

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление малым бизнесом  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления каналами распределения продукции (на примере ООО «Астель ВН»)

Студент

И.Г. Никитина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Никитина И.Г.

Тема работы: «Совершенствование управления каналами распределения продукции на примере ООО Астель ВН»

Научный руководитель: канд. юрид. наук, доцент А.А. Мусаткина

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления предприятия ООО «Астель ВН», изучить теоретическую сторону распределения продукции производственно-технического назначения, провести сравнительную оценку деятельности различных каналов сбыта, разработать мероприятия совершенствования управления распределением продукции.

Объект исследования: ООО «Астель ВН», основным видом деятельности, которого является производство и продажа комплектующих для бассейна.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в заключение были выведены основные выводы, полученные в результате проведенного исследования.

При выполнении работы были использованы, материалы преддипломной практики, синтез и анализ.

Методологическую и теоретическую базу исследований составили труды отечественных и зарубежных специалистов по маркетингу, а также публикации периодических изданий по данной тематике, данные различных статистических ежегодников и отраслевые методические материалы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и источников в количестве 44. Общий объем работы 54 страницы машинописного текста, в том числе таблицы - 8, рисунки - 7, приложения - 2.

## Содержание

Введение.....	4
1 Содержание процесса управления распределением продукции производственно-технического назначения.....	6
1.1 Развитие теории распределения продукции в системе маркетинга... 6	
1.2 Понятие каналов распределения продукции, сравнительная характеристика его основных участников.....	9
2 Анализ управления каналами распределения на предприятие ООО «Астель ВН» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	21
2.2 Анализ каналов распределения сбыта .....	33
3 Направления совершенствования управления каналами распределения продукции ООО «Астель ВН».....	37
3.1 Предложения по совершенствованию развития деятельности организации .....	37
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .....	42
Заключение .....	48
Список используемой литературы и источников .....	50
Приложение А Расположение стеллажей для крепления ящиков в кузове ....	53
Приложение Б Схема анализа совершенствования управления каналами распределения продукции .....	54

## Введение

Эффективность и качество управления каналами распределения и сбыта являются актуальной темой и главным вопросом дня для современной сбытовой политики. Существует две альтернативы: первое - создание собственного порядка товародвижения, второе-присоединение к существующим порядкам.

На рынке присутствует большое количество предприятий, организовавших сбыт продукции, но по-прежнему ощущающие серьезные трудности с контролированием этих каналов.

В настоящее время существует серьезная проблема по необходимости создания единой системы функционирования каналов распределения, которая будет взаимовыгодной для предприятия и участников товаропроводящей сети. Именно это является приоритетом в контроле над каналами распределения. Анализ и выбор каналов сбыта должно занимать главное место в сети. После проведения полного спектра работ в этом направлении и последующего их анализа, внимание должно быть сконцентрировано на нескольких самых важных критериях. В частности, стоит внимательно рассмотреть и оценить способность посредников повлиять на продажи, а также расходы при различных объемах продаж.

Благодаря данной системе выбора и методике оценки потенциальных участников товаропроводящей сети, существует возможность повысить эффективность системы сбыта и снизить различные риски сбытовой деятельности. Основываясь на вышесказанном, актуальность данной темы для бакалаврской работы определена возрастающими показателями результатов работы субъектов товаропроводящей сети и их сотрудничества с предприятием, а также показателями продуктивности функционирования предприятия. Целью бакалаврской работы является усовершенствование управлениями каналами распределения на примере ООО «Астель ВН».

Для достижения цели исследования были назначены и решены следующие задачи:

1. изучить теоретическую сторону распределения продукции производственно-технического назначения;
2. провести сравнительную оценку деятельности различных каналов сбыта на данном предприятии;
3. разработать мероприятия совершенствования управления распределением продукции ООО «Астель ВН».

Объект исследования - производство ООО «Астель ВН».

Предмет исследования - совершенствование управления распределения продукции ООО «Астель ВН».

Для поставленных задач были применены следующие методы:

1. экономико-статистический,
2. сравнительный метод,
3. метод наблюдения,
4. теоретический метод исследования.

Методологическую и теоретическую базу исследований составили труды отечественных и зарубежных специалистов по маркетингу, а также публикации периодических изданий по данной тематике, данные различных статистических ежегодников и отраслевые методические материалы.

# **1 Содержание процесса управления распределением продукции производственно-технического назначения**

## **1.1 Развитие теории распределения продукции в системе маркетинга**

Обеспечение заказами и распределение продукции самыми оптимальными путями, зависит от результата работы предприятия. Распределение товара в теории, как и сам маркетинг, постоянно изменяется, в связи, с этим был проведен анализ изменения. По определению К.Кокса - «маркетинг - это поток товаров и услуг, проходящий по определенным каналам товародвижения» [32; с. 23]. Основываясь на этом, сопоставление маркетинга и анализа систем товародвижения. Основная задача маркетологов - это точная и эффективная компания по привлечению потребителей. В рамках производства происходит отгрузка и перемещение товара к потребителю. «Между маркетингом и сбытом нет различия, но сам маркетинг по сути своей, сведен к точной организации сбыта с помощью производства и потребления. Развитие сбыта на практике, и теория организации системы управления каналами товародвижения, существенно помогло устранить противоречия между производством и потреблением» [21; с. 135]. Завершающий маркетинговый цикл- это управление распределениями, которое помогает разрешить конфликтные сферы деятельности, чтобы производители смогли самостоятельно обеспечивать продвижение своей продукции [2]. Создается интерес в потребности по привлечению к процессу распределения других субъектов, экономически независимых от изготовителя. В связи с этим следует изучить процесс распределения в системе маркетинга, как следствие сотрудничества участников, имеющих различные отношения собственности, а также причины поведения и цели [9].

«За более чем вековой период теорией маркетинга накоплен значительный опыт, отражающий своего рода «хронологию» осмысления процесса распределения активного элемента комплекса маркетинга, интегрированность в этот процесс института посредничества и его роль в маркетинговом обеспечении рынков» [13; с. 103].

Развитие маркетинга происходило вместе с капиталистическим способом производства. Для практического решения требовался процесс циклического развития экономики производства. Теоретическое изучение задач привело к решению возникающих проблем.

В университете Питтсбурга (США) прошла первая лекция, посвященная проблеме повышения эффективности сбытовых операций в 1906 году. Впервые, возникла необходимость в реализации процесса сбыта и поставлены задачи, рассматривающие эти проблемы. Были выдвинуты предложения для операций, которые считались второстепенными и малозначимыми в достижениях коммерческого эффекта (сортировка, упаковка, маркировка и прочие) [3]. Коммерческий успех рассматривается на рынке сбыта как единое целое с продажами и формирующим итогом. Новые методы необходимы в повышении эффективности процесса сбыта, которые состоят из выстраивания всех гарантирующих продаж, действующих в рамках единого процесса. В ходе развития теории маркетинга, распространение и распределение произведенной продукции, явилось началом базовых функций, делающих рыночную завершенность производства с помощью сферы обращения [8].

Повышение динамики рыночных отношений потребовало последующего развития концепции рыночного управления и дальнейшего развития базовых функций. Первоначальная функция распределения готовой продукции, привело к доступности для потребителя. Необходимо учитывать максимальный коммерческий расчет для учета пространственных параметров в распределении продукции [1]. Так же следует включать посредников в процесс между производителем и потребителем. В нынешних условиях

быстрого темпа развития рыночных отношений и повышение конкурентоспособности организации, отношения продавца и покупателя носят более сложный характер. Вследствие этого, оправдано возрастание роли поставщиков и посредников в каналах распределения [30]. «Данную проблему по развитию каналов распределения, взяли для изучения в институциональную школу маркетинга. Ее сторонники изучают движение товара от изготовителя к потребителю и анализируют всех участников процесса как институты маркетинга (Л. Вэлд, Р.Батлер, Л. Баклин)» [7; с. 231].

Процесс распределения усложнило развитие и насыщение товарных рынков в связи с конкуренцией. После чего последователи данной школы анализировали свои исследования проблемам координации деятельности участников каналов распределения. Пик развития институциональной школы пришелся на 70-е годы. В это время уже были разработаны основы маркетинговых каналов, их теории структуры и организации, сформированы многофакторные методы проектирования системы распределения продукции. Однако процесс распределения находился в высоко-конфликтной области маркетинга. При увеличении уровней каналов распределения деятельность по координации интересов для участников каналов становилась сложнее. Выстраивалась система распределения с позиции коммерческой целесообразности на базе проведения многофакторного анализа. Уровнять задачи всех участников распределения получалось непросто. Организационная школа динамики, взяла на изучение этот вопрос. Особое внимание уделяли изучению мотивам и целям участников процесса распределения. Власть явилась доминирующим фактором при рассмотрении данного вопроса. Это преобладание учитывается в канале распределения определенных участников, опосредованное их экономическим, финансовым, управленческим или маркетинговым превосходством [23].

Развитие отношений между участниками процесса распределения, помогло урегулировать взаимоотношения в затруднение и насыщенности



приоритетных товарных рынков. В тоже время, этот вопрос параллельно разрабатывался в рамках школы социального обмена. Представители школы воспринимают маркетинг, как науку о процессах обмена между продавцом и покупателем. Создавая отношения между продавцом и покупателем, необходимо учитывать причину вероятного поведения участников обмена [34]. Нужно учитывать то, что завоевание на рынке с учетом современных тенденций возможно лишь при ориентации на долгосрочную перспективу, в обратном же случае это невозможно, так как следует принимать во внимание поведенческие мотивы во взаимоотношениях основных субъектов обмена. Анализируя проблему, не стоит строить систему распределения, ориентированную исключительно на текущий период. Важно отслеживать звенья в маркетинговой сети и учитывать их деятельность, цели и мотивы. Такой подход получил развитие в рамках одной из современных школ маркетинга, выделяемой в литературе как «маркетинг взаимодействий» [22, 37]. Долгосрочные обязательства между участниками рыночного процесса, производящего предприятия и включения в рынок на стадии закупок, требуют производимые компоненты и реализации готовой продукции. Долгосрочные межфирменные отношения, возникшие на рынке промышленной продукции с видимым конечным результатом, разрабатывались как пример в этой школе. Очень важно в маркетинге теория развития распределения и выработки методов формирования распределительных систем для определения подходов каналов сбыта

## **1.2 Понятие каналов распределения продукции, сравнительная характеристика его основных участников**

Российская ассоциация маркетинга, исследовавшая рынок и предприятия, показала на необходимость систематизировать важные проблемы в сфере маркетинга. В этот список, входил ряд задач:

1. низкая репутация, имидж либо марка предприятия,

2. качество предлагаемой продукции не соответствует потребностям рынка,
3. цены на выпускаемую продукцию неконкурентоспособны,
4. нет информации о продукции для потребителя, прямой маркетинг (узнаваемость бренда для привлечения клиентов),
5. недостаточно исследован рынок.

