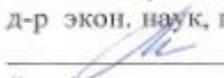


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ПРИКЛАДНОЙ ЭКОНОМИКИ

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
И. о. заведующего кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 И.А. Лиман  
«    »    2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ СБЫТОВОЙ  
ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

38.04.01 Экономика

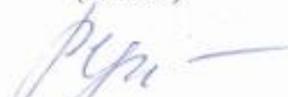
Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнил  
студент 2 курса  
очной формы  
обучения

  
(подпись)

Гелос  
Андрей  
Васильевич

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор

  
(подпись)

Русакова  
Людмила  
Николаевна

Рецензент  
д-р экон. наук, профессор кафедры  
«менеджмента в отраслях ТЭК»  
Института менеджмента и  
бизнеса ФГБОУ ВО ТИУ

  
(подпись)

Шилова  
Наталья  
Николаевна

Тюмень 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКЕ.....	7
1.1. Понятие и сущность бизнес-процессов.....	7
1.2. Использование логистических подходов в организации сбытовой деятельности на предприятии.....	15
1.3. Использование процессного подхода в управлении сбытовой логистикой.....	25
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКЕ.....	42
2.1. Сущность и основные компоненты системы улучшения бизнес - процессов.....	42
2.2. Управление и совершенствования сбытовых бизнес-процессов.....	51
ГЛАВА 3. АПРОБИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ООО «ОБУВЬПРОМ».....	63
3.1. Общая характеристика ООО «Обувьпром».....	63
3.2. Анализ текущего состояния логистической системы сбыта товаров в ООО «Обувьпром».....	66
3.3. Совершенствование бизнес-процессов сбытовой логистики ООО «Обувьпром».....	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
СПИСК ЛИТЕРАТУРЫ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические реалии диктуют предприятиям новые условия, которые предполагают реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйственных субъектов, но больше всего это касается сферы сбытовой сферы предприятия. Сбыт оказывает большое влияние на жизнь предприятия, так как сбытовая деятельность обеспечивает предприятие финансовыми ресурсами, которые в дальнейшем используются для развития и улучшения функционирования организации. Именно организация и эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке. Бесконтрольный процесс сбыта может привести предприятие к поражению в борьбе за выживание на рынке, который насыщен товарами конкурентов. В связи с этими факторами компаниям следует серьезно подходить к организации и управлению сбытовой деятельностью.

При наличии жесткой конкурентной борьбы с главной задачей системы по управлению сбытом является завоевание и удержание значительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Для выживания в рыночных условиях предприятиям необходимо посмотреть на сбыт продукции под принципиально иным углом, это подразумевает производство и продвижение тех товаров, которые пользуются спросом в данный момент. Поэтому актуальным на данный момент становится использование процессного подхода к организации сбытовой логистики.

В области логистики были изучены работы Б.А. Аникина, И.Д. Афанасенко, Д. Бауэрсокса, А.М. Гаджинского, М.Н. Григорьева, В.В. Дыбской, А.А. Канке, Д. Д. Клосса, Д.Д. Костоглодова, Ю.Г. Лебедева, Г.Г. Левкина, Ю.М. Неруша, В.Д. Секерина, В.И. Степанова, А.В. Тебекина, О.В.Толмачева, А.П. Тяпухина, С.А. Уварова.

По вопросам маркетинга и управления продажами изучены труды таких авторов, как И.Л. Акулич, Г.Л. Багиев, Д.И. Баркан, Н.И. Говриленко, Л.А. Данченко, В.Н. Еремин, С.А. Ефимова, П.С. Завьялов, С.А. Ким, В.М.

Кондрашов, Ф. Котлер, Д. Куртц, Б. Луис, В.Н. Наумов, О.Н. Романенкова, И.М. Синяева.

Для изучения проблемы планирования на предприятии были использованы работы Э.А. Афитова, Л. Басовского, Г.Н. Бутова, М. Бухалкова, В.А. Горемыкина, В.Н. Дикарёва, Г.С. Драпкиной, С.Н. Кукушкиной, А.П. Луциковой, Р.В. Савкиной и многих других.

Процессный подход к управлению предприятиями изучали Т.Давенпорт, М.Хаммер, Дж.Чампи и др. Однако, подробных исследований об использовании процессного подхода в логистике в общем, и в системе сбыта на данный момент нет.

Этим подтверждается актуальность темы магистерской диссертации.

Исходя из вышеизложенного, целью магистерской диссертации является развитие методических положений по совершенствованию бизнес процессов сбытовой логистики на предприятии.

В соответствие с целью сформулированы основные задачи магистерской диссертации:

- исследовать современное состояние теории управления закупками в условиях усиления конкуренции для совершенствования процесса закупок материальных ресурсов;
- уточнить место закупок в микрологистической системе организации, систематизировать существующие подходы к управлению закупками;
- выполнить модельное описание системы управления закупками организации с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды и ограничивающих условий при выработке управленческих решений;
- уточнить алгоритм процесса закупок материальных ресурсов в организации и подготовить его методическое обеспечение;
- определить порядок оценки эффективности управления закупками материальных ресурсов с применением комплексных показателей качества и экономичности закупок для обоснования перспектив стратегического развития системы управления закупками организации.

Объектом исследования является предприятие легкой промышленности г. Тюмени ООО "Обувьпром"

Предмет магистерской диссертации - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления сбытовой логистикой на предприятиях легкой промышленности.

Теоретическая и методологическая основа магистерской диссертации состоит из научных трудов фундаментального и прикладного характера отечественных и зарубежных ученых в области логистики и управления сбытом продукции. При решении сформулированных задач применены общенаучные методы, экономико-статистические методы.

Информационная база магистерской диссертации состоит из материалов Федеральной службы государственной статистики РФ, периодических экономических изданий; законодательных и нормативных актов; информационных ресурсов сети Интернет.

Научная новизна результатов диссертационного исследования состоит в развитии теоретических и методических положений, связанных с управлением сбытовой логистикой в организации:

1. Систематизированы существующие научные подходы к управлению сбытовой логистикой на предприятии;
2. Обоснован процессный подход к организации сбытовой логистики;
3. Разработана логическая схема управления бизнес-процессами сбытовой логистики на предприятиях.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования разработанных методических рекомендаций для решения задач совершенствования бизнес-процессов сбытовой логистики предприятий промышленности.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКЕ

## 1.1. Понятие и сущность бизнес-процессов

Сегодня все чаще на первый план выдвигаются оптимальные стратегии управления бизнесом, как основной фактор, способствующий росту инвестиционной привлекательности компании и созданию длительного конкурентного преимущества. Эффективное управление на современном этапе – это ресурс идентичный деньгам или материальным ценностям. Этот ресурс, как раз, позволяет динамично реагировать рыночную ситуацию, меняющуюся постоянно, а так же – контролировать абсолютно все направления деятельности предприятия, оперативно обнаруживать "узкие места" и сосредоточивать усилия именно там, где они наиболее нужны и полезны в данный момент, при этом приводя компанию к приоритетному положению на отраслевом рынке и финансовому успеху.

И в быту, и на уровне аналитических исследований ведущих экономистов-теоретиков часто говорят о том, что отечественные предприятия не могут конкурировать со своими зарубежными оппонентами – компаниями по производству аналогичной продукции именно в силу того, что в стране не достаточно развиты технологии, а качество российской продукции – чересчур уступает зарубежным аналогам. Однако, закономерно предположить: суть вопроса в том, что отечественные управленцы стали сталкиваться, по крайней мере, с двумя проблемами в управлении:

- процедуры и показатели, которые использовались и были актуальны ранее для того, чтобы планировать и анализировать деятельность предприятия (например, объем произведенной продукции), в настоящее время, не дают возможности успешно конкурировать на отраслевых рынках в рамках нынешнего этапа развития промышленности и рынка услуг;

- наличие и появление новых конкурентов, помимо препятствия

получению привычной сверхприбыли, иногда вообще сводит ее, практически, к нулю.

В нынешних условиях экономики эффективное управление выступает безусловно ценным ресурсом организации, стоящим в одном ряду с финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Таким образом, одним из направлений совершенствования финансовой и хозяйственной деятельности предприятия в целом становится повышение эффективности управленческой деятельности.

Конструирование и выстраивание бизнеса, внедрение новейших технологий работы – были и остаются уникальными творческими, требующими временных затрат, процессами. Разница заключается лишь в том, что в настоящее время, менеджеры, специалисты, решая вопросы организации, функционирования и контроля деятельности компании занимая ими, все большее внимание уделяют инновационным информационным технологиям современности.

Созинов А.С. акцентирует внимание на том, что организация бизнеса на принципиально новой основе дает возможность решить ряд для конкурентного предприятия важнейших задач. «От сокращения непроизводительных расходов и наиболее полного использования ресурсов на базе оптимальной организации работы до управления ассортиментом и ценообразованием выпускаемой продукции на основе полной, точной и своевременной информации в единой информационной системе предприятия»[47, с. 124].

Основное понятие, которое использует процессный подход – это понятие процесса, который определяется как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [17].

Общая характеристика процессного подхода основана на объединении важнейших видов управленческой деятельности в небольшое число функций, которые могут быть применены к любым организациям. Обычно выделяют первичные функции, представленные в таблице 1.1.

## Функции процессного подхода

Функция	Описание
Планирование	процесс оптимального распределения ресурсов для достижения поставленных целей
Организация	процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать для достижения общих целей
Мотивация	процесс побуждения себя и других к деятельности для целей организации
Контроль	процесс обеспечения достижения целей организации

Источник: [32,с. 132]

Процессный подход базируется на нескольких основных принципах, представленных на рисунке 1.1.

