощностью 28 тыс. тонн товарной свинины в год.
- центр производства семени, вмещающий на единовременное содержание 45 хряков, позволяющий обеспечивать комплексы семенем и производить селекцию с целью улучшения пород животных.
- завод по производству комбикорма с элеватором мощностью 80 тыс. тонн в год, позволяющий производить корма по особым рецептурам;
- завод по убою и переработке свиней производственной мощностью 20 тыс. тонн готовой продукции в год.

Экономическая характеристика деятельности ЗАО «КапиталАгро»

состоит из определения динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 гг. (таблица 2.1.1). Данные для заполнения таблицы взяты из бухгалтерской отчетности предприятия за последние три года: формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 2.1.1 – Основные экономические показатели деятельности ЗАО «КапиталАгро», тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка	2544090	2642673	2492512	98583	-150161	103,9	94,3
Себестоимость продаж	1673030	1933035	2018276	260005	85241	115,5	104,4
Валовая прибыль (убыток)	871060	709638	474236	-8001422	-235402	81,5	66,8
Коммерческие расходы	97939	133025	142551	35086	9526	135,8	107,2
Управленческие расходы	146287	142703	133894	-3584	-8809	97,6	93,8
Прибыль (убыток) от продаж	626834	433910	197791	-192924	-236119	69,2	45,6
Чистая прибыль (убыток)	176648	60591	-79665	-116057	-140256	34,3	-131,5
Среднегодовая стоимость основных средств	2844078	2702011	2708829	-142067	6818	95,0	100,3
Дебиторская задолженность	60095	109362	120438	49267	11076	182,0	110,1
Кредиторская задолженность	174212	231904	286089	57692	54185	133,1	123,4

Исходя данных таблицы, можно сделать следующие выводы. За исследуемый период выручка ЗАО «КапиталАгро» имела нестабильный характер: по итогам 2016 года этот показатель увеличился на 3,9%, а в 2017 – сократился на 5,8% по отношению к предыдущим годам соответственно. При этом наблюдается рост себестоимости продаж, что является свидетельством

рисковой ситуации и снижением доходности предприятия. Наблюдается падение прибыли в 2016 году на 30,8%, а по результатам 2017 года этот показатель сократился больше, чем в 2 раза. Таким образом, финансовый результат предприятия к концу 2017 года свелся к чистому убытку в размере 79 665 тыс. руб., тогда как по итогам 2015 года была получена чистая прибыль в размере 176 648 тыс. руб.

Финансовый анализ деятельности предприятия позволяет количественно оценить финансовую устойчивость предприятия и его стабильность путем определения небольшого числа ключевых параметров, объективно отражающих картину финансового состояния предприятия [21, с. 23]. Динамика некоторых расчетных показателей за 2015-2017 гг. представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Динамика относительных показателей финансового состояния ЗАО «КапиталАгро»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент текущей ликвидности	3,04	2,41	1,45
Коэффициент финансовой независимости	-0,06	-0,04	-0,06
Коэффициент финансовой устойчивости	1,10	0,86	0,81
Коэффициент банкротства	0,19	0,20	0,09

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Наблюдается снижение этого показателя и в 2017 году его значение оказалось хоть и не критично, но несколько ниже нормы (1,5-2,0).

Коэффициент финансовой независимости отражает долю собственного капитала в суммарных активах, т.е. способность организации покрыть долги

за счет собственных средств. Норматив предполагает нижнюю границу значения показателя, равную 0,5, однако за весь исследуемый период коэффициент является отрицательным, т.к. из года в год имеет место непокрытый убыток.

Коэффициент финансовой устойчивости характеризует долю тех средств, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время, то есть удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Значение этого показателя за исследуемый период снижается, но находится в пределах нормы, однако в основном оно поддерживается за счет большой доли долгосрочных обязательств.

Значение коэффициента банкротства, близкое к 0, и его снижение свидетельствуют о высокой опасности банкротства предприятия, т.к. доля чистых оборотных средств в сумме активов слишком мала.

Эффективность деятельности любого коммерческого предприятия обычно определяется показателями рентабельности. Показатели рентабельности продаж и производства ЗАО «КапиталАгро» (по балансовой прибыли) являются низкими в сравнении со среднеотраслевыми и снижаются за исследуемый период. Так, рентабельность производства в 2017 году составила 9,8%, что на 27,7% меньше, чем в 2015 году. Рентабельность продаж за этот период снизилась на 16,7% и составила 7,9% по итогам 2017 года.

Такие тенденции могут быть связаны с падением спроса и продаж соответственно на продукцию предприятия ввиду повышения цен, обусловленного ростом себестоимости производства. Руководству следует обратить внимание на стратегию ценообразования и искать пути снижения себестоимости, чтобы обеспечить предприятию приток прибыли.

Помимо этого наблюдается увеличение доли дебиторской задолженности в общей структуре оборотных активов, что на фоне падения выручки является негативным фактором, т.к. не является следствием роста продаж компании, а говорит об увеличении процента «длинных» сделок.

Следовательно, в оптимизации нуждается как кредитная политика компании, так и политика взаимоотношений с клиентами в целом.

В целом характеризуя экономическое состояние ЗАО «КапиталАгро», можно сказать о неблагоприятных тенденциях, которые могут привести компанию к банкротству в случае, если не будут предприняты меры по устранению негативных факторов и оптимизации структуры баланса.

Анализируя внешнюю среду предприятия, следует отметить, что за последние несколько лет сфера животноводства претерпела серьезные изменения, связанные с запретом на ввоз продукции из ряда государств Европы, США, Бразилии и Канады и реализацией политики импортозамещения.

Сокращение поставок свинины в Россию пришлось главным образом на 2014 год. Так, если еще в 2013 году ввоз свинины, субпродуктов и шпика в РФ достигал 1 012,1 тыс. тонн, то в 2014 году объемы просели до 427,6 тыс. тонн. В 2015-2016 гг. тенденция продолжилась (в 2016 году импорт снизился до 286,4 тыс. тонн) [13, с. 38]. При этом в наибольшей степени упали поставки субпродуктов и шпика.