Так же эксперты выявили ряд проблем, которые они объединили с качеством деятельности каналов по распределению товаров [20]. Существуют функции, призванные выполнять маркетинговые системы распределения. Участие в деятельности системы распределения продукции, и ее формирование, обеспечивает производителя информацией для рынка. Низкая конкурентоспособность продукции в соотношении цена и качество, в основном связана с малоэффективной системой распределения (малоэффективными посредниками, плохо продуманным распределением функций между участниками канала, игнорирование такого обстоятельства, как эффект масштаба) и т.д. [6].

Экономическая эффективность работы через посредника (дистрибьютора) доказывается расчетами разной степени сложности и формализованности [26, 27]. Образующаяся выгода складывается как для изготовителя продукта, посредника, так и для государства, которому платят налоги и самое главное для потребителя. Посредник, работая с производителем, обеспечивает высокий результат сбыта продукции, а покупатель имеет возможность приобретать за минимальную стоимость. «Целью дистрибьютора является высокоскоростная оборачиваемость собственных средств, при этом делает все возможное, чтобы цена выставленного в торговой точке продукта не превышала цену в фирменном магазине или торговом доме изготовителя» [24; с. 15]. В отдельных случаях дилерский центр имеет право продавать продукцию по более высокой цене, в которую входят затраты на гарантийное и послегарантийное обслуживание.

Концепция сбыта содержит в себе товаропроводящую и товаросопровождающую сети [4]. Товаропроводящая сеть создает потребителю временные и пространственные удобства, дающие возможность сделать покупку в удобном месте и в удобное для покупателя время. Удобства предпродажные - это подготовка продукта к продаже, после продажные связанные с гарантией продукта, удобство состояния - это поставка в удобном виде и комплектации. Эти условия может предложить только многоуровневая, разветвленная система. Для усовершенствования каналов сбыта и схемы товаропроводящих сетей необходим ряд условий:

1. Выбирая схему, устанавливается длина каждого канала сбыта.
2. Устанавливается схема и находится ширина существующей товаропроводящей сети.
3. Разрабатываются и изображаются в графическом виде варианты схем сети.
4. Проводится качественное сравнение с установлением итоговой оценки.
5. Проводится количественная оценка с замером издержек на распространение продукции.
6. Выбираются наиболее выгодные формы посредников;
7. Приводится схема, дающая приемлемый уровень издержек.

Под каналом распределения подразумевается ряд различных организаций или отдельных лиц, которые участвуют непосредственно в процессе доставления продукции до конечного потребителя. Посредники и участники каналов выполняют функции:

1. Транспортировка, территориальное приближение к потребителю.
2. Хранение.
3. Установка контактов с реальными и потенциальными клиентами.
4. Сбор информации о состоянии рынка и спросе на продукцию данного вида.

5. Уведомление потребителя о товарах, реклама товара и стимуляция продаж.

6. Дополнительные услуги – упаковка товара, комплектация и т.д.

7. Финансирование затрат по организации работы канала.

8. Принятие рисков, связанных с деятельностью, в том числе финансовые риски.

«Длина данной сети определяется количеством посреднических уровней, которые участвуют в распространении товара и передаче прав собственности от производителя к конечному потребителю» [25; с 73,74]. Это мы можем увидеть в рисунке 1.

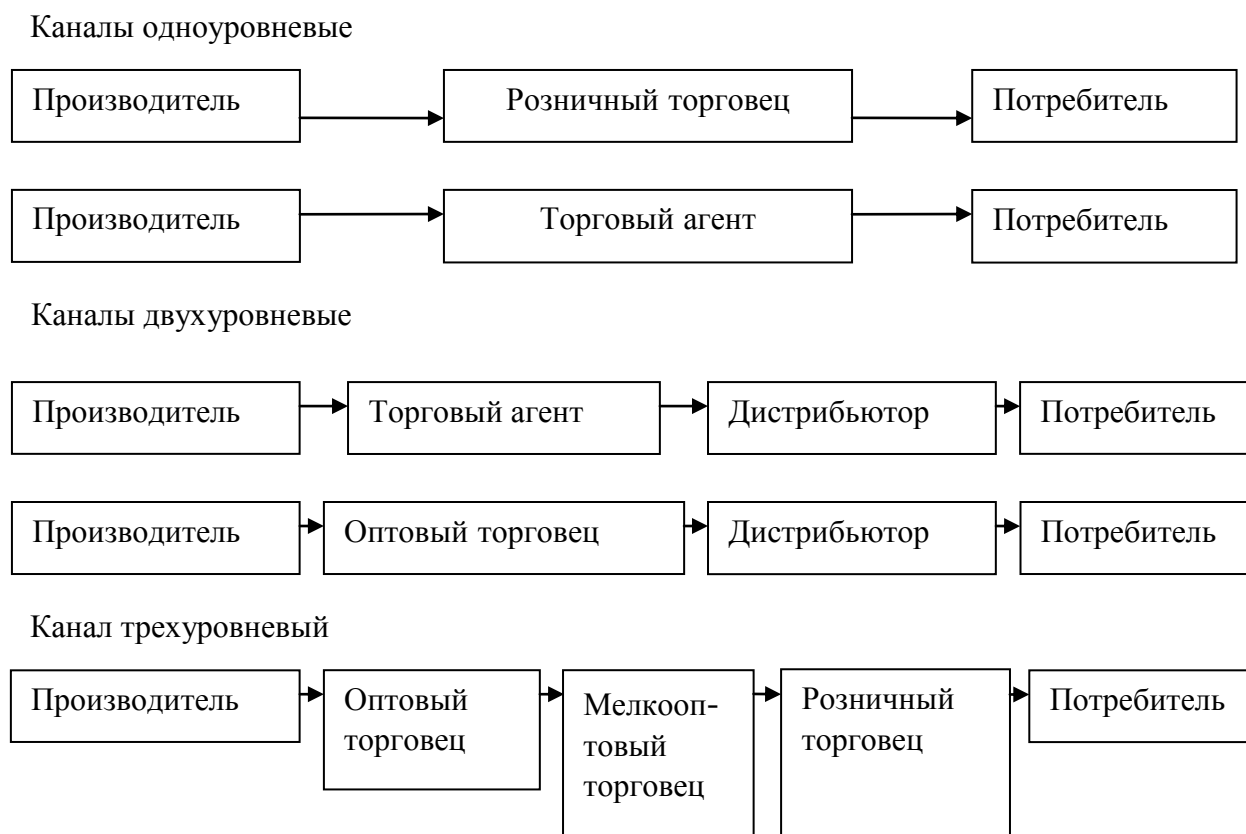


Рисунок 1. –Виды каналов

«Различие следующих видов каналов:

а) одноуровневый канал - один посредник выполняющий работу по доставке товара к конечному потребителю. На рынке товаров

промышленного направления им чаще всего бывает агент по сбыту или брокер. На потребительском рынке это розничный торговец.

б) двухуровневый канал – два посредника. На рынке товаров промышленного назначения это промышленный дистрибьютор и дилеры. На потребительском рынке - оптовый и розничный продавец;

в) трехуровневый канал – это производитель, оптовая торговля, мелкооптовая торговля, розничная торговля и потребитель» [16; с. 87].

Количество самостоятельных уровней определяет конечную длину канала распределения. Наиболее простым является канал прямого маркетинга, который состоит из производителя, реализующего товар непосредственно потребителю. Чем короче цепь - тем меньше торговых расходов несет производитель [29].

Товаропроводящая сеть с короткими, одноуровневыми каналами имеет посредников только одного типа - непосредственно покупателей, например, дилеров. Товаропроводящая сеть с длинными, двухуровневыми каналами уже имеет посредников разных типов - кроме непосредственных и промежуточных покупателей, уже будут комиссионеры и дистрибьюторы [19].

Существуют качественная и количественная оценка параметров. В случае количественной оценки, важным критерием улучшения работы является минимум затрат при планируемом уровне заказов.

В случае если продукция предприятия не имеет особенности сезонного спроса, эти уровни нестабильны. В таком случае нужно действовать в наиболее вероятном диапазоне объемов продаж, соответствующему диапазону минимальных затрат на сбыт.

Если продукция обладает особенностью сезонного спроса, нужны дилерские или агентские сбытовые сети (легко разворачиваемые и сворачиваемые), а также необходимо обращение к услугам дистрибьюторских или комиссионерских сетей.

Посредники делятся на различные категории: агенты, дилеры, дистрибьюторы, брокеры, коммивояжеры, джобберы и др., а также оптовые фирмы.

«Предприятие по продаже оптовых партий товаров имеет широкий ассортимент и оказывает различные услуги (транспортировка, доставка, упаковка, комплектация), и имеет собственные склады и запасы товара, свой транспорт, возможность приобретать товар в собственность и т.д., называется оптовой фирмой» [17; с. 120]. Оптовая фирма работает под своим именем по собственным ценам. Цены выводятся с помощью установки надбавки стоимости на продукцию [33]. Так же фирмы используют такую услугу, как франшиза.

«Франшиза — договорная маркетинговая система, участник канала которой обычно называется держателем привилегий, объединяет различные этапы процесса производства и распределения» [5; с. 57]. Это контрактная организация производителя, оптовой либо обслуживающей организации и независимых бизнесменов, они покупают права на осуществление некоторой деятельности, под известным брендом с определенным набором требований. Основное отличие франшизы от других контрактных систем, в том, что зачастую она основана: на неких исключительных товарах либо услугах, на методах ведения бизнеса, на торговом названии, патенте либо авторском праве.

У оптовых фирм долговременные и прочные контракты с непосредственным дилером, находящимся вблизи оптовых баз. Как правило, эти базы находятся рядом с местами концентрации промышленного потребителя, а именно - в промышленных центрах. Если годовой объем товарооборота фирмы свыше 10 миллиона рублей, то она является крупной оптовой фирмой. Средние и мелкие оптовые фирмы — это фирмы с примерным годовым объемом товарооборота около 1 миллиона рублей [14].

Товар реализуется крупнейшим оптовым фирмам, что дает возможность охвата большей части рынка и минимизирует расходы по

распределению и продажам. Но, при таком варианте продаж есть риск утратить общение с конечным покупателем, т.е. с каналом первичной рыночной информации [35]. В этом случае, производителю эффективнее сбыть продукцию через свои подразделения сбыта, а не оптовой фирмы.