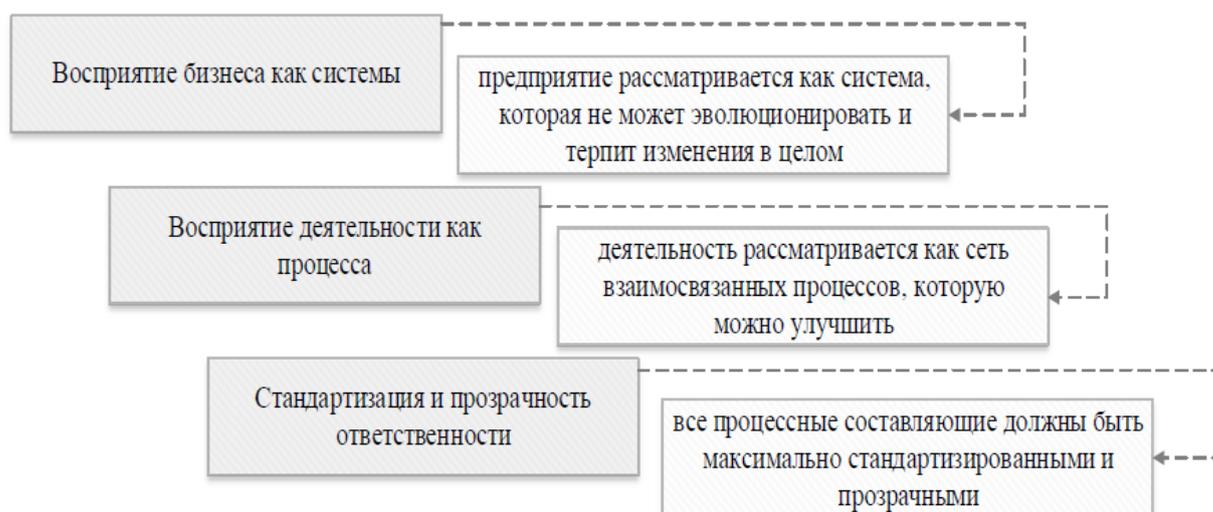


Рисунок 1.1 - Принципы процессного подхода

Источник: [32, с.133]

Таким образом, процессный подход позволяет перейти от конкретного текстового описания деятельности к формализованному графическому описанию, основой которого является модельное представление бизнес-процессов.

Понятие бизнес-процесс, хотя и не получило пока ни нормативного толкования, ни единого, общего определения в научной литературе, все же, тем не менее, употребляется весьма часто. Данное словосочетание стало активно использоваться и применяться с начала 90-х годов прошлого столетия, а

именно – основателями реинжиниринга бизнес-процессов Т.Давенпортом, М.Хаммером, Дж.Чампи и др.

Существует огромное количество определений термина бизнес-процесс. Для наглядности составим таблицу, в которой укажем источник и определение бизнес-процесса (табл. 1.2).

Таблица 1.2

### Определения бизнес-процесса

Источник	Определение бизнес-процесса
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге [33]	Совокупность действий, процедур, составляющих содержание одного завершённого цикла, акта бизнес-деятельности.
Хаммер М., Чампи Дж. [52]	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которых на «входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.
Секерин В. Д. [44]	Непрерывная серия задач, решение которых осуществляется с целью создания выхода (результата). Исходной точкой и конечным продуктом бизнес-процесса является выход, спрос на который предъявляют корпоративные или внешние потребители.
Робсон М., Уллах Ф. [43]	Поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому

Источник: составлено автором

Связав в одну цепь понятие бизнес-процесса разных ученых, можно более точно сформулировать и истолковать данное словосочетание, которое так часто стало использоваться в современном мире.

Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс (по мнению И.И. Мазур, В.Д. Шапиро), который представляет собой поток работы (М. Робсон, Ф. Уллах). Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество

стадий деятельности и результат работы, который получают «на выходе» (как считают М. Хаммер, Дж. Чампи и др.). Вместе с тем, в дополнение к точкам зрения И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, М. Робсона, Ф. Уллаха можно полагать, что не любой процесс можно назвать бизнес-процессом, даже при условии того, что он приводит к созданию продукта, который представляет ценность для потребителя (М. Хаммер, Дж. Чампи).

Поэтому бизнес-процессом следует считать производственную деятельность предприятия, целью которой выступает реализация произведенного продукта. Следовательно, можно предположить, что бизнес-процесс представляет собой совокупность видов деятельности предприятия, результатом которых будет получение прибыли.

Однако, если ориентир в бизнесе будет заключаться только на получении прибыли это может привести, в конечном итоге, к тому, что предприятие потеряет возможность конкурировать с иными товаропроизводителями. Как правило, отсутствие совершенствования технологий производства продукции и недостаточное обновление ассортимента, приводящее, в итоге, к неудовлетворенности предпочтений потребителей – является причиной снижения конкурентоспособности предприятия. Так же без расширения производства предприятие не сможет наращивать прибыль, даже если спрос на данную продукцию или услугу будет стабильным.

Выбор единой системы и механизма управления бизнес-процессами важен для стабильного функционирования предприятий в нынешних условиях всех этапов его жизненного цикла. В связи с этим бизнес-процессу необходимо соответствовать современным требованиям рыночной экономики. Приданном условии предприятие гарантировано может иметь стабильный доход и перспективу на дальнейшее развитие.

Система классификации бизнес-процессов – это важнейший элемент процессной модели любого предприятия. Разумно опираться на следующие виды бизнес-процессов:

- основные процессы;

- сопутствующие процессы;
- вспомогательные процессы;
- обеспечивающие процессы;
- процессы управления;
- процессы развития.

Основные бизнес-процессы – это ориентированные на производство товара или оказание услуги процессы, которые являются целевыми объектами формирования предприятия и обеспечивающими получение дохода.

Сопутствующими называются процессы, которые ориентированы на производство товара или оказание услуги, при этом они являются результатами, сопровождающими основное производство, производственной деятельности и также способствующие получению дохода.

Процессы, которые предназначены для того, чтобы обеспечить выполнение основных БП и поддержать их специфические черты называются вспомогательными бизнес-процессами.

Процессы, которые предназначены для жизнеобеспечения прочих БП и ориентированы на поддержку их универсальных черт являются обеспечивающими бизнес процессами. К обеспечивающим процессам относятся: финансовое обеспечение деятельности, кадровое снабжение, инженерно-техническое обеспечение и т. п.

Процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления на бизнес-системы в целом и на уровне каждого БП принято считать бизнес-процессами управления. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

И, наконец, процессы совершенствования и улучшения производимого товара или услуги, модификации оборудования, технологий являются бизнес-процессами развития [52].

Более простая классификация бизнес-процессов состоит из следующих типов:

- основные процессы;
- управляющие процессы;
- вспомогательные процессы.

Соответствие классификаций бизнес-процессов приведено в таблице 1.3.

Таблица 1.3

#### Соответствие классификаций бизнес-процессов

Подробная классификация	Простая классификация
Основные процессы Сопутствующие процессы	Основные процессы
Вспомогательные процессы Обеспечивающие процессы	Вспомогательные процессы
Управляющие процессы Процессы развития	Управляющие процессы

Источник: [39]

Следует отметить, что эти процессы можно классифицировать не только данным образом. Нужно подчеркнуть, что выбор классификации не принципиален, необходимо только понимать, для чего вообще требуется классификация. Это из-за того, можно перечислить, как минимум, несколько десятков бизнес-процессов в деятельности компании. Для того, чтобы они были как-то структурированы, и вводят определенные классификации.

Например, под-процесс «Подбор персонала» очевидно относится к вспомогательным, потому что все процессы организации при его реализации обеспечиваются ресурсами-сотрудниками. А вот под-процесс «Планирование штатного расписания» должно отнести к управляющим, поскольку он, по сути, задает план набора персонала, если говорить точнее – создает некоторое управляющее влияние для службы набора персонала. Практически подобная ситуация будет с бухгалтерским учетом. Подготовка установленной налоговой и бухгалтерской отчетности является обеспечивающим процессом. А подготовка первичных документов, из которых и собирается отчетность, – это не процесс, а отдельные процедуры в основных бизнес-процессах.

Классификация бизнес-процессов дает возможность определить, как именно можно выделить обусловленный процесс из общей массы.

Основные процессы выделяют исходя из результата, который является ценным для потребителя. По ресурсу, снабжающему компанию, мы выделяем вспомогательные процессы. И управляющие процессы – по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

Так же, весьма важно не допустить стандартной ошибки: выделения бизнес-процессов по принципу деятельности определенного подразделения. Бизнес-процессы, в большинстве случаев, являются сквозными для предприятия, т.е. затрагивают несколько подразделений. Потому что подразделения не могут не взаимодействовать друг с другом, в связи с тем, что являются элементами одной общей системы. А взаимодействие это и есть, проще говоря, бизнес-процессы.

Итак, бизнес-процесс, как было сформулировано ранее, путем объединения умозаключений разных авторов – это системный замкнутый процесс, который представляет собой поток. Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество стадий деятельности и результат работы, который получают «на выходе».

Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец. Не существует стандартного перечня процессов, и организации должны разрабатывать свои собственные не в последнюю очередь потому, что это помогает более глубокому пониманию их собственной ситуации, когда ее описывают в терминах процессов. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто приводит к замечательным результатам, позволяющим глубже проникнуть внутрь явлений. Связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всей организации, не говоря уже о процессах, к которым они относятся.

## 1.2. Использование логистических подходов в организации сбытовой деятельности на предприятии

Логистика - наука о планировании, управлении и контроле движения материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных системах, предмет которой заключается в организации рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами и провиантом, создания инфраструктуры товародвижения.

Продажа производимого товара есть неотъемлемая часть деятельности любой компании в условиях рынка товаров и услуг. Фирма может по-настоящему преуспеть только при условии оптимальной организации продажи продукции. Оптимальная работа любой компании невозможна без правильно организованного отдела продаж. Для сбыта товаров компании необходимо проводить комплекс мер, обеспечивающих движение продукции на осваиваемом рынке. Высоких результатов продажи товаров можно получить только при профессиональном управлении торговой деятельностью. Любая коммерческая компания определяет цели, задачи и содержание менеджмента продаж.

Цель - это донесение конкретного продукта до конечного потребителя, при сохранении потребительских свойств товаров в нужном объеме в заданное время в нужном месте с оптимальными затратами.

Для определения четких задач в менеджменте продаж нужно в первую очередь проанализировать задачи, поставленные перед менеджерами отделов сбыта, а точнее освоения и расширения доли на рынке продаж. Это поиск новых клиентов и развитие уже имеющейся клиентской базы. Отсюда следует, что основной задачей в сфере продаж является комплекс мероприятий направленных на развитие бизнеса и получение максимальной прибыли.