По предоставленным пресс-службой Министерства сельского хозяйства РФ данным, за 2017 год в нашей стране производство свиней на убой во всех категориях хозяйств выросло до 4,57 миллиона тонн в живом весе [48]. В 2016 г. суммарный прирост производства свинины составил свыше 300 тыс. тонн, что является лучшим результатом за последние 25 лет. Как следствие, усилилась конкуренция между отечественными производителями.

Белгородская область успешно развивается в агропромышленном секторе, в том числе уже на протяжении нескольких лет удерживает лидирующую позицию по объемам производства свинины среди регионов России. Как видно из рисунка 2.1.1, Белгородская область имеет существенный процентный отрыв от своего ближайшего конкурента – Курской области.

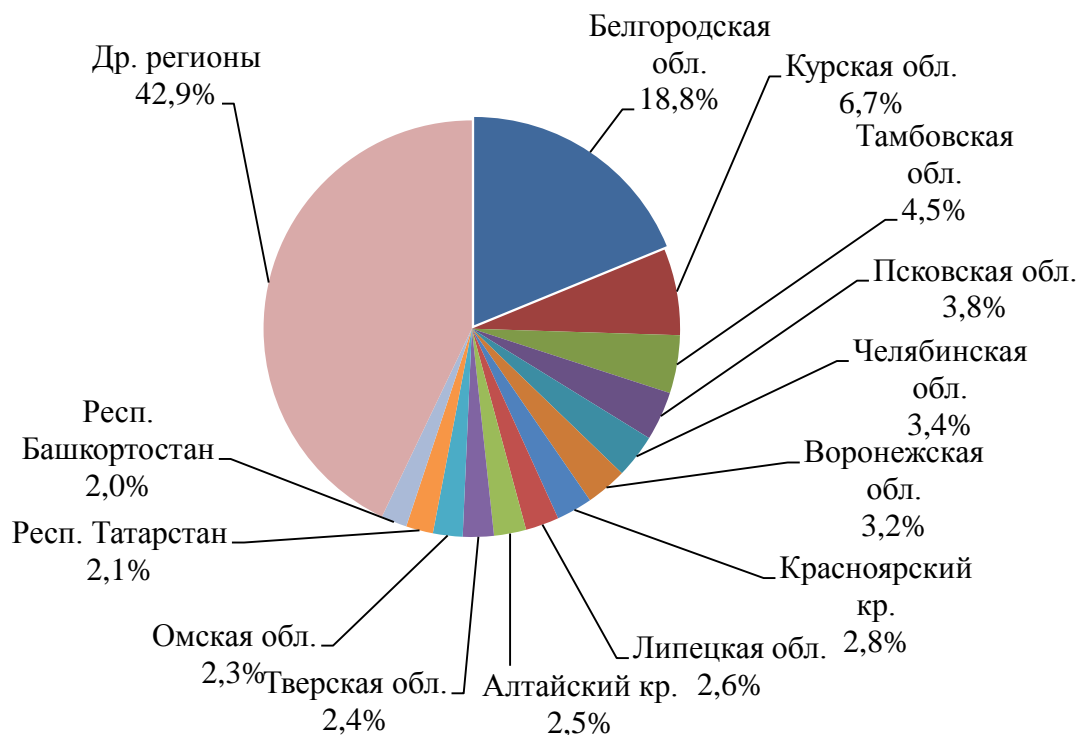


Рисунок 2.1.1 – Структура поголовья свиней по регионам Российской Федерации

ЗАО «КапиталАгро» в свою очередь вошло в топ-40 крупнейших свиноводческих хозяйств России по данным информационно-аналитического журнала «Вестник АПК», заняв 22 место в рейтинге [31, с. 38].

Несмотря на то, что компания занимается производством промышленных масштабов уникального для страны продукта, следует отметить главных конкурентов ЗАО «КапиталАгро» в производстве свинины в пределах региона (таблица 2.1.3).

Помимо ЗАО «Капитал-Агро» производство свинины премиум-класса не так давно было запущено в ГК «Мираторг», которая является безусловным лидером отрасли свиноводства, и ГК «Агро-Белогорье», однако масштабы этих производств не велики, и занимаемая доля рынка мраморной свинины, соответственно, тоже, поэтому можно сказать, что конкурентное влияние этих предприятий пока не слишком значительно.

Таблица 2.1.3 – Крупнейшие производители свинины в Белгородской области

Название предприятия	Поголовье скота (свиньи)
ГК «Мираторг»	1 558 864
ООО «Гамбовский бекон»	415 321
ЗАО «Алексеевский бекон»	338 286
ООО «Белгранкорм»	317 773
АПК «ПромАгро»	261 742
ЗАО «КапиталАгро»	137 904
ГК «Агро-Белогорье»	84 279
Колхоз имени Горина	77 121

Для предприятий пищевой промышленности в условиях роста дохода населения главной задачей в формировании конкурентных преимуществ и стабильного спроса является обеспечение качества. Рост внутреннего производства и расширение ассортимента пищевой продукции, ужесточение конкуренции на рынке, участвовавшие случаи появления на отечественном рынке фальсификата привели к тому, что потребителю необходимы гарантии безопасности и высокого качества на всех этапах производства пищевых продуктов и их реализации.

Для решения этой проблемы существуют и применяются системы менеджмента пищевой безопасности. Их внедрение помогает компаниям сконцентрироваться на тех рисках, которые влияют на безопасность продуктов питания и пищевую гигиену.