Оптовые скидки предоставляются производителем только для крупных оптовых фирм. В действительности, сами снабженцы полагают, что работа без посредника напрямую с поставщиком намного эффективнее. Тем не менее, далеко не всегда это правильно. Средний и малый промышленный потребитель не часто может дать крупный оптовый заказ производителю, и не получает оптовой скидки. Он несет достаточно большие транспортные расходы на единицу продукции, чем крупный оптовый покупатель, и в конечном итоге именно это ведет к подорожанию стоимости товара.

Главные преимущества оптовых фирм:

1. Быстрая доставка товара за счет большего количества складов и их близкого месторасположения к потребителю.
2. Экономия в транспортных расходах, обработке заказов, при покупке требуемого ассортимента товаров от небольшого количества оптовых фирм.
3. Выпуск печатных носителей - каталогов, с указанием цен, качества и предложения товара аналогичного вида.
4. Возможность получить более выгодную цену при покупке у посредника, а не напрямую от производителя.
5. Возможность получения быстрых кредитов и льготной оплаты товара для постоянных покупателей.
6. для постоянного покупателя, доступны источники получения кредитов, льготные условия оплаты.

Дистрибьютор – это звено товаропроводящей сети. Он приобретает и реализует продукцию от имени производителя товаров, в определенном регионе и на оговоренных соглашением условиях. Имеет свой транспорт и склады. Зачастую наделяется льготными условиями закупок и различными скидками, кредитами, отсрочками платежа и др.

Именно дистрибьютор занимается рекламой продукта производителя, делает узнаваемой торговую марку. Устраивает различные семинары и презентации, в ходе которых прямые покупатели узнают больше информации о продуктах производителя. Также, дистрибьютор занимается поиском новых клиентов и зон охвата. Почти всегда дистрибьютор работает на определенный регион, в котором имеет эксклюзивное право на работу, которое отнимает возможность у конкурента продавать аналогичный товара на его территории. Обязанности и возможности дистрибьютора оговорены контрактом с производителем либо поставщиком товара.

«Дилер является агентом фирмы производителя или дистрибьютора, выступает в роли участника дилерской сети, и таким образом является последней частью посреднической товаропроводящей цепи и находится с покупателем в непосредственных отношениях» [11; с. 63].

«Дилер - посредник, проводящий коммерческую деятельность от своего имени и за свой счет, он является мелким оптовый покупатель, но его права и обязанности схожи с дистрибьюторскими правами. Дилер создается дистрибьютором и находится в его подчинение. Его основная задача - максимальный охват региона и рыночных сегментов. И еще существует розничный дилер. «Розничный дилер - торговая компания, выступающая в качестве посредника между производителями товаров и желающими приобрести товар юридическими и физическими лицами» [15; с. 37].

Изготовитель товара чаще всего выступает в роли принципала в договоре лизинга, второй стороной является дилер либо розничный дилер. Принципал - это производитель товара. Для принципала дилер может оказаться самым близким звеном. Дилерский договор является возмездным, двусторонне-обязывающим и консенсуальным, поскольку считается заключенным в момент достижения соглашения между сторонами» [28; с. 87]. Дилер-покупатель и принципал-продавец, являются сторонами дилерского договора. Соблюдение договора является обязательным для сторон. Принципал обязуется передать товар в собственность дилеру для его



последующего сбыта на определенных условиях, дилер же обязан принять и оплатить товар согласно условиям договора. Приобретая товар, дилер реализует его третьим лицам, но уже от своего имени и за свой счет. Дилер не может действовать от имени принципала или его дочерних предприятий. Тем не менее, как показывает практика сбытового и рекламно-информационного продвижения на рынок очень часто это правило маркетинга опровергается.

Во-первых, это действенный способ в рекламе для собственной марки в данной ситуации, когда имя дилера включает в себя указание на имя принципала. При таких обстоятельствах идет информация об изготовителе на рынок или напоминает ему о своем существовании, в то же время дилер информирует или напоминает, чьи интересы он представляет. Как показывает практика, чаще всего дилер исполняет функции представителя или агента принципала. Что вполне объяснимо: в том случае, когда дилерское предприятие представляет собой крупный торгово-сервисный центр, его руководство выделяет специального сотрудника, а при необходимости и подразделение, для определения соответствующих задач. Деятельность за собственный счет от «чужого» имени делает дилера похожим на дистрибьютора. Дилер, у которого превышают представительские функции, становится агентом-поверенным или региональным представителем. В дальнейшем официальное оформление отношений применимы договоры поручения (в качестве агентских соглашений) и договоры коммерческого представительства.

«Во-вторых, принципал со своей стороны финансово поддерживает рекламно-информационную сторону. Чем больше он расходует средств на поддержку рекламы и содержание дилерских центров, тем больше расход у посредников с комиссионерами (работающими за чужой счет от своего имени). И в данной ситуации дилер работает с поддержкой принципала. Это показывает, что договор о комиссии необходим или желательно, чтоб он был» [39; с. 135].

«В-третьих, дилерские вознаграждения не входят в себестоимость продукции (работы, услуги), что приводит к попыткам «маскировать» дилерские центры (путем введения их сотрудников в штат головного предприятия) или заключать с ними временное трудовое соглашение (договор подряда, договоров возмездного оказания маркетинговых, информационных или консультационных услуг и т.п.)» [40; с. 167]. Также нужно учесть, что под эти контракты нередко «подстраиваются» агентские соглашения.

Видна проблема вопроса - слабая заинтересованность персонала сбыта в результатах своего труда и использовании прогрессивных маркетинговых инструментов. Проще взять готовую, опробованную форму договора, пусть даже устаревшую, чем приспособить к своим условиям инновационный контракт, обращаясь при этом к консультациям с юрисконсультom [41].

Существует агент производителя и агент сбыта.

«Производители пользуются услугами агентов сбыта представляющих их интересы при реализации товара. Агент сбыта не приобретает товар в собственность, а периодически пользуется товаром на условиях консигнации, расчет производится в виде комиссионных. При продаже товара агент производителя имеет свою территорию охвата и запас товара на условиях консигнации» [44].

«Агент сбыта охватывает потребителей определенной отрасли, вне зависимости от местоположения. В этом случае реализация товара и весь процесс сбыта происходит со склада производителя. Агент не зависит от влияния поставщика. Ограниченный ассортимент товаров с небольшим объемом сбыта в районах рынка, требует работы торговых агентов сбыта» [41]. У агента сбыта может быть, не более тридцати наименований товара. Для оптовой фирмы не актуально использовать ограниченный ассортимент товара, которым пользуется узкий рынок. Сравнительный анализ агентов сбыта для производства их плюсы и минусы в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ агентов сбыта для производства

Сравнительный анализ агентов сбыта для производства	
Плюсы агентов сбыта:	Минусы агентов сбыта:
- низкие расходы - от объема сбыта у оптовых фирм;	- невозможно отконтролировать работу агента;
- агенты помогают при выходе нового товара на рынок сбыта любого типа;	- для производителя агент является конкурентом, так как обслуживает несколько различных поставщиков;
- ограничение ассортимента товаров, до тридцати наименований, влияет на качество работы агентов сбыта.	- по основным пунктам маркетинга в обстановке конкуренции, у агента сбыта отсутствует гибкость на льготные условия платежа, снижение цены, скидки и т.д.;
	- агента может построить довольно дорогую систему сбыта, в случае значительного объема продаж, расходы на распространение и цену реализации.

«Агентские соглашения – это соглашения, которые заключаются между фирмой и ее торговым агентом на неопределенное время, с правом их расторжения в оговоренные сроки. Сбытовые агенты работают на основе заключения агентских соглашений. Соглашения различают по объему прав и обязанностей сторон. А также определяют соглашения с предоставлением исключительного права» [38; с. 328].

Существует несколько видов агентов сбыта: комиссионеры и брокеры. Действуя как агент на производителя, гарантируя сбыт, работая без контракта, комиссионер продает товар на условиях консигнации [12].

Для реализации части продукции по заказу производителя, брокер самостоятельно или от брокерской конторы функционирует на бирже. Чтобы получить допуск к обороту на бирже, продукция должна соответствовать четким условиям, иметь сорт и стандарт.

«Дилер, дистрибьютор, агент и комиссионер различаются по двум критериям:

- от чьего имени действует посредник, то есть на кого возлагается моральная и юридическая ответственность за результаты коммерческих операций (на него самого, на предыдущего посредника или на изготовителя);

- за чей счет действует посредник, то есть на кого возлагается «экономическая ответственность» в виде доходов и расходов по коммерческим операциям» [18; с. 268].

От вида распространяемого товара зависит применение посредника. Посредник воздействует на выбор системы отчетности организации.

Должна быть предоставлена информация, не зависимо от вида посредника:

- план деятельности сбыта продукции,
- регулярные и полные отчеты о деятельности конкурентов, информацию об уровне цен, колебаниях конъюнктуры рынка,
- итоговый отчет о перемещении и реализации продукции,
- базу данных имеющихся клиентов и их наименование,
- соответствующую информацию о работе посредника в отчетный период. Поставщик оставляет за собой право получения сведений о работе посредника с продукцией других фирм, для уверенности, что товар продвигается активно.

## **2 Анализ управления каналами распределения на предприятие ООО «Астель ВН»**

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

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Астель ВН».

Сокращенное наименование ООО «Астель ВН»

Общество с Ограниченной Ответственностью «Астель ВН» организовано 07 июля 2017 года. Руководство текущей деятельностью ООО «Астель ВН» осуществляет директор – Богданов Андрей Николаевич.

ООО «Астель ВН» - юридическое лицо, имеющее субсчет, отдельный баланс, печать и штамп с обозначением своего наименования.

Имуществом ООО «Астель ВН» является:

- 1) зафиксированное за предприятием имущество;
- 2) доходы, полученные от реализации хозяйственной деятельности;
- 3) а также другие источники, разрешенные законодательством РФ.

ООО «Астель ВН» основано с целью осуществления деятельности, получение прибыли и для удовлетворения экономически-финансовых интересов сотрудников и учредителя.

Организация осуществляет вид деятельности, прописанный в уставе учредителя, а также определенный в общем государственном классификаторе видов экономической деятельности. ООО «Астель ВН» действует в соответствии ГК РФ и другими нормативными актами, регламентирующими деятельность юридических лиц, договором о создании общества и настоящим уставом.

ООО «Астель ВН» имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, так же счет финансирования капитальных вложений.

Предприятие вправе создавать дочерние предприятия с правом юридического лица, через передачу им части имущества во владение,

пользование, распоряжение в рамках, установленных действующим законодательством с согласия собственника или уполномоченного им органа.