Сбыт оказывает большое влияние на жизнь предприятия, так как сбытовая деятельность обеспечивает предприятие финансовыми ресурсами,

которые в дальнейшем используются для развития и улучшения функционирования организации. Именно организация и эффективное управление сбытом дают возможность экономическому субъекту добиться успеха на рынке. Бесконтрольный процесс сбыта может привести предприятие к поражению в борьбе за выживание на рынке, который насыщен товарами конкурентов. В связи с этими факторами компаниям следует серьезно подходить к организации и управлению сбытовой деятельностью.

Для того, чтобы разобраться в сущности сбытовой логистики рассмотрим ее основные категории и понятия: физическое распределение, сбыт, сбытовая деятельность.

Физическое распределение, по мнению В. И. Сергеева, представляет собой логистическую активность, которая включает в себя те операции, которые связаны с физическим перемещением и хранением готовой продукции в товаропроводящих структурах производителей и (или) логистических посредников [45, с. 329].

Баркан Д.И. трактует физическое распределение как обработку и выполнение заказов потребителей вплоть до непосредственной поставки товаров [5, с. 127].

Понятие «сбыт» широко применяется в науке и практике. В самом общем смысле сбыт – это продажа готовой продукции. Сбыт начинается с процесса складирования изготовленной продукции, который затем переходит в ее продажу, а потом в транспортировку.

И.Д. Афанасенко отмечает, что «сбыт – завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, позволяющая ему реализовывать свои собственные экономические интересы» [4, с. 209].

Ю.Г. Лебедев говорит о том, что стоит различать понятия «сбыт» и «сбытовая деятельность». Автор указывает на то, что сбытовая деятельность – это процесс принятия решений в области реализации продукции, в то время как сбыт – это система отношений и мероприятий по распределению продукции [30, с. 147].

Следует подчеркнуть необходимость рассмотрения понятия сбытовая деятельность, так как данный термин является исходным понятием логистики сбыта. На содержание сбытовой деятельности оказывает влияние то, что в сфере сбыта вместе с логистикой задействованы коммерция и маркетинг. Выбор форм товародвижения, рациональное размещение запасов готовой продукции и сквозное управление материальным потоком в системе товародвижения – это прерогатива логистики.

А.У. Альбеков определяет сбытовую деятельность как процесс направленный на реализацию и физическое продвижение конечной продукции, который нацелен на получение прибыли [2, с. 92].

Сбытовая деятельность предприятия направлена на формирование потока товаров от производителя к конечному потребителю для превращения потребности потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар [16, с. 140].

Не менее важным является рассмотрение понятия «сбытовая логистика». Б.А. Аникин пишет, что сбытовая логистика – «это область научных исследований системной интеграции функций, реализуемых в процессе распределения материального и сопутствующих ему (информационного, финансового и сервисного) потоков между различными потребителями, т.е. в процессе реализации товаров, основной целью которых является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время с оптимальными затратами». [3, с.129]

В энциклопедическом словаре сбытовая логистика трактуется как раздел логистики, который выявляет и использует законы и закономерности распределения продукции [40, с. 482] .

А.А. Канке и М.Н. Григорьев сходятся во мнении, что сбытовая логистика – это наука, занимающаяся планированием, контролем и управлением операциями, которые совершаются в процессе физического продвижения готовой продукции от производителя к потребителю. Также А.А.

Канке отмечает, что эта область логистики включает в себя передачу, хранение и обработку информации, сопутствующей процессу распределения [23, с. 154].

Логистика сбыта предполагает следующие определения цели, предмета, субъектов и объектов, характера и содержания сбыта. Цель сбытовой логистики заключается в поставке конкретным потребителям необходимого товара соответствующего качества в необходимом количестве в точный срок в нужное место с оптимальными затратами.

К предмету сбытовой логистики относится рационализация процесса физического продвижения товаров и услуг на участке «производитель – потребитель».

С учетом специфики сбытовой логистики можно выделить такие субъекты управления процессами сбыта, как производители, посреднические институты, потребители (таблица 1.4).

Таблица 1.4

## Субъекты логистики сбыта

Субъекты логистики сбыта на микроуровне	Субъекты логистики сбыта на макроуровне
логистический отдел; сбытовой отдел; склады; транспортный отдел; отдел информационного обеспечения; финансовый отдел; отдел качества.	сбытовые организации; распределительные центры и склады; транспортные компании; страховые компании; компании информационной поддержки; торговые организации; потребительские союзы.

Источник:[3, с. 143]

К объектам сбытовой логистики относится материальный поток, а также сопровождающие его информационный, финансовый и сервисный потоки [3, с. 144].

На основе проанализированных источников, можно дать следующее определение сбытовой логистики: сбытовая логистика – это совокупность логистических действий, которые направлены на распределение материального

потока и сопутствующих ему (информационного, финансового, сервисного) потоков к конечному потребителю.

Для более полного изучения природы сбытовой логистики рассмотрим принципы, задачи, функции, на которых строится процесс продвижения готовой продукции к потребителю.

Основополагающими принципами сбытовой логистики являются [23, с. 97]:

1. Координация всех процессов физического перемещения.
2. Интеграция функций управления распределением готовой продукции и услуг.
3. Адаптивность распределения к изменениям внешней среды.
4. Системность как управление распределением в его целостности и взаимозависимости всех элементов сбытовой деятельности.
5. Комплексность заключается в решении проблем, связанных с удовлетворением платежеспособного спроса.
6. Оптимальность функционирования системы распределения.
7. Рациональность управления и организационной структуры.

К основным задачам сбытовой логистики относятся [44]:

1. Задача максимального увеличения прибыли предприятия при более полном удовлетворении спроса потребителей.
2. Оптимальная загрузка производства заказами потребителей.
3. Грамотное поведение на рынке в условиях изменения его конъюнктуры.

Для достижения главной цели распределительной логистики реализуются следующие функции [12, с. 304]:

- выявление спроса на продукцию, производимую организацией;
- формирование портфеля заказов потребителей;
- организация ассортиментной загрузки производства в соответствии с заказами;
- планирование процесса сбыта;

- осуществление выбора канала сбыта;
- организация хранения и нормирования запасов готовой продукции;
- составление планов отгрузки готовой продукции;
- проведение и разработка рекламной кампании и мероприятий по стимулированию сбыта;
- заключение договоров поставки и их выполнение;
- составление планов расходов на сбыт.

В.В. Дыбская выделяет такую функцию логистики распределения, как управление возвратом тары и дефектной продукции от потребителей [17, с. 235].

Перечисленные выше функции можно сгруппировать в три блока: функции обмена; функции физического распределения; поддерживающие функции [11, с. 42].

Совокупность всех функций распределительной логистики образует базовую структуру функционального цикла физического распределения. Физическое распределение, являясь элементом логистики сбыта, обеспечивает связь производителя и потребителя. Цикл выполнения заказов предполагает исполнение сделок, которые складываются из передачи, обработки, комплектования, транспортировки, доставки заказа [9, с. 23].

Управление циклом физического распределения направлено на координацию действий всех циклов (снабжение, производство, физическое распределение), что позволяет осуществлять доставку в нужное время, в требуемом количестве [37, с. 307].

Таким образом, проанализировав мнения исследователей, занимающихся вопросами сбыта, можно сказать, что сбытовая логистика сочетает в себе оптимизацию процесса распределения материального потока к конечному потребителю и комплекс сопутствующих операций логистического сервиса. Логистика сбыта охватывает весь спектр задач, касающихся управления материальным потоком в процессе его перемещения от производителя к потребителю. Распределительная логистика, доставляя товары и услуги в

нужное время и с минимальными издержками, помогает предприятию в достижении конкурентных преимуществ. Распределение материального потока является важной стороной деятельности предприятия, так как интеграция функций по распределению готового продукта в единую систему дает возможность для повышения эффективности деятельности организации в целом.

Современные авторы предлагают различные варианты построения логистической системы продаж. Лучшими вариантами являются те, где функции менеджмента наиболее подробно раскрывают их сущность. [27, с. 50].

Планирование продаж - это одна из основных функций менеджмента сбыта, представляющий нахождения целей и путей их достижения. Особенностью планирования является распределение ресурсов, приспособляемость к рыночной среде и внутренняя координация и стратегическое предвидение.

Кадровое обеспечение - это работа, связанная с развитием, поддержкой и привлечением наиболее одаренных менеджеров по продажам. Она состоит из двух задач: планирование потребностей и занятости персонала. Решая первую задачу, определяем какие работники и в каком количестве необходимы. Решение второй задачи заключается в максимальной адаптации работников в социуме.

Сбытовая логистика - это процесс продвижения готового продукта на рынок и организация товарообмена с целью извлечения прибыли. Готовым продуктом можно назвать изделие, произведенное на том или ином предприятии, а также виды работ или услуг, которые могут быть предложены рынку в виде товара.

Для максимизации прибыли цель сбытовой логистики должна быть напрямую связана с целью предприятия, для решения этого выполняется правильная организация сбытовой деятельности:

- эффективная загрузка заказами клиентов производственных мощностей предприятия;

- определение эффективных сбытовых каналов;
- оптимизация всех затрат при производстве конечного продукта.

Основные функции сбыта делятся на три группы: функция организации, функция планирования, а также функция контроля и регулирования продаж.

Функция организации включает в себя:

- складское и тарное хозяйство готовых изделий;
- доставку и продажу товаров потребителям;
- предпродажный и послепродажный сервис;
- каналы движения и распределения продукции;
- проведение маркетинговых и рекламных компаний;
- тренинги торгового персонала;
- взаимосвязь всех структурных подразделений организации для достижения сбытовых целей.

Функция планирования состоит из:

- разработок планов сбыта;
- аналитики ситуаций на рынке;
- подготовки планов производства по ассортименту;
- выбора сбытовых каналов;
- проработки маркетинговых и рекламных мероприятий;
- оптимизации затрат по продажам.

Функция контроля и регулирования продаж включает в себя:

- мотивацию отдела продаж;
- контроль за планом продаж;
- бухгалтерский, статистический и оперативный учет по продажам;
- анализ результатов по продажам.