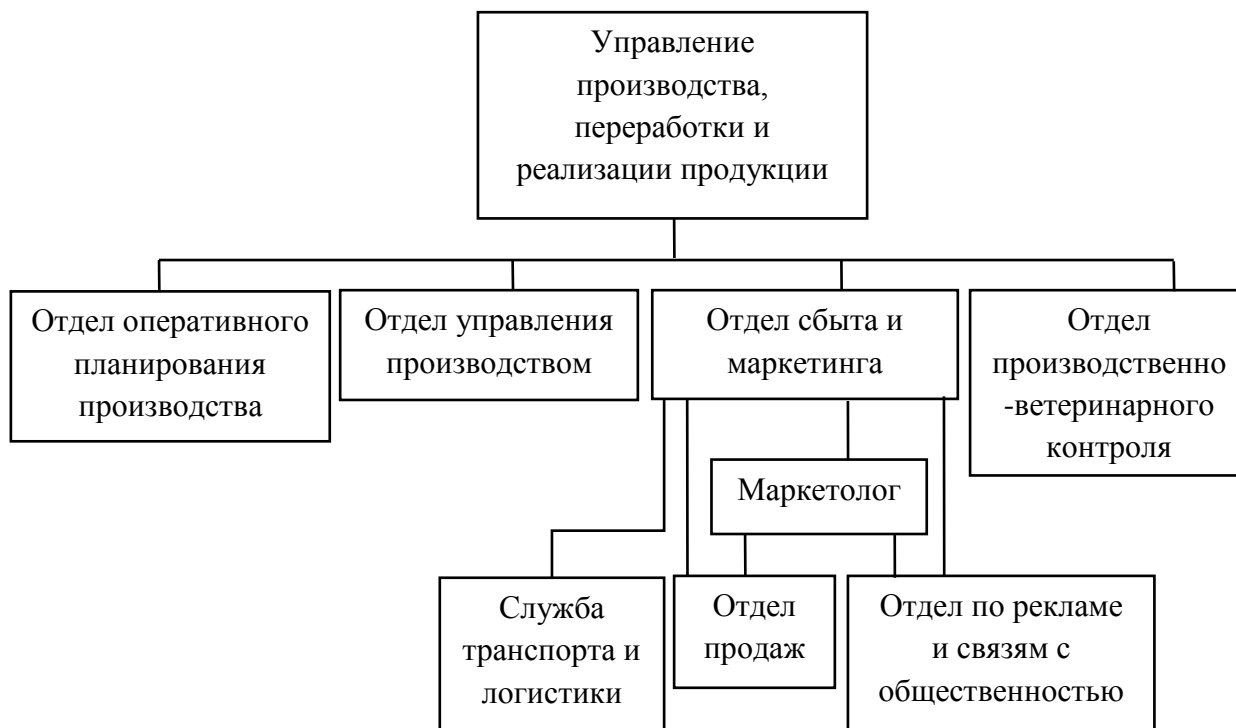
Система менеджмента безопасности пищевой продукции ЗАО «КапиталАгро» разработана, внедрена и приносит результаты с 2013 года. Также руководство компании приняло решение о сертификации системы менеджмента безопасности пищевой продукции Завода по убою и переработке свиней на соответствие требованиям международного стандарта ISO 22000:2005. С 20 ноября 2017 года ЗАО «КапиталАгро» является

владельцем сертификата соответствия системы менеджмента безопасности пищевой продукции предприятия требованиям стандарта ISO 22000:2005, выданным AFAQ AFNOR Certification – международным подразделением французской группы AFNOR, мирового лидера в области стандартизации, сертификации и обучения.

Большой проблемой сельского хозяйства, в частности, мясной промышленности, по-прежнему является использование антибиотиков при выращивании животных. По заявлению Россельхознадзора по Белгородской области, 2018 год знаменуется переходом от «кормовых» препаратов на применение лекарственных средств по показаниям, когда животные нуждаются в лечении [50]. Исследования показывают, что стратегия снижения применения лекарственных препаратов в агропромышленном секторе региона уже дает результаты и за последние несколько лет содержание антибиотиков в продукции животноводства уменьшилось. В то же время по свинине отмечен небольшой рост содержания лекарственных препаратов: с 1,34% в 2016 году до почти 2% в 2017 году [48]. Однако в продукции ЗАО «КапиталАгро» остатков вредных веществ не обнаружено. Это является серьезным шагом как к импортозамещению, так и к выходу на экспорт, поскольку требования мирового рынка к безопасности пищевых продуктов довольно высоки.

2.2 Характеристика сбытовой политики ЗАО «КапиталАгро»

Главной задачей сбытовой политики ЗАО «КапиталАгро» является реализация заявленного объема произведенной свинины по наиболее выгодной цене. Сбытовой политикой на предприятии занимается Управление производства, переработки и реализации продукции, включающее в себя четыре отдела (рисунок 2.2.1), в числе которых – отдел сбыта и маркетинга.



**Рисунок 2.2.1 – Структура управляющего сбытом подразделения
ЗАО «КапиталАгро»**

Отдел сбыта – традиционная структура, выполняющая функции формирования и исполнения заказов на поставку товаров. В большинстве современных организаций этот отдел входит в состав отдела маркетинга. В случае ЗАО «КапиталАгро» отдел сбыта и маркетинга представляет собой объединенную структуру, включающую в себя механизм управления товародвижением, соседствующий и взаимодействующий с инструментами продвижения товара.

Деятельность по сбыту в ЗАО «КапиталАгро» не регламентируется специально разработанным нормативным документом, а осуществляется на основании положений о подразделениях и должностных инструкций, что провоцирует возникновение определенных сложностей при регулировании этого аспекта деятельности предприятия.

Основные задачи сбытовой политики находятся в ведении отдела продаж: поиск новых клиентов и партнеров, закрытие первичных сделок, работа с уже существующими покупателями, послепродажное обслуживание

и т.д. Здесь также при участии маркетолога решаются вопросы ценообразования и формирования ассортимента.

Служба транспорта и логистики занимается непосредственно вопросами хранения и физического перемещения продукции, ее документального сопровождения, управления запасами и оптимизации бизнес-процессов.

Работу над имиджем компании, а также разработку и проведение рекламных мероприятий и других мероприятий общественного характера совместно с маркетологом осуществляет отдел по рекламе и связям с общественностью.

Структура отдела сбыта и маркетинга, при которой маркетолог находится в подчинении непосредственно только у руководителя отдела и сам принимает участие в управлении и принятии решений по сбыту, является довольно удобной, однако на плечи маркетолога помимо управленческих функций ложатся также задачи по аналитике, что физически сложно, когда объем информации довольно большой.

Продукция ЗАО «КапиталАгро» поставляется по всей территории Российской Федерации. Большая доля поставок приходится на Москву и Московскую область, остальная часть производимой продукции распространяется по регионам европейской части России (преимущественно – по регионам Центральный Федерального округа). География поставок представлена на рисунке 2.2.2, из которого можно увидеть, что предприятие взаимодействует с 22 регионами, при этом ключевыми клиентами являются крупные дистрибьюторы из сетевой торговли продуктами питания (сектор B2B).