Имущество ООО «Астель ВН» это основные и оборотные средства, а также ценности, стоимость которых отображена на самостоятельном балансе предприятия и сформировано из собственных и заемных средств. На предприятии ведется бухгалтерский учет в соответствии с Законом «О бухгалтерском учете», положениями и отчетности по ведению учета в РФ. Директор является главой предприятия, который руководит в пределах отведенных ему полномочий, заключает договора, проводит деловые сделки, подписывает трудовые договора с новыми сотрудниками. А также издает распоряжения и приказы, обязательные в пределах предприятия.

В подчинение у директора находятся: технический директор, руководитель отдела кадров, главный бухгалтер, юрист, коммерческий директор, руководитель отдела продаж.

Ведение бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия осуществляет главный бухгалтер.

Разработку, контроль и подготовку осуществляет технический директор.

Руководит работой по обеспечению необходимым для выполнения деятельности оборудованием, материалами, комплектующими, а также производит контроль над их рациональным использованием - коммерческий директор.

Осуществляет контроль над выполнением плана продаж, разрабатывает мероприятия повышения продаж, проводит презентации, рекламные акции, переговоры с возможными клиентами - руководитель отдела продаж.

Организует управление, формирование, развитие и эффективное использование персонала - руководитель отдела кадров



Рисунок 2. Организационная структура ООО «Астель ВН»

Компания осуществляет деятельность в г. Великий Новгород.

Основные клиенты компании – юридические и физические лица, государственные структуры. ООО «Астель ВН» активно участвовала в системе государственных, а также корпоративных закупок в 2017 г. Заключены и исполнены контракты с МУ Спортивный комплекс «Волхов», Дворец Спорта «Химик» и т.д.

В большой степени, успешные результаты деятельности компании зависят от непрерывного самообразования, постоянно высокого качества всех предлагаемых продуктов компании, внимательное отношение к исполнению заказов как индивидуальных, так и корпоративных клиентов.

Данный момент, существует большая конкуренция между компаниями на рынке. И именно тот, кто сможет предложить максимально высокое качество своей деятельности, и победит в этой конкуренции. А значит, самая главная цель организации – наличие и преобразование ресурсов, главными из которых являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, а также технология и информация.

Маркетинговый центр – структурное подразделение производственного объединения. В работе центр подчинен напрямую генеральному директору. Управление центром несет маркетинг-директор, который является первым заместителем генерального директора производственного объединения. Центр руководствуется законодательством РФ, а также приказами и распоряжениями генерального директора.

Структура организации включает в себя:

- руководство;
- обслуживание деятельности маркетингового центра;
- коммерческая деятельность;
- функциональное обеспечение.

В непосредственном подчинении директора по маркетингу находятся три заместителя:

- по вопросам коммерции и по производству;
- по сбыту, поставкам, комплектации и транспорту;
- по рекламе, управлению собственностью, организационным вопросам сети сбыта и обслуживанию.

Цели маркетингового центра:

- планирование и прогнозирование на основе исследования рынка, товара и потребителя;
- применение разнообразных методов формирования и стимулирования спроса и сбыта продукции;
- ориентация на сбыт и производство продукции, подходящей запросам потенциальных покупателей;
- составление и выдача рекомендаций, требований по обеспечению высокого технического уровня, конкурентоспособности выпускаемой и проектируемой продукции;
- разработка и внедрение возрастающих нормативов оборотных средств остатков готовой продукции, выбор и реализация форм сбыта продукции;



- подготовка и дальнейшее заключение договоров на поставки продукции в установленные договорами сроки;

- организация патентного и правового обеспечения всей выпускаемой продукции.

Функции центра маркетинга:

- Анализ рынка (ситуационный, структура, а также динамическое изучение конкурентов на рынке и другие);

- Прогноз формирования течений краткосрочных и долгосрочных предложений на спрос, условий выпуска продукции и т. д.;

- Анализ действующих ресурсов сбыта

- Задачи и цели сбыта продукции на отдельно взятый конкретный период;

- Создание стратегии сбыта продукции;

- Формирование тактики сбыта продукции;

- Стимулирование сбыта продукции, создание спроса на продукцию;

- Наблюдение, управление и анализ (контроль результатов, создание эффективности работы сбыта и т.д.);

- Формирование перспективных долгосрочных номенклатурных планов договоров, производства, логистики;

- Поддержание регулярных контактов с торговыми партнерами;

- Проверка выполненных распоряжений и приказов;

- Встречи с иностранными делегациями и специалистами в частности;

- Создание и доведение до арбитража контрактов и соглашений

- Рассмотрение предложений на основании претензий по качеству выпуска и реализации товаров, дальнейшее указание по устранению и контролю качества

- Сервисное обслуживание в гарантийный и послегарантийный период;

Сбыт продукции формируется отделом сбыта и таможенного оформления, за которыми закреплены определенные задачи и функции.

Задачи:

- Исполнение сроков поставки продукции, согласно условиям договора и принятым заказ - нарядами;

- Рациональность обработки, хранения, точного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Функции:

- Подготовка и составление месячных, квартальных и годовых планов по сбыту продукции;

- Организовать и проконтролировать отгрузку готовой продукции;

- Создание хозяйственного счета, относящегося, к поставке продукции.

Руководители организации, устанавливают цели получения прибыли в: объемы продаж (доля рынка), качество услуг, разработка новых услуг, цены на них, подготовка и отбор персонала. В создании новых целей опираются на результат анализа информации, решенных в предыдущие годы.

Программа оптимизации и повышения конкурентоспособности, разработанная предприятием, включает в себя:

1) Формирование прямых поставок импортных комплектующих, что позволит снизить стоимость материала для покупателей;

2) Позиционирование на рынок качественных российских аналогов продукции, для снижения зависимости от колебания курса валют и снижению себестоимости продукции;

3) Расширенный ассортимент товаров, рекомендуемый покупателям. Проводится анализ товара, не представленного в ассортименте компании. Маркетинговый анализ производится, для выяснения потребностей своих клиентов. Учитывая данные анализа, проводится поиск необходимых поставщиков, и заключаются дилерские соглашения или долгосрочные договора о поставках;

4) Активное участие в государственных и корпоративных закупках;

5) Разрабатываются различные виды реклам, для привлечения частных покупателей.

Данные меры приводят к увеличению доли рынка, занимающего компанией, значительному росту объема продаж и прибыли, а также сокращает издержки.

Кодекс корпоративной этики - это основа трудовых отношений в организации:

- 1) нравственность и аккуратность;
- 2) почтение к коллегам и клиентам;
- 3) старательно исполнять должностные обязанности;
- 4) корректность и вежливость;
- 5) равнозначность интересов личных и общественных;

За время существования организации было построено немалое количество объектов. Объекты продолжают строиться и сейчас с учетом всех требований клиентов [31].

Таблица 2 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Астель ВН»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения +/-		Темп изменения, %	
				2019г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2019г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
Выручка от Продажи продукции, тыс. руб.	4845	4757	6207	1362	128,11	1450	130,48
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	2256	2496	3160	904	664	140,07	126,60
Уровень себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг, %	46,56	52,47	50,91	4,3468	-1,56	109,34	97,03
Валовая прибыль, тыс. руб.	2589	2261	3047	458	786	117,69	134,76
- уровень валовой прибыли %,	53	47	49,09	-4,3468	1,56	91,87	

Продолжение Таблицы 2

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонения +/-		Темп изменения, %	
				2019г. к 2017г.	2019г. к 2018г.	2019г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
Коммерческие расходы, тыс. руб.	378	399	480	102	81	126,98	120,30
Управленческие расходы, тыс. руб.	56	58	71	15	13	126,79	-
Уровень расходов (коммерческих и управленческих), %	7,80	8,39	7,73	-0,0687	-0,65	99,12	
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	2155	1804	2496	341	692	115,82	138,36
Рентабельность продаж, %	44,48	37,92	40,21	4,2662	-2,29	90,41	
Доходы по прочим видам деятельности, тыс. руб.	6	4	46	40	42	766,67	1150
Расходы по прочим видам деятельности, тыс. руб.	57	68	124	67	56	217,54	182,35
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2104	1740	2418	314	678	114,92	138,97
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	43,43	36,58	38,96	-4,4702	2,38	-89,71	
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	421	348	484	62,8	135,6	114,92	138,97
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1683	1392	1934	251,2	542,4	114,92	138,97
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	34,74	29,26	31,16	3,5762	-1,90	89,71	
Среднегодовая величина активов, тыс. руб.	4125	8308	11473	7348	3165	278,13	138,10
Рентабельность совокупных активов организации, %	85,14	174,65	184,84	99,7	10,19	217,10	
Чистые активы, тыс. руб.	-426	126	1688	2114	1562	-396,24	1339,68
Рентабельность чистых активов, %	-8,79	2,65	27,20	35,98	24,55	-309,30	

Динамика основных экономических показателей за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 3.

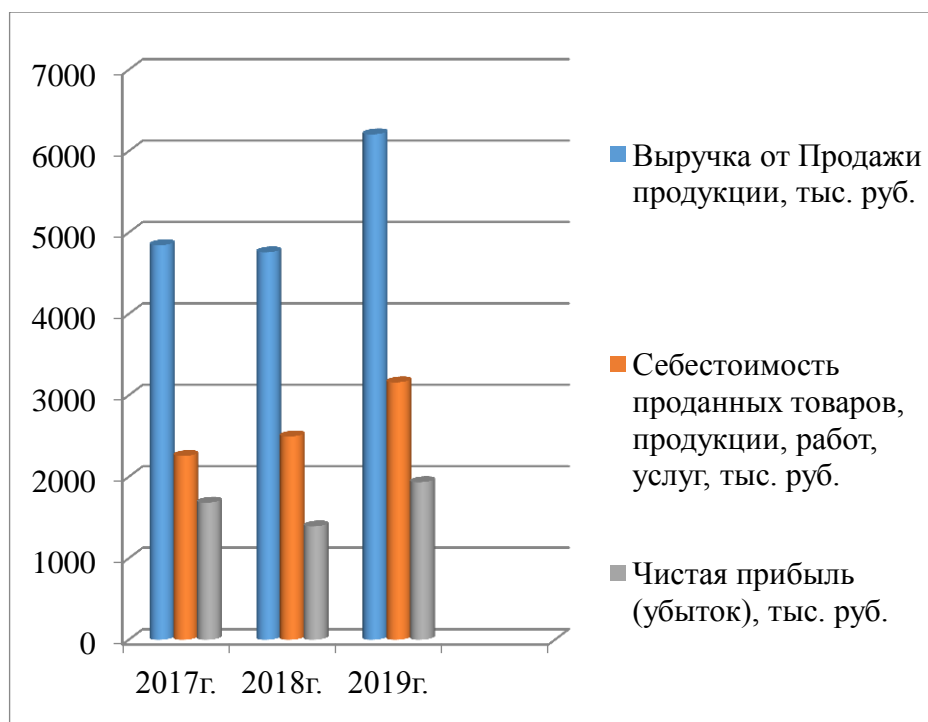


Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей за 2017-2019 гг., тыс. руб.