При организации структуры сбыта компании, следует учесть, что это должна быть деятельность группы людей, объединенных общей целью, направленной на получение конечного результата. При создании организационной структуры, необходимо учесть распределение обязанностей и координацию деятельности членов группы. Созданный отдел должен

действовать как единая команда, выполняя поставленные перед ними цели. Каждая сбытовая структура, формируется из маркетинговых целей компании.

Задачи, поставленные перед логистическим отделом компании:

- 1) Координация работы производства, складирования, снабжения и транспортировки;
- 2) Рациональное управление запасами;
- 3) Внедрение менеджмента над операциями товародвижения;
- 4) Уменьшение времени движения товаров от поставщика к потребителю;
- 5) Отслеживание информации о материальном, информационном, финансовом и др. потоках данных;
- 6) Снижение затрат на логистику;
- 7) Улучшение сервисного обслуживания клиентов;
- 8) Приведение к единым стандартам тары и упаковки;

Отдел логистики коммерческого предприятия обычно состоит из пяти частей, ответственных за транспортировку; структуру основных средств, запасы, перемещение материальных ресурсов, коммуникации и информацию.

1. транспортировка - внутренние, внешние и международные перевозки, подбор типа транспорта и его обслуживание;
2. менеджмент складского хозяйства и оборудования, РЦ, складскими и производственными площадками;
3. логистика сырья и материалов; формирование складских запасов и готовой продукции, работа с возвратом продукции от клиентов;
4. перемещение материальными ресурсами, сортировка, обработка, упаковка;
5. подготовка заказов, прогнозирование и планирование продаж, производства, коммуникации РЦ; развитие информационной сети коммуникаций; обновление базы данных.

Стратегические цели логистики на предприятии это:

- следование корпоративной стратегии;
- реализация конкурентных преимуществ;

- снижение затрат;
- увеличение оборота и прибыльности активов;
- приспособление фирмы к быстрым изменениям внешней среды;
- наибольшая прозрачность и управляемость бизнесом;
- снижение рисков;
- приобретение продукцией добавочной ценности.

Структура логистических затрат на предприятии

Логистические затраты в общей структуре расходов предприятия высоки и составляют в зависимости от типа продаваемого товара от 50-99%.

При этом затраты на содержание и обслуживания складской логистики порой доходят до 85% от общих затрат предприятия.

Компании которые обладают всей своей складской, распределительной и транспортной инфраструктурой могут довести оптимизацию затрат до 30%.

Основные функции отдела логистики:

1. Закупки и снабжение предприятия;
2. Эффективное управление запасами компании;
3. Полный комплекс услуг по транспортировке товара;
4. Складская обработка грузов;
5. Эффективное распределение продукции;
6. Правильная производственная логистика;
7. Понимание стратегии логистики.

Основные бизнес-процессы в логистике компании:

- 1) менеджмент в взаимоотношениях с поставщиками;
- 2) менеджмент в снабжении;
- 3) менеджмент в клиентском сервисе;
- 4) менеджмент спроса;
- 5) менеджмент выполнения заказов;
- 6) менеджмент в производстве;
- 7) рекомендации при разработке новой продукции;
- 8) менеджмент контроля запасов предприятия;

9) менеджмент возвратных потоков.

Для правильной организации всего процесса логистики на предприятии, должны быть в основе правильное понимание следующих сегментов рынков:

а) На рынке поставщиков необходимо учесть рынок:

- Сырья;
- Оборудования;
- Комплекующих, запчастей и расходных материалов;
- Товаров для перепродажи.

б) На рынке клиентов необходимо учесть рынок:

- Конечного потребления;
- Розничные сети;
- Сети оптовых клиентов;
- Дилерские сети;
- Торговые дома.

Из выше перечисленного следует, что сбытовая деятельность всецело зависит от правильного использования логистических подходов на предприятии. Необходимо четко координировать работу склада компании, производства, снабжения и транспортировки. Помимо этого, для полного взаимодействия отделов организации, должны быть налажены координационные связи. Отдел сбыта, обязан иметь мотивационную программу, напрямую завязанную на планы компании по продаже и выпуску продукции. Вся цепочка прохождения товара от производства - склада - конечного покупателя, должна быть эффективна оптимизирована, на каждом этапе её существования.

### 1.3. Использование процессного подхода в управлении сбытовой логистикой

В процессе хозяйственной деятельности промышленной организации основными вопросами являются снабжение, производство и сбыт уже готовой

продукции. На основе их выделяют основные бизнес процессы в системе управления сбытом.

Современные экономические реалии диктуют предприятиям новые условия, которые предполагают реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйственных субъектов, но больше всего это касается сферы сбытовой сферы предприятия. При наличии жесткой конкурентной борьбы с главной задачей системы по управлению сбытом является завоевание и удержание значительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Для выживания в рыночных условиях предприятиям необходимо посмотреть на сбыт продукции под принципиально иным углом, это подразумевает производство и продвижение тех товаров, которые пользуются спросом в данный момент. Под сбытом понимают комплекс мер, нацеленный на продвижение готовой продукции на рынок.[3, с. 23]



Рисунок 1.2 - Функции управления сбытом

Источник: [3, с. 23]

Главная цель сбыта- получение предпринимательской прибыли за счет реализации готовой продукции.

Сбыт является завершающей стадией производственной деятельности, но, не смотря на это, в условиях рынка планирование сбыта предшествует стадии производства и заключается в изучении структуры рынка, составлении плана продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства [12, с. 25].

Чем грамотнее будет построена система организации и контроля сбыта, тем выше будет уровень конкурентоспособности компании.

Существуют объектный и процессный подходы к определению сбытовой цепи. С точки зрения объектного подхода сбытовая цепь – это связанная структура бизнес-единиц, объединенная отношениями «компания – потребитель» в процессе создания и реализации товаров в рыночных условиях, имеющих ценность для конечного потребителя.

С точки зрения процессного подхода сбытовая цепь – это последовательность потоков и процессов, которые имеют место между различными контрагентами (звеньями) цепи и комбинируются для удовлетворения требований потребителей в товарах и услугах. Именно этот подход к администрированию и интегрированному планированию сбытовая цепь считается наиболее перспективным. Его развитие связано с формированием рынка потребителя и развитием аутсорсинговых технологий [42, с. 427].

Вопрос о количестве ключевых бизнес-процессов в сбытовой цепи является дискуссионным. По мнению признанных американских ученых в области логистики Дж. Стока и Д. Ламберта, управление сбытовыми цепями включает управление восемью ключевыми бизнес-процессами:

1. Взаимодействие с потребителем;
2. Обслуживание потребителей;
3. Управление спросом;
4. Выполнение заказов;

## 5. Управление возвратными потоками.

А. Харрисон и Р. ван Хоук в состав ключевых бизнес-процессов включают также маркетинг и розничные продажи. В такой модели рассматривается три ключевых бизнес-процессов – это планирование: сети сбыта; доставки; возврата.

Рассмотрим модель Дж. Стока и Д. Ламберта, которая, как отмечалось выше, интегрирует восемь ключевых бизнес-процессов.

1. Управление взаимоотношениями с потребителями. Первый шаг к созданию интегрированного управления цепочками поставок – установление того, кто является ключевыми потребителями или ключевыми потребительскими группами, т.е. теми, кто оказывает критическое влияние на успех бизнеса любой организации. Взаимодействие с новым потребителем повышает качество коммуникаций и позволяет лучше прогнозировать потребительский спрос, что, в свою очередь, приводит к повышению качества обслуживания потребителей в целом.

2. Обслуживание потребителей. Обслуживание потребителей помогает сторонам передавать и получать информацию о планируемых датах поставки продукции, о ее наличии и об операциях, проводимых в ходе производства и дистрибуции. Управление обслуживанием потребителей требует наличия системы, работающей в режиме реального времени и позволяющей предоставлять информацию о продукции и ценах по запросам потребителей и помогать в размещении заказов.

3. Управление спросом. К категории наиболее важных источников нестабильности относится потребительский спрос, для которого характерны нерегулярные размещения заказов. Учитывая нестабильность заказов потребителей, управление спросом является ключом к эффективному процессу управления цепями поставок. Регулирование потребительских запросов должно проходить в ходе процесса управления спросом. Управление спросом частично включает действия, направленные на то, чтобы определить, что и когда купят потребители. Хорошая система управления спросом использует для

этого данные по точкам продаж и «ключевым» потребителям, что помогает снизить неопределенность и обеспечить эффективные потоки по всем цепочкам поставок. Современные системы управления цепями поставок позволяют синхронизировать потребительский спрос с темпами производства и управлять запасами в глобальном масштабе.

4. Управление выполнением заказов. Еще одним ключом к достижению эффективного управления является удовлетворение потребностей потребителей к «требуемой дате». Организации крайне важно добиться высоких показателей выполнения заказов либо по выделенной продуктовой линейке, либо по конкретному заказу. Успешное выполнение заказа требует обязательной интеграции планов по производству, дистрибуции и транспортировке внутри компании. Для этого следует развивать партнерские отношения с ключевыми участниками цепочек поставок и перевозчиками, что помогает полнее удовлетворять требования потребителей и сокращать общие затраты на доставку продукции потребителям. Цель здесь формулируется следующим образом: разработать непрерывный процесс, начинающийся от поставщика в направлении организации и заканчивающийся в различных потребительских сегментах.

5. Управление возвратными материальными потоками. Основными направлениями деятельности, относящимися к управлению возвратными потоками, являются: недопущение возврата продукции, сокращение объема материальных перемещений в прямом направлении с целью снижения потока и в обратном направлении, обеспечение повторного использования и повторной переработки материалов. Возврат оказывает влияние в той или иной степени на всех участников цепи и зависит от того, кто является инициатором процесса: конечный потребитель, оптовик, ритейлер или производитель, а также от назначения возвращаемых материалов (используются они в упаковке или в самом продукте).

Однако управление каналом возвратных потоков как одним из бизнес-процессов, если рассматривать его в общей перспективе, предоставляет

организации столь же большие возможности достижения устойчивого конкурентного преимущества, как и управление логистическими бизнес-процессами в прямом направлении. Эффективное управление каналом возвратных потоков помогает выявить возможности повышения производительности и осуществить принципиально новые проекты «прорывного» уровня.