В Белгородской области организована собственная сеть фирменных магазинов «Мраморная свинина», которая включает в себя 24 торговые точки, расположенные в городах и районных центрах, через которые продукция реализуется напрямую непосредственным потребителям (сектор B2C).



Рисунок 2.2.2 – География поставок ЗАО «КапиталАгро»

Компания реализует свою продукцию как юридическим лицам (оптовые и розничные продавцы, торговые сети), так и физическим – населению для прямого потребления. Выделяют также третью категорию клиентов – HoReCa (Hotel, Restaurant, Cafe/Catering), куда относится ресторанный и гостиничный бизнес. В соответствии с рисунком 2.2.3 ЗАО «КапиталАгро» 74% своей продукции реализует юридическим лицам (дистрибьюторам), 12% приходится на сегмент HoReCa, а оставшиеся 14% – на собственную розничную сеть.

Таким образом, для сбыта продукции ЗАО «КапиталАгро» использует как прямые, так и косвенные каналы распределения. При этом сбыт можно охарактеризовать как селективный, поскольку предприятие взаимодействует только с ограниченным числом участников (партнеров-посредников), отбирая их по определенным критериям, либо реализует продукцию через собственную розничную сеть. Влияние на выбор такого типа сбыта

оказывает специфика мраморного мяса как продукта премиум-класса, который по определению не может являться продуктом массового потребления, хотя и производится в промышленных масштабах.

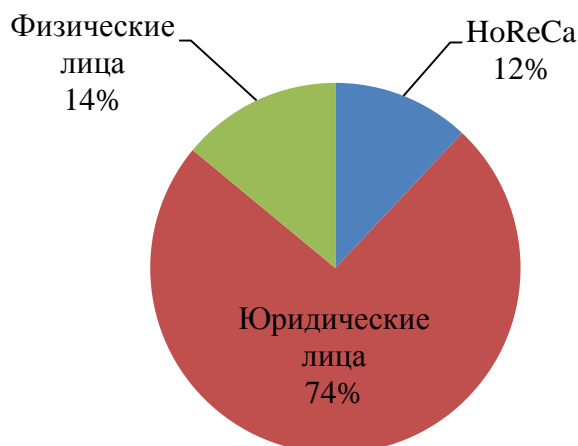


Рисунок 2.2.3 – Сегментация рынка по категориям покупателей

Важным моментом является процесс формирования оптимальной ассортиментной структуры и товарного предложения, при котором за основу принимаются, во-первых, потребительские предпочтения целевых сегментов, а во-вторых – необходимость обеспечить наиболее эффективное использование имеющихся ресурсов.

Формирование оптимальной структуры ассортимента ЗАО «КапиталАгро» основано на следующих основных пунктах:

- 1) текущие и перспективные потребности покупателей в продукции, особенности покупательского поведения;
- 2) ассортимент предприятий-конкурентов;
- 3) тенденции развития рынка свинины премиум-класса;
- 4) анализ объемом реализации продукции;
- 5) прогнозирование спроса на продукцию;
- 6) жизненный цикл продукта;
- 7) производственная мощность предприятия;
- 8) рентабельность производства.

Ассортиментная линейка ЗАО «КапиталАгро» включает в себя более

150 наименований замороженной и охлажденной продукции (рисунок 2.2.4), из которых 64% представлены в потребительской упаковке. Упор на потребительскую упаковку – еще один шаг к импортозамещению, в том числе и товаров премиального класса.



Рисунок 2.2.4 – Структура ассортимента ЗАО «КапиталАгро»

Для успешного функционирования предприятия на современном рынке необходима гибкая политика в отношении установления отпускных цен на продукцию. Ценовая политика предприятия основывается на постоянном анализе спроса на продукцию с учетом плановой себестоимости и политики конкурентов. В связи с этим для ЗАО «КапиталАгро» характерна регулярная корректировка цен на продукцию.

Значительное внимание на предприятии уделяется вопросу имиджа

компании и рекламной поддержке продукции. Компания обладает зарегистрированной торговой маркой, имеет свой логотип (рисунок 2.2.5) и сайт. По итогам крупнейшего профессионального конкурса Черноземья «Бал Прессы – 2017» ЗАО «КапиталАгро» завоевало третье место в номинации «Интернет-лицо компании» за наиболее современный и функциональный корпоративный сайт, из которого потенциальные клиенты могут почерпнуть информацию о последних новостях, акциях и скидках на продукцию [44].



Рисунок 2.2.5 – Официальный логотип ЗАО «КапиталАгро»

Помимо классических рекламных мероприятий (реклама в СМИ, наружная реклама) используются бортовая реклама на транспорте, Интернет-реклама, реклама в салонах транспорта. Вышеперечисленные мероприятия положительно влияют на эффективность маркетинговой политики и объем продаж продукции под общим товарным знаком «КапиталАгро», однако роль рекламных инструментов недооценивается руководством и они используются редко.

Что касается расчетных показателей, характеризующих эффективность существующей на предприятии политики сбыта, то они свидетельствуют о наличии проблем в планировании и реализации сбытовой деятельности.

Рассмотренные в п. 2.1 показатели рентабельности производства и продаж находятся ниже среднего значения по отрасли и имеют негативную тенденцию, поскольку растет себестоимость продукции, а выручка падает, соответственно, предприятие теряет прибыль и даже уходит в убыток из-за просчетов при принятии управленческих решений.

Товарооборачиваемость, как еще один показатель эффективности сбыта, за исследуемый период увеличивается. За 2015 год оборачиваемость запасов составляла 101 день, а за 2017 – уже 131. То есть, снижается средняя скорость обновления запасов, что также свидетельствует об ухудшении коммерческой деятельности организации.

2.3 Рекомендации по оптимизации сбытовой политики предприятия и оценка их эффективности

Специалисты в области маркетинга выделяют четыре возможных направления в сфере совершенствования сбыта [8]:

- совершенствование процесса планирования продаж;
- совершенствование контроля над выполнением планов сбыта;
- определение группы риска клиентов и параметров коммерческого кредита;
- оптимизация работы с базой данных клиентов.

В целях оптимизации сбытовой политики предприятия было принято решение разработать ряд рекомендаций, направленных на реструктурирование организации и контроля сбытовой деятельности ЗАО «КапиталАгро».