По данным рисунка 3 видно, что выручка от реализации продукции в 2019 году выросла на 1450 тыс. рублей по сравнению с 2018 г., т.е. на 30,48%.

Себестоимость проданных товаров увеличилась на 904 тыс. рублей (на 40,07%) по сравнению с 2017 г. и на 26,6% по сравнению с 2018 г., данное увеличение произошло за счет увеличения продаж продукции и повышением затрат на закупку бассейнов импортного производства из-за резкого повышения курса валют к рублю. Уровень себестоимости проданных товаров в 2019 г. сократился почти на 3%, что свидетельствует об уменьшении расходов на закупаемые товары.



Рисунок 4 – Валовая прибыль.

На рисунке 4 показано как валовая прибыль предприятия в 2019 году увеличилась на 786 тыс. руб. по сравнению с прибылью 2018 года, что вызвано резким увеличением выручки вследствие увеличения ассортимента компании и заключением новых договоров на поставку продукции.

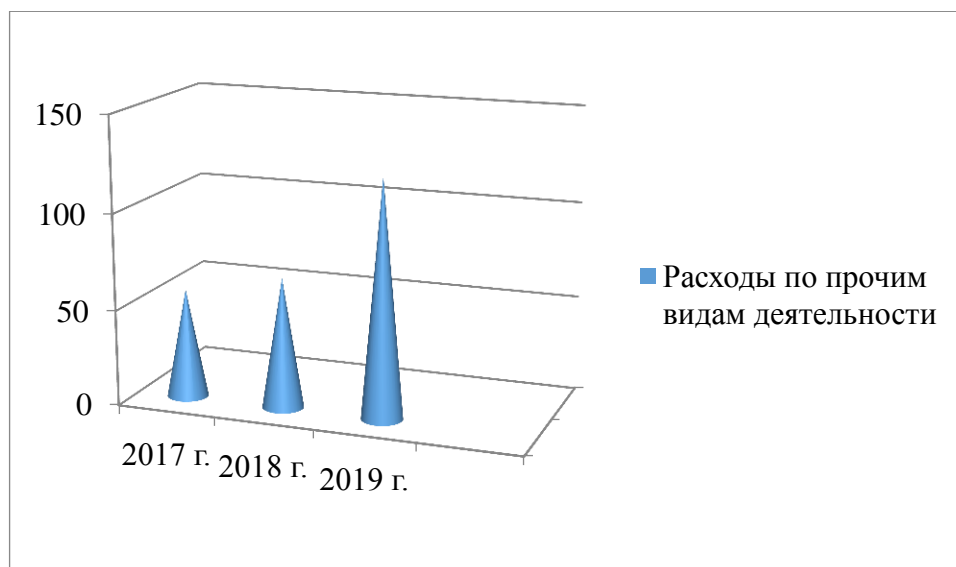


Рисунок 5 - Коммерческие расходы.

Из рисунка 5 наблюдается резкое увеличение коммерческих расходов в 2019 г., это связано с пополнением штата отдела продаж. Вместе с этим увеличился уровень расходов по выручке организации.

Прибыль от реализуемой продукции повысилась до 692 тыс. руб. по сравнению с 2018 г. и на 341 тыс. руб. по сравнению с 2017 г., т.е. на 34,76% и 17,69% соответственно, это – влияние высокого уровня объемов продаж. Вместе с этим рентабельность продаж в 2019 г. увеличилась на 2,29%, что обусловлено пропорциональным ростом выручки от продаж и прибыли реализуемой продукции.

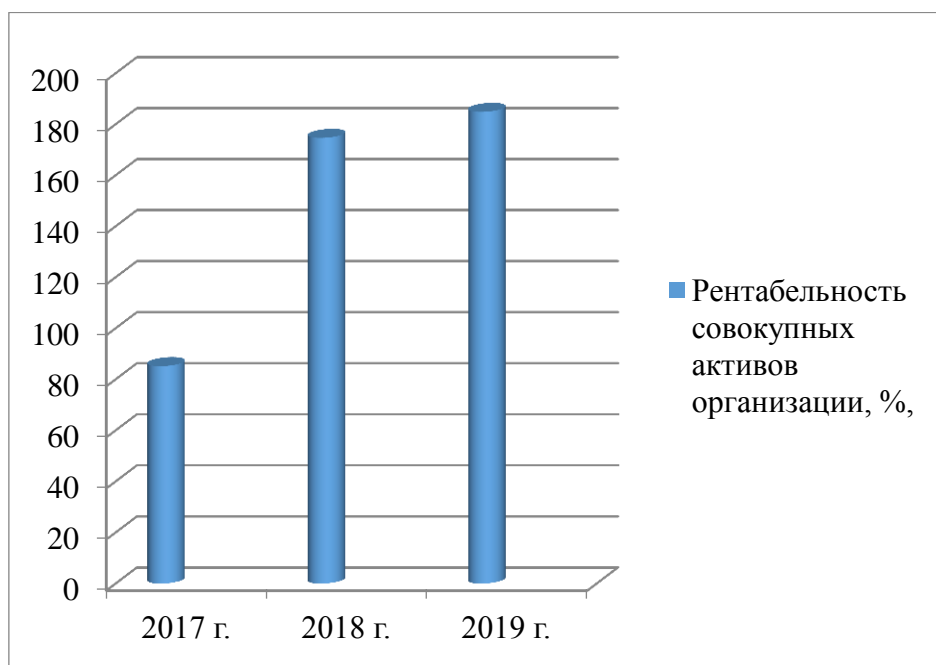


Рисунок 6 - Расходы по прочим видам деятельности.

Расходы по прочим видам деятельности показаны на рисунке 6. Рентабельность совокупных активов предприятия за 2017-2018 года увеличилась на 89,5%, а в 2018 – 2019 года увеличились на 10%, по отчетной документации, находящейся в собственности организации. Расходы по прочим видам деятельности влияют на курсовой разности при закупе товаров у иностранных поставщиков.

Прибыль до налогообложения также имеет тенденцию к увеличению, что вызвано, в первую очередь, увеличением прибыли от продаж товаров.

В 2017 - 2018 году рентабельность продаж до налогообложения уменьшилась 6,8%, а в 2018-2019 года увеличилась на 2,38%, это обусловлено пропорциональным ростом выручки от продаж и прибыли.

В итоге организация получила 1934 тыс. рублей чистой прибыли, что на 38,97% выше предыдущих лет в сравнении с 2019 г. Рентабельность продаж по чистой прибыли увеличилась на 0,9%, это обусловлено превышением темпа роста чистой прибыли над темпом роста выручки от продаж. Это свидетельствует об уменьшении доли затрат в цене предприятия, и повышении темпа роста выручки. Повышение показателя обусловлено изменением структуры ассортимента продаж.

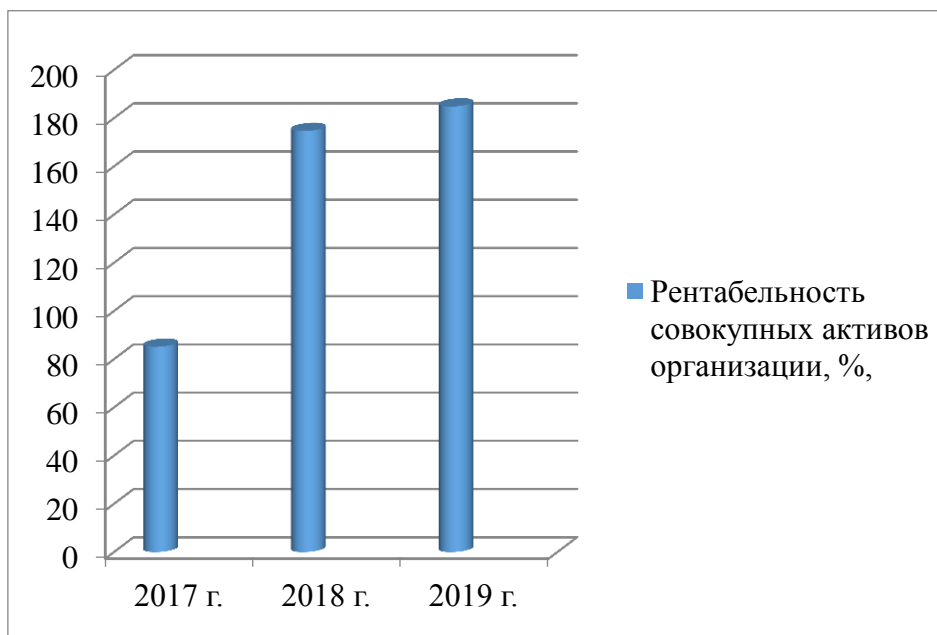


Рисунок 7 – Рентабельность совокупных активов ООО «Астель ВН».

Из рисунка 7 видно понижение рентабельности общих активов предприятия на 10,19%, что указывает на улучшение ситуации с окупаемостью затрат. Из этого следует, что спрос на товары ООО «Астель ВН» возрастает, и соответственно оборот товара тоже повышается.



Последние годы, можно с ответственностью сказать, что компания не стоит на месте, а развивается в различных направлениях, поднимает показатели продаж, и в целом, ее работа эффективна. Основная деятельность компании заключается в обеспечении рынка различными материалами для установки, обслуживания и ремонта бассейнов, а также послепродажное обслуживание. При выполнении этой работы был проведен всесторонний анализ самых главных аспектов работы ООО «Астель ВН».