"Основные" бизнес-процессы - это то, что создает "жизненный цикл" продукции компании. Они создают ее потребительскую ценность для клиентов. Чаще всего они попадают в число "ключевых" и описываются достаточно детально, т.к. логистика их должна быть очень четкой, чтобы поддерживалась конкурентоспособность продукта компании и была достигнута "удовлетворенность клиента", под которой подразумевается восприятие потребителями степени удовлетворенности в требованиях. [28, с. 80]

Эффективность вышеуказанных бизнес-процессов определяется качеством, точностью и своевременностью выполнения. С точки зрения потребителей улучшение качества является более важным критерием чем снижение цены. Именно качество товара или услуги определяет степень востребованности у потребителя, а именно возможность совершить повторный заказ у этого продавца. Основные бизнес-процессы описываются производственно-коммерческим цепочкам: "первичное взаимодействие с клиентом и определение его потребностей и реализация запроса, послепродажное сопровождение и мониторинг удовлетворения потребностей". [27, с. 2]

Процесс "реализации запроса клиента" может быть разложен на следующие процессы более низкого уровня:

1. Разработка продукта;
2. Закупка (товаров, материалов, комплектующих изделий);
3. Транспортировка;
4. Разгрузка, приемка на склад и хранение (закупленного);

5. Производство (со своим технологическим циклом и внутренней логистикой);
6. Приемка на склад и хранение (готовой продукции);
7. Отгрузка (консервация и упаковка, погрузка, доставка);
8. Пуско-наладка;
9. Оказание услуг.

Эти этапы "цепочки" также достаточно "стандартны". Но "цепочка" может сокращаться в зависимости от полноты производственного движения товара внутри организации. Важно учитывать что любой из этих процессов может быть самостоятельным видом деятельности непосредственно ориентированным на клиента: например, для компаний оказывающих проектные, транспортные, складские и прочие подобные услуги. Специфичны же способы реализации этих "стандартных" процессов - причем не только по видам деятельности (отраслям), но и внутри отрасли. Здесь сосредоточено "ноу-хау" компании, ключевая компетентность, факторы успеха и т.п. Поэтому их описание и действующие бизнес-правила принятия оперативных решений должны быть описаны исключительно точно.

При потоковом описании этих подпроцессов производится их дальнейшая декомпозиция на процедуры более низких уровней, вплоть до отдельных операций. Надо также отметить, что ряд подпроцессов может выполняться в интересах нескольких бизнес-цепочек (например, общие процессы закупок, транспортировки, складирования). Например, внешняя поставка не осуществлена вовремя, потому, что оптимизировался маршрут доставки для бизнес-цепочек всех продуктовых групп. При выделении процессов надо еще иметь ввиду, что ряд процессов могут протекать параллельно или начинаться до завершения предыдущего. Например, заявка определяющая потребность в материалах и комплектующих изделий (КИ) может инициировать процесс закупок до полного завершения проектирования.

Критерий выделения подпроцессов нижних уровней – трудно формализовать. На этапах бизнес-процесса создаются происходит перемещение

и передача товарно- материальных ценностей, формируются и обрабатываются определенные документы и информация. Здесь также важно выделять относительно законченные стадии (и статические состояния). Бизнес-процессы, процедуры и стандарты имеют жизненно важное значение для подготовки персонала и индикационных программ, а также формальных процессов определения эффективности персонала. Наличие формализованных процессов и процедур может сэкономить время и деньги, для вашего бизнеса, за счет повышения эффективности. Персонал может сделать больше за меньшее время, выполнив набор процессов и процедур, и вы можете тратить меньше времени на наблюдение за движением бизнеса. Процессы и процедуры могут также улучшить качество продукта и предоставляемых услуг вашим персоналом. Создавая стандарты и политику для вашего бизнеса, вы устанавливаете критерии, которым ваши сотрудники должны отвечать.

Например, у компании может быть стандарт обслуживания клиентов, что означает быть вежливым, завершать сделки в течение определенного времени, и делать все, что в силах, чтобы приспособиться к запросам клиентов. Это может улучшить отношение клиентов, поставщиков и / или дистрибьюторов к организации. Клиенты, получившие удовлетворение от контакта с организацией, вероятнее всего станут ее постоянными клиентами и не будут создавать отрицательный спрос. [27, с. 2]

При создании процессов, процедур и стандартов важно учесть следующие аспекты зависящие от рода деятельности организации:

- 1) обслуживание клиентов (включая программу обслуживания клиентов);
- 2) практики продаж и политики продаж (например, гарантийные обязательства и возвраты);
- 3) маркетинг и продвижение (в том числе интернет-маркетинг, СМИ и социальные медиа каналы);
- 4) обучение персонала и проведение обзоров эффективности;
- 5) энергоэффективности и охраны окружающей среды (например, ограничения воды);

- 6) обязанности по управлению;
- 7) ведение учета, отчетности и управления денежными средствами;
- 8) использование технологии (например, правила вокруг персонала использования Интернета).

Для того, чтобы все бизнес процессы, процедуры и стандарты, были эффективными, они должны:

1. быть документированы (например, создание контроля «стандартных операционных процедур»);
2. основываться на видении и стратегии вашего бизнеса;
3. отражать четкое представление о общих процедурах бизнеса, а также роли конкретных процедур;
4. быть частью программы подготовки персонала, а также доступны в удобном для пользователя формате впоследствии (например, на бумаге или в электронном виде в формате PDF);
5. практиковаться руководством, поэтому другие сотрудники будут следовать их примеру;
6. регулярно обсуждаются на встречах (в том числе положительной и отрицательной обратной связи);
7. быть гибкими и открытыми для улучшения;
8. быть предназначены для расширения возможностей и информировать, а не ограничивать сотрудников;
9. регулярно пересматриваться и обновляться (особенно из-за законодательных изменений, которые влияют на бизнес).

Подводя итоги можно сказать что, неумение управлять сбытом в современных условиях хозяйствования рождает целую последовательность явлений которые могут негативно влиять на многие аспекты организации: переполненные склады, неплатежи, отсутствие оборотных средств на закупку сырья, остановка производства.

Детально проработанная и документально закреплённая сбытовая политика, основные бизнес процессы, процедуры и стандарты в системе

управления сбытом становятся эффективным инструментом текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное же формирование и эффективный контроль сбытовой деятельности организации, оптимизация процедур планирования продаж, контроля выполнения планов сбыта, системы коммерческого кредитования и процедур контроля заказчиков позволят значительно усовершенствовать сбытовую деятельность российских организаций в условиях ужесточения конкуренции.

Процессный подход к сбытовой деятельности предприятия предполагает налаженную систему управления движением материальных потоков, а также готовой продукции с применением современных производственных и информационных технологий и грамотными методами выработки управленческих решений.

Процесс сбыта состоит из ряда последовательных действий: от планирования сбыта продукции до ее отгрузки покупателю.

В процессе научного анализа работ отечественных и зарубежных специалистов по логистике, таких как В.В.Борисова, Б.А. Аникин, М.Н. Григорьев, Бауэрсокс Д., Х.Е. Фирон, Клосс Д., Джиллингем М., И.Д.Афанасенко, Л.М. Михневич, В.И.Сергеев и др., удалось выявить, что, невзирая на существующие различия в трактовках понятий, принципов, функций сбыта, возможно выделение общих черт и формулирование ряда последовательных этапов процесса сбыта готовой продукции на предприятии в рамках микрологистической системы организации (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Процесс сбыта готовой продукции предприятия

Источник: [27, с.3]

Традиционный подход специалистов по логистике к сбытовому процессу, представленный на рисунке 1.3, предполагает циклическую очередность логистических операций, которые могут выполняться или последовательно, или параллельно.

Организация сбытовой деятельности на любом предприятии начинается с осознания потребности в складах, транспорте и маршрутов отгрузки. Поэтому сбыт есть некоторое единство процессов складирования, продажи и транспортировки. У конечных потребителей нет процесса сбыта, а есть только процесс потребления. На любом предприятии для осуществления сбытовой деятельности необходимо провести ряд мероприятий. А именно необходимо организовать деятельность подразделения, ответственного за все процессы сбыта готовой продукции. Далее надо установить договорные отношения с покупателями готовой продукции и выбрать и обговорить условия и способ поставки готовой продукции. А также необходимо спланировать и пронормировать все сбытовые процессы.

На данном этапе чаще всего возникают проблемы в недостоверности прогнозов и планов отгрузки готовой продукции предприятия, а так же задержки в предоставлении планов отгрузки.

Сбыт готовой продукции на предприятии выполняет ряд функций: складскую, торговую, транспортную. В общих чертах складская функция сбыта, нацелена на процесс продажи готовой продукции и включает в себя обычно следующие процессы и операции: приемочные, упаковочные, комплектацию продукции в соответствии с заказами покупателей, а также хранение готовой продукции. Затраты на хранение готовой продукции являются составной частью цены реализуемой продукции и поэтому увеличивают её.

Торговая функция сбыта является его главной и основной функцией. При реализации данной функции происходит одновременное участие в ней и продавца и покупателя. Заключается торговая функция сбыта в следующем: анализ рынка и формирование заявок покупателей на поставку готовой

продукции, обсуждение и заключение договоров поставки и транспортировки на определенных условиях. При обсуждении условий поставки и транспортировки её стоимостные характеристики становятся главными, так как расходы, связанные с погрузкой, разгрузкой (перегрузкой), транспортировкой и страхованием готовой продукции должны быть распределены между сторонами. В настоящее время такое формирование цены может предусматривать наличие разнообразных сочетаний ответственности: от оплаты всех расходов покупателем, до оплаты всех расходов продавцом. Из этого можно сделать вывод о том, что торговая функция определяет, сбыт как процесс и в экономическом, и в технологическом аспектах.

На данном этапе процесс сбыта готовой продукции предприятия возникают проблемы в длительности обработки заказов, что ведет за собой низкую оборачиваемость дебиторской задолженности.

На стадии мониторинга выполнения договоров предприятия возникает проблема в отсутствии информации по выполнению договоров, и как следствие размыта ответственность за погашение дебиторской задолженности.

Следующая функция сбыта – транспортная. Мы уже частично коснулись её. Далее рассмотрим подробнее и оценим значение этой функции в процессе сбыта готовой продукции.