На начальном этапе оптимизация сбытовой политики ЗАО «КапиталАгро» предполагает:

- Разработку внутренних стандартов (правил) сбытовой деятельности и документальное их закрепление в Положении о сбытовой политике ЗАО «КапиталАгро».
- Формализацию процесса контроля сбыта готовой продукции для соответствия системы внутреннего контроля требованиям и регламентам.
- Установление степени соответствия структуры отдела, занимающегося вопросами реализации продукции, современным условиям

рынка и принципам эффективности системы внутреннего контроля и основным требованиям к ее организации; реструктуризацию отдела (при необходимости).

Сбытовая политика организации должна служить базой для разработки ее снабженческой, производственно-технологической, инновационной и финансовой политики. Разработку сбытовой политики целесообразно поручить руководителю отдела сбыта и маркетинга, который согласует проектные данные с руководителями других подразделений организации, и после заверения юрисконсультom политика вводится в действие приказом Генерального директора.

Работники, задействованные в механизме сбыта продукции, должны быть формально ознакомлены (с обязательными отметками об ознакомлении) с информацией в «Положении о сбытовой политике» и обязаны четко следовать принятым решениям в текущей деятельности. Обязанности по осуществлению контроля над соблюдением утвержденного «Положения о сбытовой политике» всеми структурными подразделениями ЗАО «КапиталАгро» следует также поручить руководителю отдела сбыта и маркетинга.

Сбытовая политика должна разрабатываться на каждый отчетный год, а любые изменения (дополнения) оформляться соответствующим приказом. В условиях жесткого соперничества на рынке сведения, содержащиеся в «Положении о сбытовой политике», представляют определенный интерес для конкурентов предприятия, и по этой причине в целях безопасности они должны быть отнесены к информации, составляющей коммерческую тайну организации. В соответствии с этим необходимо установить и зафиксировать документально (приказом Генерального директора) круг должностных лиц, обладающих правом доступа к указанной информации для осуществления своих функциональных обязанностей.

Документальное закрепление политики сбыта необходимо для нормальной работы среднего и крупного бизнеса, и особенно для

промышленных предприятий, потому как позволяет

- снизить вероятность злоупотреблений и ошибок на различных этапах процесса реализации продукции;
- установить взаимосвязь между различными элементами сбытовой деятельности;
- сформировать единое видение сбытовой деятельности и возникающих в ее ходе проблем всеми задействованными работниками, что приведет их к пониманию проблем не только своей зоны ответственности, но и других подразделений предприятия;
- более четко координировать предпринимаемые действия, касающиеся сбыта;
- формально установить показатели сбытовой деятельности в целях контроля;
- подготовить предприятие к внезапным переменам, сделать его более гибким.

В ходе анализа структуры отдела сбыта и маркетинга ЗАО «КапиталАгро» было выявлено, что должность маркетолога включает слишком много функциональных обязанностей, потому как формат промышленного предприятия, занимающегося реализацией продукции как большими, так и маленькими партиями, предполагает наличие большого объема информации, который необходимо обрабатывать и использовать результаты при принятии решений по сбыту. В связи с этим вместо стандартных мер по введению в штат новых должностей для распределения функциональной нагрузки, рекомендуется использовать более современный и результативный подход – внедрение автоматизированной CRM-системы.

CRM (Customer Relationship Management) – одна из распространенных программ сбора, обработки и хранения информации, характеризующей ситуацию на рынке [26, с. 57]. CRM-система позволяет реализовать индивидуальный подход к ключевым клиентам в рамках экономической стратегии, осуществлять качественную обратную связь, а также проводить

текущую работу по осуществлению финансовой деятельности.

CRM-система будет актуальна для предприятий, где бизнес-процессы включают в себя множество этапов [37, с. 87]. Так, деятельность по сбыту ЗАО «КапиталАгро» содержит поиск, консультирование, тестирование, обсуждение и заключение договора, оплата услуг, продукции и т.п., а внедрение автоматизированной системы позволит сократить временные и трудовые ресурсы преодоления всех этапов заключения сделки.

Показатели финансовой деятельности ЗАО «КапиталАгро» свидетельствуют о том, что предприятие находится в состоянии кризиса, поэтому в настоящее время приоритетными задачами, которые стоят перед руководством, являются следующие:

- сохранение клиентской базы и удержание ключевых клиентов;
- поддержание производительности труда работников на достаточном уровне;
- обеспечение бесперебойности внутрифирменных информационных потоков;
- поддержание маркетинговой деятельности.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что для оптимальной работы предприятия необходимо создание единого информационного пространства, в котором работали бы сотрудники организации. Внедрение CRM-системы – это решение, способное увеличить объем продаж, повысить прибыльность организации, обеспечить конкурентоспособность, а в условиях кризиса это будет залогом выживания организации.

Существует множество различных CRM-систем, которые отличаются по функционалу и назначению. Сравнительная таблица наиболее популярных программных продуктов – sugarCRM, amoCRM, bpm'online и Битрикс24 – представлена в приложении Б. Из данных таблицы можно сделать вывод, что из четырех систем именно Битрикс24 является самым оптимальным вариантом для предприятия ЗАО «КапиталАгро», так как позволяет работать с файлами и документами, имеет более удобный интерфейс, мощную

систему коммуникаций и множество других качеств по сравнению с другими системами, которые обладают более высокой стоимостью, ограниченным функционалом и слабым проектным управлением.

Одним из путей увеличения объемов сбыта является продвижение товара, реклама продукции и информирование потребителей о ее потребительских свойствах, качестве, сервисе с упором на преимущества продукции и ее ключевые сильные стороны.

При рекламировании мясной продукции следует иметь в виду, что она производится крупными партиями, рассчитана на индивидуального потребителя, а для ее реализации требуется широкая сбытовая сеть. Успешный сбыт в данном случае зависит от информированности покупателей о потребительских свойствах предлагаемых товаров, местах продажи, ценах и условиях оплаты. Поэтому необходима широкомасштабная реклама, которая может оказаться очень дорогостоящей.

Поскольку основная доля клиентов ЗАО «КапиталАгро» – юридические лица, реклама продукции для этого сектора использует особые методы и коммуникативные каналы. Для охвата целевой аудитории будет предложено использовать контекстную рекламу в сети Интернет.