## 2.2 Анализ каналов распределения сбыта

В этом разделе мы сравним поставщиков ООО «Астель ВН» и постараемся выявить ключевые проблемы и недостатки работы с ними в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительный анализ поставщиков

№ п/п	Критерий	ООО «Волхов»	ООО «Дворец Спорта»
1	Репутация, имидж компании;	средний	средний
2	Надежность;	низкая	средняя
3	Качество продукции, соответствие стандарта;	среднее, не всегда соответствует ГОСТу	среднее, не всегда соответствует ГОСТу
4	Возможный объем поставок, тн/год;	до 10 000	до 15 000
5	Уровень цены на сырье, тыс. руб./тн;	62	49
6	Расстояние до потребителя, км;	17	10
7	Условия поставки, формы расчетов;	по требованию поставщика	любые, по желанию потребителя
8	Дополнительные услуги.	-	возможна отсрочка платежа

Исходя таблицы 3, делаем вывод о том, что ООО «Волхов» имеет средний уровень репутации и низкий уровень надежности, а ООО «Дворец Спорта» - средний уровень репутации и надежности. Качество продукции в соответствие со стандартами, у обоих поставщиков среднее и не всегда

соответствует нормам и ГОСТу. Существующий объем поставок у ООО «Волхов» ниже, чем у ООО «Дворец Спорта». Сравнивая уровень цены на сырье ООО «Волхов» - 62 тыс. рублей, а у ООО «Дворца Спорта» - 49 тыс. рублей. В данном случае необходим поиск дополнительных поставщиков. Также следует учитывать расстояние до потребителя, так как ООО «Дворец Спорта» находится ближе, чем ООО «Волхов» и тем самым предприятию приходится переплачивать за доставку. По дополнительным услугам оба поставщика не предоставляют скидок. Отсрочка возможно только у поставщика ООО «Дворец Спорта».

Сделав сравнительный анализ поставщиков, что ООО «Дворец Спорта» более выгоден для сотрудничества с предприятием ООО «Астель ВН», чем ООО «Волхов».

Рассмотрим каналы сбыта ООО «Астель ВН» в таблице 4.

Таблица 4 - Типы каналов сбыта ООО «Астель ВН»

Тип канала	Особенность	Эффективность	Реализация в ООО «Астель ВН»
Прямой маркетинг - продажа продукции без привлечения посредников			Не реализуется
Продажи без привлечения торгового персонала - телемаркетинга, заказ по каталогам, почтовые заказы, интернет продажи.	Характерно для товаров широкого потребления.	Посредники отсутствуют.	Не реализуется
Торговый персонал - продажи осуществляются собственным торговым персоналом компании	Характерно для продаж B2B в своем регионе	Как правило, сосуществует с дилерскими продажами	Реализуется

Продолжение Таблицы 4

Тип канала	Особенность	Эффективность	Реализация в ООО «Астель ВН»
Каналы распределения с участием посредников - состоит из сети независимых организаций, участвующих в процессе поставки товара или услуг конечному потребителю.	Характерно для торговли товарами массового спроса.	Обычно в канале участвует огромное количество компаний - торговцы, агенты и вспомогательные организации	Реализуется
Конвенционные каналы - тип посреднического канала, образованный сетью независимых посредников, которые стремятся максимально увеличить собственную прибыль, не заботясь об общей прибыли канала.	Каждый из посредников "сам за себя", и каждый из них стремится оптимизировать политику закупок и сбыта. Конфликты между участниками канала - повседневность. Функции участников канала дублируются.	Посредников много, они не организованы. Их совокупная эффективность весьма низка.	Реализуется за счет розничных и оптовых предприятий
Вертикальные маркетинговые системы (ВМС) - представляют собой интегрированные сети производителей и посредников, профессиональное управление которыми направлено на достижение максимальной эффективности канала в целом.	Деятельность участников канала согласована и интегрирована в единую систему. Конфликты редки. За счет исключения дублирования функций снижаются расходы канала в целом.	Деятельностью канала управляет один из его участников - крупный производитель.	Реализуется за счет дистрибьюторов

Из представленной таблицы, проведен анализ, по каналам сбыта используемый на предприятии. По ней можно сделать вывод, что осуществление прямого маркетинга невозможно ввиду высоких накладных расходов, а создание собственной сбытовой сети весьма затратное мероприятие.

Телемаркетинг, почтовые и интернет продажи являются перспективными направлениями деятельности предприятия. В реализации этого канала целесообразно и необходимо создание интернет магазина.

«Последующим каналом сбыта предприятия, является продажи с привлечением торгового персонала. Данный канал сбыта, представлен филиалами предприятия по территории страны. Принципы и функционирование такого канала сбыта были описаны ранее. В отличие от стандартной схемы продаж использование филиалов в других регионах, приводит к дублированию продаж с посредниками. Это свидетельствует о снижении эффективности продаж предприятия» [18; с. 268].

«Вертикальный канал, и конвенционный канал сбыта формируют посредническую сеть, описанную выше. Посредническая сеть формируется из конвенционных каналов (розница и оптовики) и вертикальных маркетинговых систем (дистрибьюторы)» [43; с 343]. Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Астель ВН» за 2017-2019 г. г. позволил установить, что в течение анализируемого периода негативную тенденцию имеет динамика показателей чистой прибыли. Это связано с увеличением суммы управленческих и коммерческих расходов, в частности, обуславливающих рост показателя затрат на 1 рубль реализованной продукции, а также коэффициент оборачиваемости активов, имеющий существенное значение для производственного предприятия. Так же проанализировав уровни каналов сбыта и поставщиков можно прийти к выводу, что сбытовая политика предприятия имеет узкие места. Схема анализа совершенствования управления каналами распределения продукции ООО «Астель ВН» показана в приложение Б.

### **3 Направления совершенствования управления каналами распределения продукции ООО «Астель ВН»**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию развития деятельности организации**

В данной части предложены мероприятия по совершенствованию каналами распределениями продукции ООО «Астель ВН». Которые оптимально будут выгодны для предприятия.

Для этого существует определенный порядок действий:

1. Поиск новых клиентов, чтобы его ускорить нужно организовать ряд мероприятий:

- создавать адресные и безадресные рекламы;
- напечатать визитки;
- создать интернет-сайт;
- организовать новые рекламные каналы (ТВ, радио, автобусы, стенды и т.д.);

2. Выход на новые рынки внутри страны, а также выход продукции за границу;

3. Увеличение объёма продукции на производстве;

4. Улучшение качества товара, импорт закупаемого материала и т.д.;

5. Продажа товаров комплектами;

6. Прямые продажи (от поставщика к дилеру);

7. Создание интернет магазин для облегчения покупки товара, а также модернизация интернет сайта для удобства изучения продукции.

Ниже приведен сравнительный анализ достоинств и недостатков рекламной деятельности в таблице 5.

Таблица 5. – Анализ рекламной деятельности.

Критерии рекламы	Достоинства	Недостатки
Печатная реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступность для большого количества потенциальных клиентов</li> <li>- Наглядность;</li> <li>- Информативность;</li> <li>- Продолжительность восприятия;</li> <li>- Часто вполне приемлемый уровень цен на размещение рекламы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Довольно низкий уровень чтения печатных изданий;</li> <li>- Затерянность рекламы предприятия на фоне остальной рекламы;</li> <li>- Относительно низкие тиражи газет.</li> </ul>
Реклама на радио и телевидении	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самая доступная для широких слоев населения из всех видов рекламы;</li> <li>- Возможность сюжетной рекламы в виде роликов и целых рекламных теле- и радиопередач;</li> <li>- Массовый охват потенциальных клиентов;</li> <li>- Большая степень психологического воздействия на потенциального клиента, благодаря различным техническим возможностям, привлечению в рекламу популярных лиц и т.д.;</li> <li>- Большое разнообразие видов теле- и радиорекламы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень высокая цена на размещение рекламы (особенно на центральных телеканалах и популярных радиостанциях);</li> <li>- Малая длительность восприятия без повторных показов (озвучивания);</li> <li>- Психологическое неприятие теле- и радиорекламы, сужающее круг потенциальных адресатов рекламы.</li> </ul>
Наружная реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наглядность;</li> <li>- Привлечения большего количества клиентов, если реклама расположена поблизости от расположения предприятия;</li> <li>- Сравнительно длительное время восприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая цена размещения рекламы;</li> <li>- Затерянность на общем фоне других рекламных баннеров и щитов;</li> <li>- Недостаточно массовый охват потенциальных клиентов из-за привязки рекламы к конкретному месту размещения.</li> </ul>

Продолжение Таблицы 5

Критерии рекламы	Достоинства:	Недостатки:
Реклама на флаерах и листовках.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая доступность для потенциальных клиентов;</li> <li>- Наглядность;</li> <li>- Информативность;</li> <li>- Возможность индивидуального контакта с потенциальным клиентом через распространителя листовок / флаеров;</li> <li>- Оперативность;</li> <li>- Мобильность;</li> <li>- Массовый охват потенциальных клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Относительно высокая цена изготовления качественных листовок / флаеров;</li> <li>- Необходимость посредников в виде распространителей листовок / флаеров;</li> </ul>
Реклама в сети интернет.	<p>Возможность, не выходя из дома, найти интересующую информацию и выбрать подходящую клинику по заданным параметрам (место нахождения, ценовой диапазон, набор услуг, ассортимент товаров и т.п.);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность заочно ознакомиться с многочисленными отзывами (как положительными, так и отрицательными) о том, или ином предприятии или интересующем товаре;</li> <li>- Возможность получить более подробную и насыщенную информацию о предприятии, услугах и товарах, чем в других видах рекламы;</li> <li>- Целевая аудитория рекламы в сети Интернет состоит из потенциальных клиентов;</li> <li>- Непрерывный характер рекламы. Реклама предприятия на популярных городских порталах, это круглосуточная и долгосрочная возможность привлечения новых клиентов за небольшую плату.</li> </ul>	<p>Недостаточный охват сети Интернет, недоступен для многих потенциальных клиентов либо в силу географических причин (отдаленные территории), либо в силу материальных.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Довольно большая часть потенциальных клиентов, это люди пожилого возраста и многие люди среднего возраста которые испытывает недоверие к сети Интернет как источнику информации. Нарушение авторских прав в сети Интернет</li> </ul>

В настоящее время, учитывая условия, которые диктует постоянно эволюционирующий рынок, основная часть рекламы почти полностью перешла на интернет и телевизионные площадки, и лишь спорадически появляется на страницах печатных изданий. Особое внимание в данный момент обращено на рекламу на базе различных интернет порталов. Кроме максимально детализированной информации, интернет площадки предоставляют потенциальным клиентам ознакомиться с отзывом о предоставленном товаре или услуге, узнать мнение специалистов различных областей и другие широкие возможности.

Рассмотрев различные виды и возможности донесения до потребителя информации о товарах и услугах, предоставляемых предприятием, становится понятно, что у каждого отдельно взятого вида рекламы есть свои достоинства и недостатки. Наша задача в том, чтобы, проанализировав различные виды рекламы, адекватно их оценить, и выбрать наиболее выгодные и при этом разумно затратные варианты. Правильно сочетая различные виды рекламы, можно добиться наиболее широкого охвата потребителя и получить максимально возможную прибыль.