Начнём с того, что транспортная функция завершает процесс доставки готовой продукции покупателю, и, следовательно, является завершающей в материальном и юридическом смысле. То есть происходит процесс перемещения продукции к покупателю материально и, соответственно, юридически, то есть право собственности переходит от продавца к покупателю. Основными, определяющими функциями процесса транспортировки являются: загрузка (погрузка) готовой продукции в транспортную единицу (транспортное средство), собственно процесс транспортировки и контроль за доставкой до потребителя.

Доля участия продавца и покупателя в процессе транспортировки может быть очень различной. Это продиктовано условиями отгрузки, дальностью и

сложностью маршрута, видами используемого транспорта и другими условиями. В зависимости от размера этой роли различаются и условия страхования грузов и, соответственно цена на продукцию.

Для реализации вышеуказанных логистических функций, связанных со сбытом продукции, предприятия задействуют в этот процесс такие средства труда как складские помещения и транспортные средства. Склады предприятия используют как уже имеющиеся, так и вновь возводимые. Транспорт могут использовать как собственный, так и привлеченный. Склады по разнообразию выполняемых функций и размерам, а также видам используемых приспособлений и уровню механизации сильно различаются и имеют разнообразную классификацию. Так как у складов основные функции связаны с хранением, расфасовкой, перефасовкой, маркированием и т.д., то и роль их в обеспечении бесперебойности отгрузки и в целом выполнения логистической роли существенна. По разнообразию своих размеров складские помещения бывают от совсем небольших до складов-гигантов (складов-терминалов). Так как на складах могут храниться сильно различающиеся товары, то и способы их хранения тоже очень различны: или в зоне доступности человеческой руки или на высоте. При хранении товаров на высоте, как правило, применяется различная техника, в том числе, подъемные механизмы.

В зависимости от необходимости хранимый на складе товар переносить или перемещать, складские помещения могут быть закрытыми, полуоткрытыми или открытыми. И также они могут различаться по степени влажности воздуха и проветриваемости.

Так как в последнее время появились отдельные предприятия, выполняющие роль склада, то и их предназначение может быть различным: или склад для хранения одного вида продукции, или для хранения продукции одного предприятия, или для хранения продукции многих предприятий и организаций. Складские помещения как объект внеоборотных активов может сдаваться в аренду или лизинг.

Теперь немного остановимся на транспортных средствах, которые

предприятия используют для реализации логистической сбытовой функции. В данном исследовании целесообразно остановиться на таких видах транспорта, как железнодорожный, автомобильный, речной и морской, потому что в дальнейшем мы будем анализировать его использование на исследуемом предприятии.

В настоящее время в экономическую и управленческую терминологию на смену сбытовой деятельности приходит понятие сбытовой логистики. Такой переход обоснован тем, что целью процесса реализации или сбыта продукции являлось обеспечение отгрузки готовой продукции покупателю, без учета расходов на хранение готовой продукции, продолжительности транспортного пути, других издержек. Иногда отгрузка производилась с нарушениями правил хранения и транспортировки.

Экономическая обоснованность сбытовой логистики состоит в том, чтобы оптимизировать транспортные потоки при расширении рынков сбыта, снижать издержки на доставку, ремонт транспорта, топливо и другие. Если бы при расширении круга потребителей организация сбыта оставалась на прежнем уровне, то трудно было бы представить размеров запасов, издержек и продолжительность транспортных путей.

Обоснованность перехода от сбытовой деятельности к сбытовой логистике основана на необходимости проведения анализа информации о спросе на производимую продукцию, а также снижении рисков при транспортировке товаров, расширении прямых долгосрочных постоянных контрактов. В связи с расширением рынков сбыта, появлением большого круга потребителей, появлением экспортных потребителей, с необходимостью доставки продукции различными видами транспорта и различной их вместимостью, значительно расширилась сбытовая терминология и функционал. Так, для обеспечения рыночных подходов и рыночных отношений с покупателями, стимулирования спроса, планирования производственной программы, вплоть до внедрения новых технологий появилась необходимость внедрения функции маркетинга. Работа по снижению

затрат на возрастающий поток отгрузки потребовал организацию оптимальных каналов распределения и введение этих терминов в работу сбытовой службы. Более того появились термины уровень, протяженность канала, вертикальный и горизонтальный канал, члены и посредники канала распределения и др. Введены в работу термины дилер, брокер, дистрибьютор.

В связи с расширением производственной кооперации и концентрации производства появляется необходимость и возможность структурирования распределительных каналов с целью снижения затрат. Для этого могут использоваться услуги сбытовых агентов или оптовых посреднических фирм.

В отдельных случаях, реализуя принцип специализации, функции сбытовой логистики могут быть переданы на аутсорсинг другому юридическому лицу. В странах с развитой рыночной экономикой это явление получило сильное развитие. Особенно это выгодно когда у производственного предприятия широкая география покупателей с различной удаленностью и различными объемами потребления. Создание и функционирование таких специализированных оптовых посреднических организаций позволит производственным предприятиям более углубленно реализовывать принцип специализации и повышать производительность труда.

Свои особенности имеет организация сбыта не только на отдельном предприятии или отрасли, но и в каждой стране. В зависимости от ориентации на потребителя, от складывающихся приоритетов потребления и других макроэкономических факторов в будущем будет изменяться структура сбытовых служб предприятий и их функционал. Это, во-первых, централизация систем распределения, позволяющая повысить надежность поставок при сокращении уровня запасов на предприятиях и, одновременно обеспечить доступ к рынкам сбыта мелким поставщикам; во-вторых, концентрация объема заказов на поставку продукции по большинству товаров; в-третьих, действия поставщиков по сочетанию стимулирования сбыта выпускаемой ими продукции с рекламой предприятий торговли; в-четвертых, развитие информационного обеспечения всех участников хозяйственных договоров о

поставке товаров [50].

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- сбыт есть некоторое единство процессов складирования, продажи и транспортировки;
- сбыт готовой продукции на предприятии выполняет ряд функций: складскую, торговую, транспортную;
- для реализации логистических функций, связанных со сбытом продукции, предприятия задействуют в этот процесс такие средства труда как складские помещения и транспортные средства;
- роль складов в обеспечении выполнения основных функций, связанных с хранением, расфасовкой, перефасовкой, маркированием и т.д., существенна;
- разнообразие используемых видов транспорта велико: и железнодорожный, и автомобильный, и речной и морской.

Таким образом, в ходе проведенного исследования теоретических аспектов управления сбытом готовой продукции выявлены следующие наиболее острые проблемы принятия управленческих решений, встречающиеся в сбытовой деятельности:

- недостоверность прогнозов и планов отгрузки готовой продукции предприятия а так же задержки в предоставлении планов отгрузки;
- длительность обработки заказов, что ведет за собой низкую оборачиваемость дебиторской задолженности;
- проблема в отсутствии информации по выполнению договоров, и как следствие размыта ответственность за погашение дебиторской задолженности;
- длительная процедура отгрузки и ошибки в комплектации заказа.

Все эти проблемы этапов процесса сбыта приводят к появлению общих недостатков процесса сбытовой логистики с целом: низкому объему продаж, недостаточному числу постоянных клиентов, частым изменениям планов отгрузки (рисунок 1.4)

В связи с этим существует острая необходимость не только планирования, организации и контроля сбыта как процесса, но и формирования системы управления сбытом, с целью сделать данный процесс управляемым.

Стоит отметить, что ввиду фрагментарности в применении различных методов и технологий в управлении сбытом готовой продукции на предприятиях назрела необходимость выработки системного подхода к управлению сбытом организации в рамках концепции управления каналами распределения и сбыта, наиболее полно отражающей современные интеграционные процессы.



Рисунок 1.4 - Проблемы процесса сбыта готовой продукции на предприятиях

Источник: [3, с. 23]

В связи с этим задачами диссертационной работы, требующими дальнейших исследований стали:

- 1) разработка логической модели системы управления сбытом готовой продукции предприятий;
- 2) определение места процесса сбыта готовой продукции в логической модели и его методическое описание с учетом выявленных особенностей традиционных взглядов;
- 3) определение порядка оценки эффективности управления сбытом организации с возможностью определения траектории дальнейшего развития системы управления сбытом готовой продукции.

## ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКЕ

### 2.1. Сущность и основные компоненты системы улучшения бизнес - процессов

Прежде чем провести какие-либо изменения в компании, необходимо выяснить, чего хочет достичь компания этими изменениями, какие имеются ресурсы для проведения изменений, чего не хватает для повышения эффективности работы. Поэтому любые изменения в компании необходимо начинать с диагностики. Этап диагностики процессов компании – самый главный, важный и наиболее трудный.

Диагностика бизнес-процессов – вид анализа, определяющий ситуацию на предприятии, который проводится с целью определения неэффективных последовательностей операций и поиска решений по оптимизации таких последовательностей для увеличения производительности труда, минимизации затрат, повышения качества товаров и сервиса, определения границ ответственности между структурными подразделениями и так далее [23].

Целью диагностики является получение полного представления о бизнес-процессах «как есть», то есть о тех цепочках действий, которые приняты в организации на момент исследования. Данная картина позволяет определить показатели эффективности операций и требования к результату работы каждого звена в цепочке бизнес-процессов. Полученные показатели позволят сделать выводы о проблемных участках в системе и разработать меры по их устранению.

Основные этапы диагностики бизнес-процессов представлены на рисунке 2.1.

Таким образом, основа диагностики бизнес-процессов состоит в том, чтобы понять, какие процессы в компании существуют, какие нарушения,

ограничения, излишние затраты есть в этих процессах, а затем приступить к их изменению и совершенствованию. Диагностика предприятия складывается из анализа его внешней и внутренней среды, выявляются возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем. Для того, чтобы правильно представить его стратегию и общую политику осуществляют комплексный анализ внутренних ресурсов предприятия.