Продвижение компании в сети имеет несколько преимуществ перед традиционной рекламой:

- возможность использования механизма таргетинга, то есть ориентация на аудиторию только целевых клиентов;
- интерактивность, то есть возможность напрямую взаимодействовать с потенциальным или существующим клиентом;
- анализ эффективности рекламы, то есть детализация всех показателей рекламы в режиме реального времени.

Контекстная реклама – такой вид рекламы, при котором информация, выводимая в рекламном блоке, зависит от контента (содержания) веб-страницы или от запроса пользователя поисковой системе, поэтому часто эту интернет-рекламу называют поисковой. Она является довольно эффективным

инструментом сетевого продвижения и при этом не требует крупных финансовых вложений, а привлечение потенциальных клиентов происходит ненавязчиво и в короткие сроки. Оплата за контекстную рекламу рассчитывается по факту перехода на сайт рекламодателя по ссылке в рекламном блоке.

Сегодня существуют два основных провайдера контекстной рекламы – «Яндекс.Директ» и «Google.Adword». Аудитория сбалансирована, разница лишь в нюансах. Считается, что площадкой Google пользуется молодое поколение с техническим уклоном, «Яндексом» пользуются люди среднего поколения, поэтому он более предпочтителен в нашем случае.

Согласно сервису сбора статистики о запросах пользователей Яндекса «Подбор слов» в европейской части России (в регионах распространения продукции ЗАО «КапиталАгро») существует спрос на оптовые покупки свинины, а также популярны запросы непосредственно о мраморной свинине. Согласно данным таблицы 2.3.1 ежедневно осуществляется в среднем 220 целевых запросов и это только среди самых распространенных. Следует отметить, что данная статистика охватывает только одну поисковую систему – «Яндекс», поэтому можно сказать об актуальности предлагаемого мероприятия.

Таблица 2.3.1 – Статистика поисковых запросов «Подбор слов»

Поисковый запрос	Количество запросов (в месяц)	Количество запросов (в день)
«Свинина оптом»	3 316	110
«Купить свинину оптом»	1 206	40
«Мясо свинины оптом»	692	23
«Свинина оптом цена»	556	18
«Свинина оптом от производителя»	242	8
«Мраморная свинина»	605	20
ИТОГО	6 617	220

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию сбытовой политики необходимо сперва оценить затраты (инвестиции) на их реализацию. Прогнозируемые значения по статьям расходов на внедрение представлены в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 – Прогнозируемые затраты на внедрение мероприятий по оптимизации сбытовой политики

Разработка и принятие Положения о сбытовой политике ЗАО «КапиталАгро»	
Создание функциональной группы	2 000 руб.
Разработка Положения о сбытовой политике	10 000 руб.
Издание Положения о сбытовой политике	42 000 руб.
Презентация Положения о сбытовой политике	35 000 руб.
Внедрение CRM-системы	
Версия «Битрикс24» – «Корпоративный портал»	299 000 руб.
Установка сервера и его обслуживание	5 000 руб. + 4 000 руб./мес.
Программа обучения от компании «1С-Битрикс»	40 000 руб.
Адаптация системы и перенос данных	4 000 руб.
Контекстная реклама в поисковой системе «Яндекс»	
Разработка рекламы и настройка	5 000 руб.
Средние затраты на рекламу (средняя цена перехода – 0,9 руб.)	6 000 руб./мес.
SEO-оптимизация сайта	8 000 руб.
ИТОГО	450 000 руб. + 10 000 руб./мес.

Таким образом, сумма единовременных расходов на комплекс мероприятий составила 450 тыс. руб. Расчет эффект от внедрения будем производить за год деятельности предприятия, следовательно, годовые расходы по условно-постоянным элементам составят 120 тыс. руб. Итого суммарные инвестиции составят 570 тыс. руб.

К прямым выгодам от комплекса мероприятий по оптимизации политики сбыта отнесем ожидаемое повышение объема сбыта на 2%. То есть, предполагается рост выручки на $2\,492\,512 \text{ тыс. руб.} \cdot 0,02 = 49\,850 \text{ тыс. руб.}$ При этом приток прибыли от продаж составит 3 956 тыс. руб.

Для сравнения объема дополнительной прибыли от предложенных

рекомендаций с суммарными инвестициями с поправкой на инфляцию воспользуемся формулой (2).

$$NPV = \frac{\sum CF}{(1+r)^t} - I \quad (2),$$

где CF – совокупный денежный поток, тыс. руб.;

r – ставка дисконтирования, %;

t – период времени;

I – совокупный объем инвестиций, тыс. руб.

В нашем случае совокупный денежный поток – это и есть прирост прибыли, а ставка дисконтирования равна уровню инфляции – 4%. Таким образом, экономический эффект за год с учетом инфляции составляет 3 234 тыс. руб.

Для расчета экономической эффективности от инвестиций в совершенствование политики сбыта также можно использовать такие показатели, как оценка возврата инвестиций (ROI) и срок окупаемости инвестиций (Break-even).

Показатель ROI представляет собой отношение прироста прибыли после проведения мероприятий к затратам на них и равняется 3 956 тыс. руб. / 570 тыс. руб. = 6,94. Это говорит о высокой рентабельности предлагаемых мероприятий.

Срок окупаемости рассчитывается путем деления затрат на прирост прибыли: 570 тыс. руб. / 3 956 тыс. руб. = 0,14 года, то есть меньше двух месяцев.

Кроме экономической эффективности, предложенные мероприятия обладают качественными характеристиками эффективности:

- повышение степени информированности клиентов о деятельности фирмы;
- расширение рынка сбыта;
- рост заинтересованности в сотрудничестве с предприятием;
- повышение конкурентоспособности предприятия и др.

Заключение

Мясная промышленность России объединяет в настоящее время тысячи предприятий – от небольших колбасных цехов до крупнейших агропромышленных холдингов. Она занимает особое место среди отраслей пищевой промышленности, так как мясо является продуктом первой необходимости, не имеющим аналогов и полноценных продуктов-заменителей. В структуре расходов населения на покупку продуктов питания мясопродукты занимают лидирующую позицию.