Таким же важным и взаимовыгодным, можно назвать и другой способ рекламы - привлечение клиентов через посредников. Допустим, приобретая в небольшом магазине - посреднике, товары на определенную сумму, магазин выдает покупателю дисконтную карту на приобретение товаров и услуг, в нашем случае – компания «Астель ВН». Это может быть магазин строительных хозяйственных товаров, различных видов крепежа и т.д. Взаимно выгодно будет состоять в том, что сам магазин может получить выгодные условия для приобретения товара у предприятия («Астель ВН»), и одновременно помочь привлечь потенциального клиента и самому предприятию. Если в дальнейшем, клиент обращается в «Астель ВН» за покупками, либо услугами, он сразу после покупки получает определенный процент скидки, который будет увеличиваться с каждой последующей покупкой вплоть до достижения максимальной 10% скидки. Такое



стимулирование будет выгодно всем участникам продаж. Далее, одной из главных задач по совершенствованию системы сбыта ООО «Астель ВН», является продвижение продукции на внешние рынки сбыта. Это продвижение должно сопровождаться целым комплексом различных мероприятий, как маркетинговых, так и рекламных, а также PR-сопровождением и позиционированием продукции.

Одним из наиболее действенных важных моментов в продвижение товара на рынки являются различного вида выставки. Именно выставки товаров наглядно и в полном объеме информируют потребителя о новых моделях продукции, об их свойствах и характеристиках. В наше время нельзя не упомянуть об экологической безопасности товара, что является необходимым критерием покупаемых товаров для довольно широкого круга потребителей. Конечно, это довольно дорогие мероприятия с точки зрения расходов на них, но эффект от них полностью окупает вложенные средства.

Для ООО «Астель ВН» примерные затраты на рекламу в СМИ составляют не менее 100 тыс. руб., на создание рекламных видеороликов и рекламу на региональном ТВ составляют около 500 тыс. руб., PR-акции около 200 тыс. руб. Общие же затраты составят не менее 800 тыс. руб.

Следующим важным мероприятием по улучшению управления каналами распределения товара ООО «Астель ВН» является повышение транспортировочной вместимости грузовых транспортных средств.

Объем помещений для грузов в вагонах, на судах, в самолетах и грузовых автомобилях и т.д. общепринято называть грузоместимостью.

В случае «Астель ВН» грузоместимость в транспортном средстве зависит от расположения груза в кузове. По различным подсчетам, при транспортировке, только около 96% продукции доходила до пункта назначения без видимых изъянов. Различные приспособления для прочного крепления товара слишком дорого стоят и долго окупаются. Из различных предложенных вариантов был выбран самый подходящий для данного вида грузов стойка - стеллаж.

Усиленные металлическими стойками стеллажи из сборного каркаса, отлично подходят для установки в кузовных помещениях. Изменяемые по высоте крепления - держатели дают возможность установки груза в любой комплектации. У стоек имеется перфорация для перестановки держателей по высоте, все детали конструкции крепятся болтовыми соединениями.

Технические характеристики стойки-стеллажа:

- жесткая конструкция, крепления при помощи болтовых соединений – до 90 кг нагрузки на держатель;
- 80 вмещаемых ящиков;
- легкая сборка и небольшой вес конструкции;
- шаг перфорации 25 мм позволяет, установить разную высоту полок;
- полимерное светлое покрытие, стойкое к износу и загрязнению;
- толщина металла для стоек и держателей – 2,0 мм;
- болтовое соединение типа М8 идет в комплекте.

Стойка-стеллаж поставляется в разборном виде и легко собирается перед использованием, что позволяет изменять конфигурацию в соответствии с требованиями и условиями перевозки грузов, что соответственно помогает существенно снизить расходы на транспортировку. Указано в Приложение Г: вид стойки – стеллажа с ящиками.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

В таблице 6 представлен сравнительный анализ до и после совершенствования транспортно-сбытовой системы предприятия ООО «Астель ВН».

Таблица 6 – Сравнительный анализ до и после совершенствования транспортно-сбытовой системы предприятия.

№ п/п	Статья затрат	Затраты, месяц		Разница(%)
		до	после	
Расходы, связанные с транспортировкой				
1	Расходы обслуживания транспортных средств.	32644 руб.	27747,4 руб.	15
2	Количество километража.	1376 км	1118 км	18,75
3	ГСМ	30272 руб.	24596 руб.	18,8
4	Итого транспортных затрат в месяц.	89672 руб.	72343,3 руб.	19,32
Расходы, связанные с грузопместимостью				
5	Грузопместимость транспорта.	66 ящ.	78 ящ.	18
6	Потери готовой продукции при транспортировке.	10	3	70
7	Потери продукции при производстве.	6 кг	4 кг	33,3

Затраты за месяц на доставку продукции в магазины – заказчики предоставлены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на доставку продукции

№ п/п	Статья затрат	Затраты, месяц
1	Транспортные расходы	32644 руб.
2	Дополнительная плата за работу водителя в сверхурочное время	3336 руб.
3	ГСМ	30272 руб.
4	Штрафные санкции	4 3420 руб.
5	Итого транспортных затрат в месяц	89672 руб.

От правильного построения транспортного задания зависит выбор оптимального маршрута сбыта продукции, что, естественным образом, вызывает неизбежные затраты средств.

Рассчитав самый выгодный во всех отношениях путь доставки товара, пробег сократился на 18%. В результате строго контролируемой работы, водители доставляют продукцию только в установленное время без использования сверхурочного времени и штрафов за несвоевременную

доставку товара. В результате принятых мер транспортные расходы сократились на 15%.

Приступая к разработке каналов по управлению сбыта, проводится исследование систем каналов распределения, и определяется, стратегия распределения. Проверка показывает, насколько используются каналы распределения.

Этапы по проверке работы каналов распределения:

1. Анализ и оценка независимых участников канала;
2. Анализ и оценка всех типов системы канала распределения;
3. Анализ и оценка распространения стратегии, определение возможной длины канала.

Для использования каналов необходимо рассматривать их со всеми преимуществами и недостатками. Для этого задействуют метод оценивания в баллах. Насколько выражен тот или иной критерий, определяется по 5 бальной системе, где 1 балл - это минимальная выраженность, и соответственно 5 баллов – максимальная выраженность критериев [25]. Необходимо продумать коэффициент веса каждого критерия в отдельности.

Положение компании на рынке, ее стратегической ориентацией являются определяющим при подсчете весового участия критериев. Только после всех подсчетов сумма итоговых баллов для каждого отдельного канала, дает полное понимание приоритетности дальнейшего развития этих каналов.

Проведя анализ каналов распределения продукции ООО «Астель ВН» можно сделать вывод. Реализация через прямой сбыт, для полного охвата нужд потребителя малоэффективна, требуется выход на расширенные рынки сбыта продукции. Стоит учитывать и транспортные расходы по доставке товаров в отдаленные районы. Предприятие разработало инвестиционный проект, планируемый к реализации в 2018-2019 годы. Целью проекта является расширение ООО «Астель ВН», открытие дополнительных точек продаж, привлечение дилеров, дистрибьюторов и т.д.

Таблица 8. - Выбор оптимального канала распределения

Показатель	Весовой показатель значимости критерий	Варианты каналов		
		прямой	конвенционный	вертикальный
Выполнение стратегических целей				
Достижение целевых потребителей	0,2	3	5	5
Экономичность	0,25	1	2	4
Преимущества продукции	0,15	5	1	3
Возможность контроля				
полученная отчетность	0,25	4	0	3
контроль выкладки товара в рознице	0,15	4	1	3
Сумма баллов	1,0	17	9	18

По данным таблицы 8, наиболее выгодным вариантом является вертикальные маркетинговые системы. Сбыт через прямой канал оказался не эффективным, из-за небольших возможностей и дороговизны товара, представленного в розницу. Дополнительное распространение и доставка товара в отдаленные районы не имеет смысла, и влечет за собой дополнительные расходы по доставке. Исходя из этого, решено расширять деятельность в близлежащие районы города, в которых находятся основные потребители.

Для того чтобы выйти на нужный уровень продаж, нужно ввести дистрибьютора, который открыл бы новые рынки сбыта.

Напрямую, в регионы осуществляются работы по проектированию в комплексе со строительством и современному оснащению бассейнов. В г. В. Новгород и области, проводятся работы по системе отопления, водоснабжения и вентиляции, которые не обходятся без консультации специалистов. В среднем один объект выходит 1300 000 руб.

Предположим, что компания будет осуществлять работы клиентам по указанной цене 30 объектов в год. В таком случае, выручка составит:

$$1.300.000 * 30.000 = 39.000.000. \text{ руб.}$$

Норматив рентабельности реализации составляет 15%, из чего полученная прибыль будет равна:

$$39.000.000 * 1,15 = 44\ 850\ 000. \text{ руб.}$$

Реализация таких объемов товаров весьма сложна. С каждым днем растет необходимость находить новых клиентов и развивать новые рынки сбыта.

Поиск новых рынков сбыта товара естественным образом вызывает увеличение дополнительных затрат.

Доля ООО «Астель ВН» на рынке Великого Новгорода и Новгородской области, составляет 23%, что является очень хорошим показателем для данного региона. Однако оставшуюся часть рынка заняли крупные компании - конкуренты, такие как ООО «КУБОМЕТР» и «ООО АКВА МАРКЕТ». Главное преимущество этих компаний - это более низкая ценовая категория и широкий рынок сбыта.

Исходя из вышеуказанного, из 30 объектов возможна полная реализация только приблизительно 17 объектов, а это составит 56% от всего производства.

Из чего следует то, что, не реализовав весь дополнительный объем, наша выручка составит:

$$1.300.000 * 17 = 22\ 100\ 000. \text{ руб.}$$

А прибыль равна:

$$22\ 100\ 000 * 1,15 = 25\ 415\ 000. \text{ руб.}$$

Фактически поставки продукции дистрибьютору будут по цене ниже среднерыночной, так как стоимость товара будет отличаться на торговую наценку, а это от 6 до 14%.

В нашем случае был использован усредненный показатель в 10%, а это значит, что предприятие недополучит эти проценты от нормы

рентабельности. Следовательно, дистрибьютору будут отпускать товар по цене:

$$1.300.000 - (1.300.000 * 1,1) = 1170000 \text{ руб.}$$

Новый норматив рентабельности 10,1%. Полученная выручка составит:

$$1.170.000 * 30 = 35100000 \text{ руб.}$$

Прибыль, предприятия составит:

$$1.170.000 * 10,1 / (100 + 10,1) = 1288170 \text{ руб.}$$

Следовательно, целесообразность введения дистрибьютора является положительным результатом.

Исходя из вышеприведенных данных, предприятию необходимо расширить канал распределения продукции, для увеличения ее конкурентоспособности на рынке сбыта, и для снижения включаемых в цену продукции транспортных расходов.