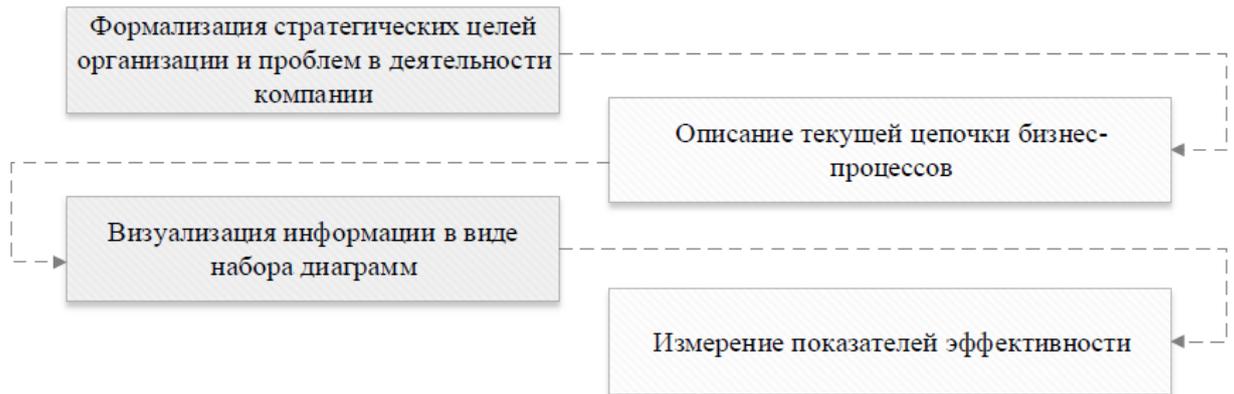


Рисунок 2.1- Основные этапы диагностики бизнес-процессов

Источник: [13, с. 94]

Оптимизация бизнес-процессов – это деятельность по выстраиванию внутренних процедур и регламентов компании для повышения эффективности и результативности ее работы.

Этапы оптимизации бизнес-процессов:

- общее описание и регламентация бизнес-процессов. На этом этапе определяются цели оптимизации, создается рабочая группа с соответствующими компетенциями и мотивацией для достижения целей и определяется регламент взаимодействий. Затем группа приступает к работе: строится диаграмма бизнес-процессов, выделяются и описываются ключевые бизнес-процессы;

- анализ бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов показывает объективную картину основной деятельности компании. Анализ бизнес-процессов дает возможность оценить их качественные (структура, входы-выходы, функции) и количественные характеристики (показатели сроков, стоимости, эффективности и пр.);

- оптимизация бизнес-процессов. Данный этап включает разработку оптимальной модели бизнес-процессов и плана оптимизации и приведение текущих процессов в соответствие с целевой моделью. В зависимости от размера компании и сложности бизнес-процессов работа на данном этапе может вестись с использованием различных программных продуктов. Корректировка бизнес-процессов может потребовать серьезных изменений в структуре предприятия, в условиях и объемах работы отдельных сотрудников и подразделений. Поэтому, группа по оптимизации бизнес-процессов обязательно должна включать специалиста по управлению изменениями;

- управление бизнес-процессами. Оптимизация бизнес-процессов не является одноразовым мероприятием, которое раз и навсегда обеспечит эффективность работы компании. Мониторинг и регулярный аудит бизнес-процессов должен быть встроен в систему управления предприятием для постоянного улучшения их качества.

Методология описания бизнес-процессов определяет практическую последовательность шагов, приводящих к заданному результату. В данном случае деятельность экономического субъекта и разнообразные внешние связи представляются в виде модели. Заложённая в основу методологии бизнес-процессов теоретическая база делает методологию более серьезной и обоснованной. Однако методология может существовать и при отсутствии теории. При этом способность получать результат с заданными параметрами и будет характеризовать эффективность применяемой методологии бизнес-процессов. Методология оценки бизнес-процессов, в свою очередь, помогает определить результативность управления бизнес-процессами экономического субъекта. Управление бизнес-процессами представляет собой упорядоченный подход к идентификации, проектированию, исполнению принятых управленческих решений, мониторингу и контролю как автоматизированных, так и неавтоматизированных бизнес-процессов для целенаправленного достижения результатов в соответствии с поставленными стратегическими целями организации. Управление бизнес-процессами ориентировано на все

более технологичное и автоматизированное решение бизнес-задач, совершенствование, инновации и управление бизнес-процессами, которое создает все большую ценность, и дает возможность экономическому субъекту достигать поставленных целей с высокой степенью маневренности. Управление бизнес-процессами позволяет предприятию привести свои бизнес-процессы в соответствие со своей бизнес-стратегией, а также повысить общую производительность компании за счет осуществления определенных мероприятий запланированной работы в рамках конкретного отдела, всего экономического субъекта или между хозяйствующими субъектами. Технологической составляющей управления бизнес-процессов является система управления бизнес-процессами. Данная система представляет собой интегрированный набор инструментов, позволяющий моделировать процессы, автоматически их исполнять и контролировать эффективность. Система управления бизнес-процессами состоит из трех элементов:

- средство моделирования;
- средство исполнения;
- средство мониторинга (рисунок 2.2).

Для описания и моделирования бизнес-процессов система управления бизнес-процессами использует понятие "нотации" - схематичное представление моделирования бизнес-процессов. Разнообразные программные продукты существуют для того, чтобы процесс моделирования осуществлялся автоматизировано. Однако базовые принципы моделирования бизнес-процессов, которые нашли отражение в разного рода "нотациях", могут быть использованы в неавтоматизированном моделировании простых ситуаций, в которых применение специализированных средств нецелесообразно. Исполнение начинается с построенной схемы бизнес-процесса, где происходит запуск процесса.



Рисунок 2.2 - Элементы системы управления бизнес-процессов

Источник: [14, с. 123]

Исполнение подразумевает автоматическое прохождение шагов процесса, а так же осуществление контроля. При этом каждый исполнитель, задействованный в функционировании бизнес-процесса, видит требуемое от него задание. Мониторинг подразумевает возможность оперативно, в реальном времени, отслеживать прохождение процесса по этапам и исполнителям, а также позволяет формировать отчетность и оценивать результативность и показатели (KPI) процесса.

Важно понимать, что система управления бизнес-процессами не представляет собой отдельную, независимую систему, способную единолично создать информационную инфраструктуру предприятия. Формируя систему управления бизнес-процессов необходимо убедиться в том, что риски, которые могут повлиять на успешное функционирование системы, верно идентифицированы и оценены, а механизмы успешно реализованы и поддерживаются для управления соответствующими рисками.

Для целей управления рисками все бизнес-процессы делятся на: основные и вспомогательные. Определенные категории рисков являются специфичными

для определенных групп бизнес-процессов. Соотнесение основных направлений деятельности экономического субъекта и бизнес-процессов в рамках этих направлений позволит в последующем результативнее выявить риски соответствующих бизнес-процессов.

В любой организации существует общий набор основных бизнес-процессов, которые обеспечивают функционирование экономического субъекта должным образом. Основные бизнес-процессы являются процессами, ориентированными на производство продукции, работ, услуг, которые представляют ценность для клиента и обеспечивают экономическому субъекту получение дохода. Количество основных бизнес-процессов в большей степени зависит от размера субъекта хозяйствования. Вспомогательные (обеспечивающие) бизнес-процессы не создают добавленной стоимости продукта, являющимся основным видом деятельности экономического субъекта. Фактически они снабжают ресурсами всю деятельность хозяйствующего субъекта и обеспечивают работу его основных процессов. При этом деятельность и персонал вспомогательных процессов не взаимодействуют напрямую с произведенной продукцией и/или услугами.

Необходимо также учитывать особенности разного вида бизнес-процессов: они могут трансформироваться в зависимости от изменения конъюнктуры рынка, иметь системы и подсистемы.

Для того, чтобы достичь успеха в бизнесе, организация должна быть нацелена на непрерывное улучшение качества, а, следовательно, и на улучшение процессов [7, с. 65]. Компоненты системы постоянных улучшений бизнес - процессов организации представлены на рисунке 2.3.

Философия менеджмента постоянных улучшений во многом основывается на положениях, сформулированных классиком западного менеджмента П. Друкером: все существующее подвержено устареванию; задача предпринимателя – не распространять вчерашние нормы на изменившуюся реальность сегодняшнего дня, а изменять бизнес, его поведение, установки и ожидания, чтобы они удовлетворяли требованиям новой реальности.

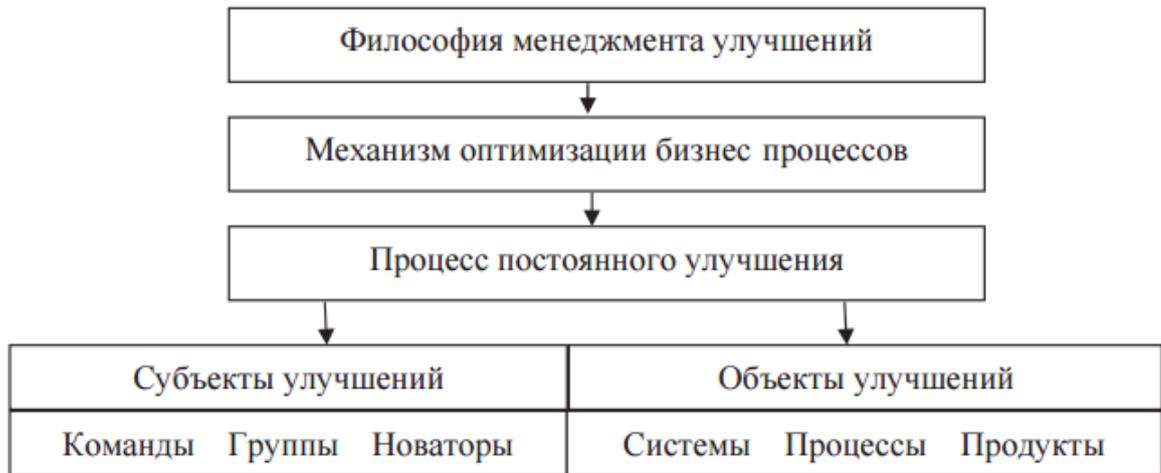


Рисунок 2.3 - Модель системы постоянного улучшения

Источник: [29]

Именно понимание философии менеджмента улучшений помогает правильно сформулировать цели и стратегии улучшения бизнес - процессов [50, с. 214]. Механизм оптимизации бизнес - процессов (рисунок 2.4).