Совершенствование управления сбытом на предприятиях мясной промышленности в современной экономической ситуации является одним из факторов обеспечения продовольственной безопасности страны и нейтрализации угроз глобальной высококонкурентной экономики. В свою очередь, изменения в сбытовой политике предприятия немислимы без ее оценки и определения того, какие стратегические действия предпринимаются предприятиями для наилучшей адаптации к внешней среде и насколько эти действия соответствуют текущим условиям внешнего окружения.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи:

- проанализированы теоретические аспекты сбытовой деятельности промышленного предприятия;
- исследована деятельность предприятия ЗАО «КапиталАгро»;
- проведен анализ сбытовой деятельности ЗАО «КапиталАгро»;
- разработаны практические рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «КапиталАгро»;
- проведен расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности.

Рассмотрев теоретико-методологические аспекты политики сбыта, можно сделать вывод о важности комплексного подхода к решению проблем сбытовой деятельности.

В ходе анализа производственно-сбытовой деятельности ЗАО «КапиталАгро» было установлено, что предприятие находится в состоянии кризиса, структура баланса не оптимальна и предприятие несет убытки, в том числе из-за упущений в организации процесса реализации товаров. В существующей на предприятии политике сбыта продукции были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие единого нормативного документа, регламентирующего сбытовой механизм, в следствие чего наблюдается некоторая разрозненность в действиях подразделений, так или иначе участвующих в товародвижении;
- отсутствие единой корпоративной информационной системы, что в рамках промышленного производства влечет за собой большие потоки информации, которые входят в зону ответственности одного человека, и, как результат – снижение качества принимаемых управленческих решений;
- недостаточное внимание к маркетинговому аппарату как инструменту продвижения продукции и увеличения доли рынка.

На основании проведенного исследования была предложена программа оптимизации сбытовой политики, которая включает в себя ряд мероприятий:

- разработку и внедрение Положения о сбытовой политике ЗАО «КапиталАгро»;
- внедрение автоматизированной CRM-системы «Битрикс24»;
- использование контекстной рекламы в поисковой системе «Яндекс».

По результатам анализа предложенная программа является высокорентабельной и окупится менее, чем за 2 месяца. Суммарным эффектом от внедрения мероприятий будет являться увеличение объема сбыта на 2% и прирост прибыли на 3 234 тыс. руб. за год.

Повышение эффективности управления сбытовой политикой обеспечит конкурентоспособность предприятия и, следовательно, само ее существование в жестких условиях конкурентной борьбы.

Список литературы

1. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст] : учебник / И.Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., – 2009. – 512 с.
2. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы [Текст] / М.П. Афанасьев. – Москва : Издательский центр «Книга», 2013. – 304 с.
3. Барамыко, Л.В. Методические подходы к формированию и оценке эффективности товарной политики предприятия [Электронный ресурс] / Л.В Барамыко // УЭКС: электронный научный журнал. – 2012. – № 12 (48). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-formirovaniyu-i-otsenke-effektivnosti-tovarnoy-politiki-predpriyatiya>.
4. Баркан, Д.И. Управление сбытом [Текст] : учебное пособие / Д.И. Баркан. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2010. – 341 с.
5. Белякова, С.Б. Методологические и теоретические подходы к управлению производственно-сбытовой деятельностью промышленного предприятия [Текст] / С.Б. Белякова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 3 (87). – С. 49-52.
6. Бернин, А.С. Функциональная перестройка управления сбытом [Текст] / А. С. Бернин // Вопросы экономики. – 2008. – № 7. – С. 120-132.
7. Блэкуэлл, Р. Поведение потребителей [Текст] / Р. Блэкуэлл, П. Миниард, Дж. Энджел; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 944 с.
8. Бреусова, Е.А. Сбытовая политика в деятельности современной организации [Электронный ресурс] / Е.А. Бреусова, Е.В. Смирнова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – С. 203-206. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/46200.htm>.
9. Бурцев, В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования [Текст] / В.В. Бурцев //

Менеджмент в России и за рубежом. – Москва : Финпресс, 2001. – № 6. – С. 50-63.

10. Бурцев, В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – Москва : Финпресс, 2016. – № 9. – С. 78–94.

11. Виткалова, С.О. Повышение конкурентоспособности свиноводческих агропромышленных формирований холдингового типа [Текст] / дис. ... к.э.н : 08.00.05 / С.О. Виткалова. – Москва , 2015. – 146 с.

12. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

13. Гаврилов, А.Н. Накормить своих и чужих [Текст] / А.Н. Гаврилов // Вестник агропромышленного комплекса. – Ростов-на-Дону : Омега-Принт, 2017. – № 1 – С. 38-43.

14. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков. – Москва : Финпресс, 1999. – 656 с.

15. Егоров, А.Ю. Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности – Москва : 2015. – 304 с.

16. Ефимова, С.А. Управление сбытом или как увеличить объем продаж [Текст] : справ. пособие / С. А. Ефимова. – Москва : Альфа-Пресс, 2010. – 208 с.

17. Змеева, К.Ю. Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия [Текст] / К.Ю. Змеева, Н.А. Лытнева // Экономическая среда. – 2016. – №1 (15). – С. 153-162.

18. Зуйченко, К.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] / К.В. Зуйченко, О.А. Жарикова // Молодой ученый. – 2016. – №11 (1). – С. 20-24. – Режим доступа : <https://moluch.ru/archive/115/30729/>.

19. Казаков, С.П. Сбытовая политика фирмы [Текст] // Маркетинг : учебник / под общ. ред. И.В. Липсиц. – Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2012. – Гл. 7. – С. 246-275.
20. Калышенко, В.Н. Оптимизация системы сбыта [Текст] / В.Н. Калышенко // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 1. – С. 68-72.
21. Ковалев, К.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [Текст] / К.В. Ковалев. – Москва : ООО «Новое знание», 2001. – 689 с.
22. Кожевников, В.М. Конкурентоспособность – форма выживания российского свиноводства [Текст] / В.М. Кожевников // Свиноводство. – 2013. – №1. – С. 4-6.
23. Котлер, Ф. Маркетинг и менеджмент [Текст] : учебник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 800 с.
24. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] : учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; Пер. с англ. В. Н. Егорова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2002. – 1063 с.
25. Лысакова, И.П. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения [Текст] / И.П. Лысакова // Маркетинг. – 2012. – № 2. – С. 144.
26. Макарова, К.Н. Оценка эффективности этапов внедрения системы автоматизации бизнес-процессов предприятия [Текст] / К.Н. Макарова, А.В. Щенятский // Вестник ИжГТУ им. М.Т. Калашникова. – 2017. – № 3. – С. 57-61.
27. Маркетинг [Текст] : учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения / Божук С.Г. [и др.]. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 448 с.
28. Маркетинг и менеджмент в развитии экономики России [Текст] : монография / под общ. ред. С.В. Аливановой, Е.Г. Агаларовой. – Ставрополь : АГРУС, 2012. – 212 с.