Исходя из вышеприведенных данных, предприятию необходимо расширить канал распределения продукции, для увеличения ее конкурентоспособности на рынке сбыта, и для снижения включаемых в цену продукции транспортных расходов. Вышеприведенные мероприятия позволят улучшить качество продукции, и стимулировать ее продвижение на рынках.

## Заключение

Для достижения поставленной цели необходимо знание и понимание современной системы распределения и управления каналами распределения продукции. Подбирая канал распределения необходимо разобраться с формой товародвижения – транзитной или складской. Анализируя логистическую цепь, необходимо знать конкретного дистрибьютора, перевозчика, страховщика, экспедитора, банкира и т.д. Для выбора каналов сбыта, следует определиться с количеством посредников:

1) минимальное число посредников создает более тесные связи, и влияет на работу сбытового персонала, тем самым достигая желаемой подготовки и т. д.;

2) максимальное число посредников на рынке является не благоприятным фактом, и ставит фирму поставщика в сильную зависимость от посредников, так как отказ от выполнения заключенных контрактов может нанести серьезный коммерческий ущерб.

Практика показывает, что на данный момент сбыт, неотделим от маркетинга. Ввиду этого, особо важный смысл принимает именно управление системой распределения, цель которого определение наиболее благоприятных направлений и средств, требующихся для обеспечения максимальной эффективности реализации товара. Достижение конечных результатов предполагает рациональный выбор организационных форм, а также методов распределения

Основная деятельность компании заключается в сфере обслуживания, осуществляется торговля материалами и комплектующими для установки и обслуживания бассейнов. В процессе выполнения данной работы, было исследована деятельность ООО «Астель ВН», а также организация транспортно-сбытовой системы, инструменты и методы планирования, используемые на предприятии. Производство приобретает комплектующие материалы для установки конструкций, и средства по уходу за бассейнами. В



дальнейшем развозят укомплектованный товар по торговым точкам. Анализируя данное производство, были выявлены главные недоработки, которые серьезно влияют на формирование логистической деятельности при продаже товара. Прежде всего, это несвоевременная доставка готовых изделий и низкая грузопместимость транспорта. Для того чтобы проанализировать транспортно-сбытовую систему на предприятии ООО «Астель ВН» проведены расчеты дающие более точный коэффициент использования вместимости транспорта и расположения торговых точек. Приведенный анализ текущего состояния каналов распределения на предприятии, дал ясно понять всю ситуацию с работой транспорта, и ее слабую организацию. Коэффициент использования полезного пространства транспорта при перевозках товара - 0,5, а это значит, груз не максимально равномерно распределен в транспорте. Ввиду этого, были введены мероприятия по оптимизации маршрута и транспортировки готовой продукции при помощи системы Excel. Для повышения грузопместимости транспорта была разработана идея с применением специальных крепежей для ящиков, в которых будет находиться на много больше количества товара. На основании этого, показатель эффективности при введении мероприятий по улучшению управления каналами распределения ООО «Астель ВН» будет 1,62. По итогам расчетов можно сделать следующий вывод, что благодаря произведенным работам и исследованиям, все мероприятия являются выгодными экономически и готовы к введению в работу. Результатом этого, ожидаются разносторонние улучшения и усовершенствования во всех направлениях, как в работе каналов распределения товара, так и в области логистики. Ожидаемое снижение расходов на транспортные средств и их содержание - около 15%, снижение общего пробега транспортного средства - около 18%, повышение вместимости грузов - около 4,68%, и расходы на горюче – смазочные материалы - около 18%.

## Список используемой литературы и источников

1. Абрамова Г.П. Управление конкурентоспособностью: вопросы и ответы. - М.: Инфра-М, 2017. 373 с.
2. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2016. 143 с.
3. Аникин Б.А. Логистика: учебное пособие / под ред. Б.А. Аникина; под ред. Т.А. Родкиной. - М.: Проспект, 2015. 406 с.
4. Амбросов В.В. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2016. 341 с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 2017. 134 с.
6. Бассовский А.С. Основы менеджмента. - СПб.: Книжник, 2018. 452 с.
7. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2016. 546 с.
8. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований. М.: Институт Фонда "Общественное мнение", 2016. 198 с.
9. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия. Учебник. – М.: Инфра-М, КУРС. 2017. 448 с.
10. Голубин, Евгений Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта; - М.: Вершина 2015. 135 с.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М: Финпресс, 2018. 102 с.
12. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание. - СПб.: Питер, 2018. 115 с.
13. Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент. - Р-н-Д: Феникс, 2017. 103 с.
14. Жалило Борис Книга директора по сбыту; - М.: Питер, 2015. 320 с.

15. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта; - М.: Дашков и Ко 2016. 120 с.
16. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах; - М.: ИНФРА-М 2016. 496 с.
17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2017. 360 с.
18. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта; - М.: Дашков и Ко 2016. 120 с.
19. Загребельная Н. С., Ефимова Н. В., Шевелева А. В. Основы экономики фирмы. Учебное пособие. - М.: МГИМО (У) МИД России, МГИМО-Университет. 2016. 480 с.
20. Козлов В.А. Управление системой маркетинга на предприятии. - М.: ЮНИТИ, 2016. 268 с.
21. Крылова Г.Д., Соколова, М.И. Маркетинг: учебник / Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. 141 с.
22. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. Дом. "Вильямс", 2016. 344 с.
23. Кудеркин Д.А. «Анализ тенденций в распределительной логистике» / Д.А. Кудеркин, А.А. Ситенин // Управление компанией. 2014. №8. С. 73-75.
24. Красюк И.А., Крымов С.М. Конкурентные преимущества организационных структур предприятий новой экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-2 (53). С. 807-811.
25. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Стратегические альянсы как инструмент развития предприятий промышленности и сферы услуг // III Международная научно-практическая конференция: материалы и доклады. 2014. С. 50-58.

26. Левенцов В.А. Анализ современных форм и особенностей развития стратегических альянсов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 5 (23). С. 85-92.
27. Левенцов В.А. Стратегические альянсы как форма институционализации реляционных отношений // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 5 (23). С. 80-84.
28. Мастеров А.И. Система показателей для проведения управленческого анализа сбытовой деятельности организации // Экономический анализ. 2015. № 42 (207). С. 41-46.
29. Полипенко Н. Н, Татарский Е.Л. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие. - М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2017. 176 с.
30. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия. // Маркетинг в России и за рубежом, № 5, 2017. С. 530.
31. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2018. 187 с.
32. Сергеев И. В., Веретенникова И. И. Экономика организации (предприятия). Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 512 с.
33. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. - М.: ИНФРА-М 2015. 304 с.
34. Федько Н.Г., Федько В.П. Маркетинговые исследования. - Ростов н/Д: Феникс, 2017. 384 с.
35. Фридман, Лоуренс Дж; Фьюри, Тимоти Р. Новые каналы сбыта - главное преимущество компаний; - М.: Эксмо 2016. 352 с.
36. О государственном предприятии (объединении) [Электронный ресурс]: федер. закон от от 30.06.2018 № 7284-ХІ (в ред. от 30.08.2018) // Консультант Плюс: справочная правовая система.
37. Об экспортном контроле [Электронный ресурс]: федер. закон от 18.07.2017 № 183-ФЗ // Консультант Плюс: справочная правовая система.

## Приложение А

### Расположение стеллажей для крепления ящиков в кузове

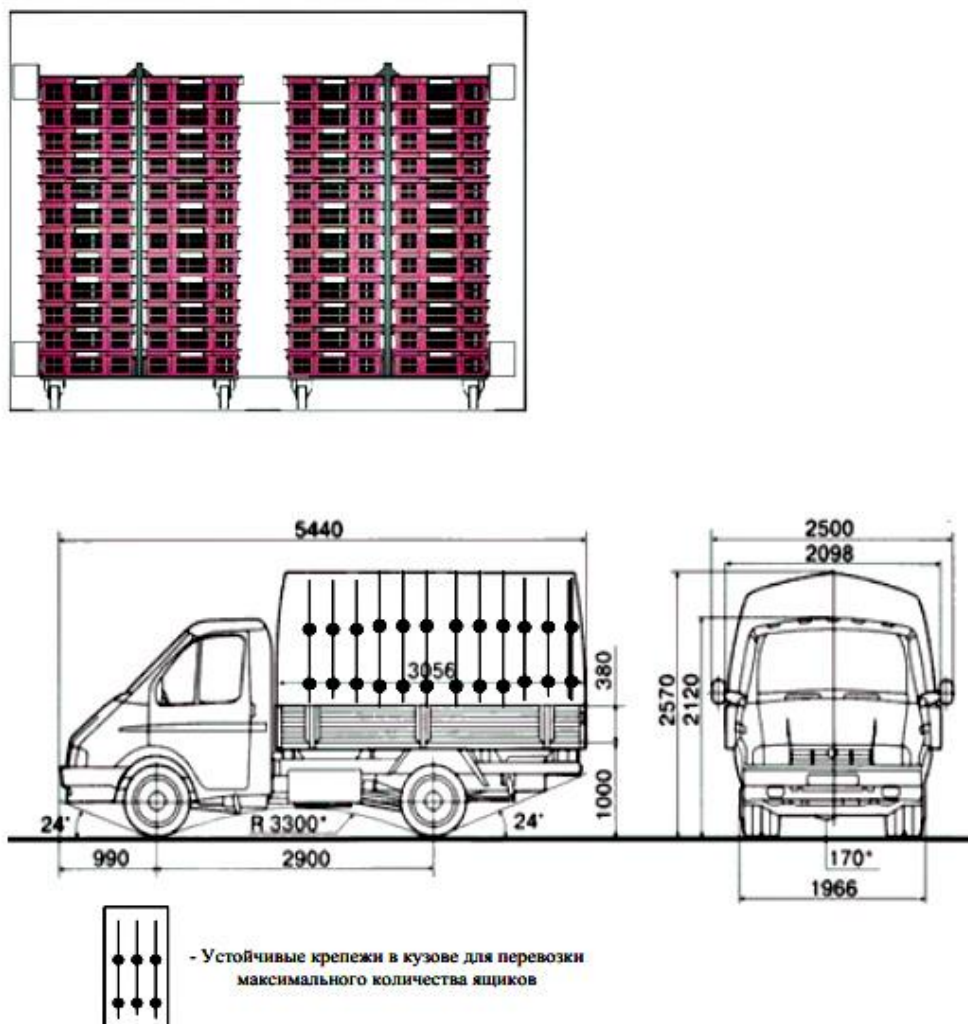


Рисунок А.1 Вид стеллажа с закрепленными ящиками. Расположение стеллажей для крепления ящиков в кузове

## Приложение Б

### Схема анализа совершенствования управления каналами распределения продукции