29. Маркетинг: вопросы и ответы [Текст] / под ред. Н.П. Кетовой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 478 с.
30. Мартянова, Ю.И. Совершенствование сбыта продукции в маркетинговой системе управления предприятием [Текст] / Ю.И. Мартянова // Вестник СГЭУ. – 2010. – №12 (74). – С. 39-43.
31. Мясной стол [Текст] / Под общ. ред. Н.Д. Бакеевой // Вестник агропромышленного комплекса. – Ростов-на-Дону : Омега-Принт, 2017. – № 1 – С. 36-39.
32. Некрасов К.В. Совершенствование распределительно-сбытовой деятельности организаций АПК [Текст] / К.В. Некрасов, В.И. Набоков, В.К. Чашин // Аграрный вестник Урала. – 2012. – № 2 (106). – С. 51-52.
33. Новикова, К.В. Интернет-маркетинг и электронная коммерция [Текст] : учеб.-метод. пособие / К.В. Новикова, А.С. Старатович, Э.А. Медведева. – Пермь, 2013. – 78 с.
34. Павлова, И.Ю. Совершенствование сбытовой политики крупной промышленной организации [Текст] / И.Ю. Павлова // Молодежный научный вестник. – 2017. – №2 (14). – С. 296-298.
35. Попова, Е.А. Механизм совершенствования товарно-сбытовой политики сельскохозяйственного предприятия в рамках агрохолдинга [Текст] / Е.А. Попова // Вестник ДГТУ. – 2011. – № 3 (54). – С. 431-436.
36. Пэйн, Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [Текст] / Э. Пейн; пер. с англ. С.В. Кривошеин. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 384 с.
37. Репина, Е.А. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. – Москва : ИНФРА-М, Академцентр, 2013. – 240 с.
38. Смирнов, Э.Я. Основы торговой деятельности организации [Текст] / Э.Я. Смирнов. – Москва : ЮНИТИ, 2015. – 70 с.
39. Улезько, А.В. Теоретико-методологические аспекты развития региональных продовольственных рынков [Текст] / А.В. Улезько,

Л.Л. Пашина // Вестник ВГАУ. – 2013. – № 3. – С. 159-166.

40. Умавов, Ю.Д. Основы маркетинга [Текст] : учебное пособие / Ю.Д. Умавов, Т.А. Камалова. – Москва : КНОРУС, 2016. – 236 с.

41. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 448 с.

42. Чарыкова, О.Г. Условия и факторы повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий с учетом импортозамещения [Текст] / О.Г. Чарыкова, Л.А. Беспехотных // Островские чтения. – 2016. – № 1. – С. 176-181.

43. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст] : учебное пособие / В.А. Шаповалов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 345 с.

44. Шепеленко, Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом [Текст] : учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону : Март, 2015. – 176 с.

45. Шилько, И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики [Текст] / И. С. Шилько // ПНиО. – 2013. – № 2. – С. 164-171.

46. Ежегодная региональная медиапремия среди представителей СМИ и PR-сообщества «Бал прессы» // <http://www.balpress.ru>.

47. Информационное агентство «Milknews» // https://milknews.ru/index/novosti-moloko_15941.html.

48. Официальный сайт ЗАО «КапиталАгро» // <http://капиталагро.рф>.

49. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации // <http://mcs.ru>.

50. Сетевое издание «Интерфакс-Россия» // <http://www.interfax-russia.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура ЗАО «КапиталАгро»



Сравнительная характеристика параметров CRM-систем

Параметры	Битрикс24	bpm'online	amoCRM	SugarCRM
CRM	<ul style="list-style-type: none"> – лиды; – контакты; – компании; – сделки 	<ul style="list-style-type: none"> – лиды; – контакты; – контрагенты; – продажи; – заказы 	<ul style="list-style-type: none"> – контакты; – компании; – сделки 	<ul style="list-style-type: none"> – контакты; – лиды; – сделки; – отчеты
Интерфейс	<ul style="list-style-type: none"> – удобный; – могут возникнуть сложности 	<ul style="list-style-type: none"> – сложный в использовании 	<ul style="list-style-type: none"> – простой в использовании; 	<ul style="list-style-type: none"> – табличный; – может быть не совсем удобным
Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> – конструктор бизнес-процессов; – слабая гибкость 	<ul style="list-style-type: none"> – конструктор бизнес-процессов; – сложное, но гибкое управление 	<ul style="list-style-type: none"> – упрощенные формы бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> – конструктор бизнес-процессов
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> – живая лента; – чат; – звонки 	<ul style="list-style-type: none"> – живая лента; 	<ul style="list-style-type: none"> – 	<ul style="list-style-type: none"> –
Работа с документами	<ul style="list-style-type: none"> – дисковое пространство 	<ul style="list-style-type: none"> – в рамках CRM-сделок 	<ul style="list-style-type: none"> – в рамках CRM-сделок 	<ul style="list-style-type: none"> – в рамках CRM-сделок
Цена	<ul style="list-style-type: none"> – бесплатная пробная версия; – тарифы от 1 тыс. руб./мес. – коробочные версии от 59 тыс. руб. 	<ul style="list-style-type: none"> – от 1 до 3 тыс. чел./мес.; – облачные версии 	<ul style="list-style-type: none"> – от 499 до 1 499 руб. чел./мес. 	<ul style="list-style-type: none"> – от 40 до 150\$ чел./мес.
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> – облачные и коробочные версии 	<ul style="list-style-type: none"> – облачные и коробочные версии; – несколько отраслевых решений 	<ul style="list-style-type: none"> – облако 	<ul style="list-style-type: none"> – несколько тарифных планов; – облако