#### Цели и стратегии

Политика	Принципы
Функции	
Анализ и мотивация	Разработка, внедрение, оценка

Рисунок 2.4 - Механизм оптимизации бизнес - процессов

Источник: [29]

Цели, стратегия, политика и принципы являются компонентами механизма оптимизации бизнес - процессов. Цели улучшения бизнес - процессов должны быть интегрированы в корпоративные цели и стратегии. Политика в области улучшений должна быть скоординирована с кадровой, финансовой, инновационной и производственной политикой [7, с. 65]. Принципы должны быть созвучны принципам, отражающим содержание современной управленческой парадигмы. Этими фундаментальными элементами и определяются сущность и содержание механизма оптимизации бизнес - процессов. Процесс постоянного улучшения. Повторяющаяся и

циклическая природа улучшения бизнес - процессов нашла отражение в идее совершенствования бизнес - процессов на основе целого ряда моделей.

Модель цикла PDCA положена в основу построения многих моделей совершенствования бизнес - процессов, одна из которых показана на рисунке 2.5. Уникальность траектории совершенствования и развития бизнес - процессов организации и бизнес - систем в целом придает уникальный для каждой организации человеческий капитал и те организационные формы, которые используются для его наиболее эффективного применения [6, с. 270].

Команды по улучшению процессов – это команды, работающие над проектом по улучшению отдельного процесса. Выбор хорошего лидера, часто называемого владельцем или хозяином процесса, – важнейший фактор эффективной работы команды. Объект улучшений. Менеджмент процессов должен иметь системный характер за счет создания и четкого понимания системы процессов. Взгляду на организацию как на совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов в наибольшей степени соответствует термин «архитектура бизнес - процессов». Этап формирования архитектуры бизнес - процессов является фундаментом проекта организации, основанной на процессах.

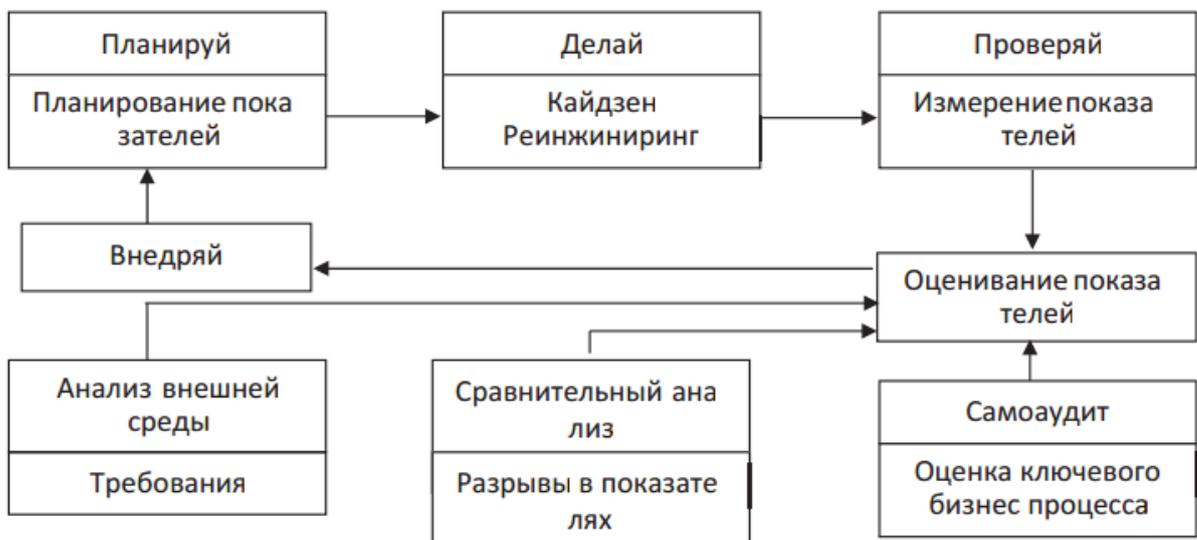


Рисунок 2.5 - Общая модель улучшения бизнес - процессов

Источник:[29]

Архитектура бизнес - процессов значительно больше, чем модели процессов. Она включает стратегию, целевые показатели, методические руководства по продуктам, технологиям, структурам и базам данных, которые являются основой для моделей процессов. Архитектура должна быть динамичной, т. е. быстро адаптироваться к потребностям бизнеса. Непрерывное улучшение процессов - необходимая стратегия бизнес - деятельности на конкретном рынке, поскольку степень приверженности потребителя зависит от величины той ценности, которую он приобрел у компании; приобретенная ценность является результатом бизнес - процессов; длительный успех в условиях конкуренции требует постоянного повышения ценности того, что поставляется на рынок; для непрерывного повышения способности создавать ценности компания должна постоянно улучшать свои процессы создания ценностей.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов – это непрерывный процесс по улучшению деятельности предприятия, при помощи которого можно достичь четкого понимания того, какие цели стоят перед предприятием в целом, как должны распределяться обязанности и зоны персональной ответственности.

Оптимизация позволяет улучшить взаимодействие между подразделениями и повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность организации, однако решения по оптимизации не однозначны и зачастую воспринимаются сотрудниками отрицательно.

## 2.2. Управление и совершенствования сбытовых бизнес-процессов

Рассмотрим процесс управления и совершенствования сбытовых бизнес-процессов с точки зрения управленческих решений.

На данный момент существует много толкований процесса управления, но при этом практически все предлагают использовать последовательность основных этапов с точки зрения принятия управленческих решений, которые

состоят из: сбора сведений по существующей проблеме; обработки полученных информационных данных; принятия управленческого решения и анализа достигнутых результатов (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 - Общая схема процесса управления

Источник:[19, с. 689]

В управлении процессами сбыта необходимо принимать во внимание циклический характер сбыта в организации (сбыт- закупки - производство) в процедуре принятия управленческих решений, а также степень неопределенности и риска. Кроме того необходимо направлять данный процесс на качество и эффективность принятия решения и выработки управленческого воздействия.

По результатам анализа исследований ведущих специалистов в области принятия управленческих решений и в области управления процессами сбытовой логистики, можно предложить логическую схему управления процессом сбыта готовой продукции предприятия, в основе которой лежит декомпозиция факторов внешней и внутренней среды предприятия. Данная схема представлена на рисунке 2.7.

Основным отличием предложенной логической схемы управления сбытом готовой продукции от традиционных взглядов авторов является ее разделение на две подсистемы: управляемую и управляющую, каждая из которых имеет определенный ряд управленческих функций, позволяющих обеспечивать более эффективное выполнение процесса сбыта готовой продукции на предприятии.

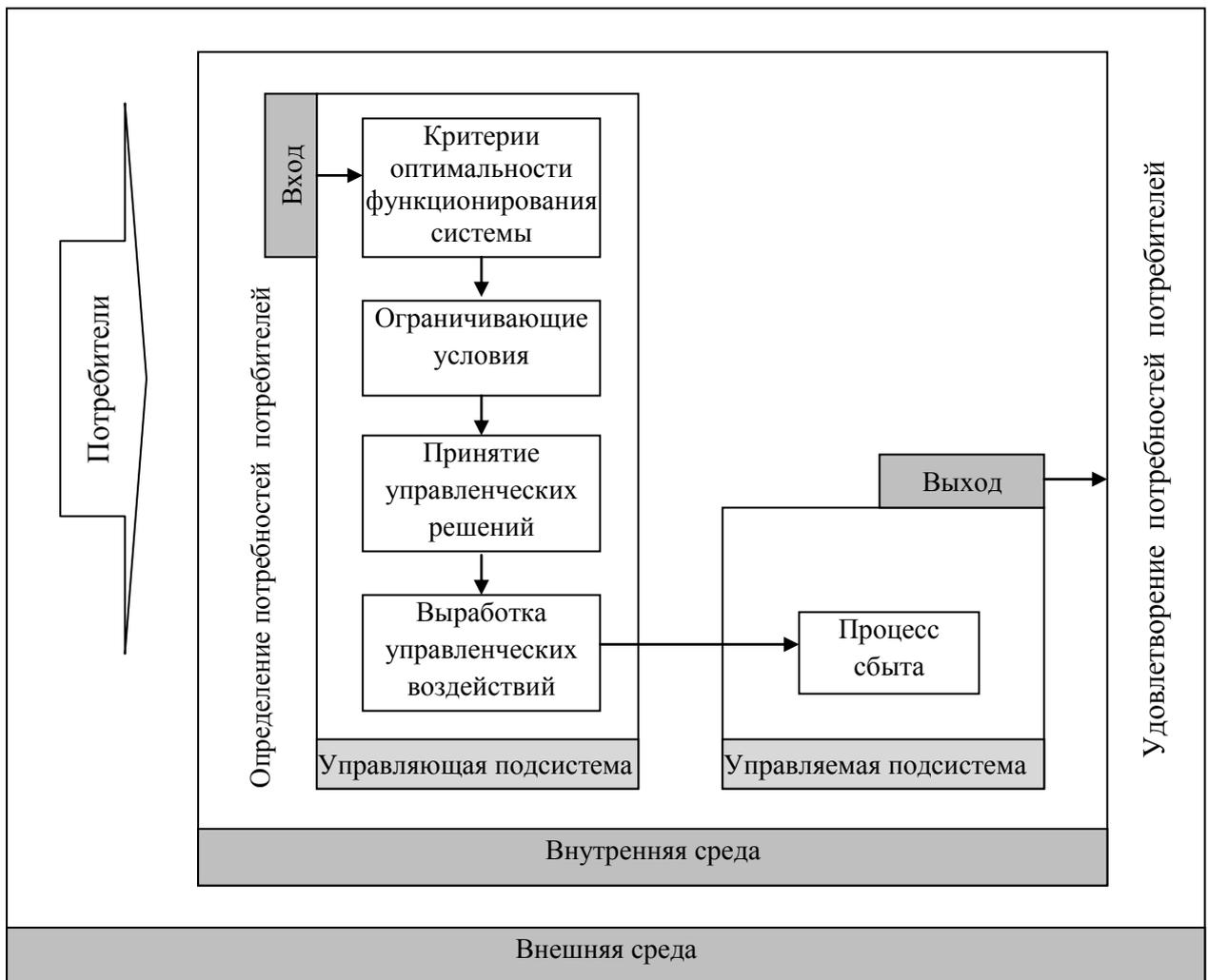


Рисунок 2.7 - Логическая схема управления процессом сбыта готовой продукции

Источник: разработка автора

Таким образом, управляющая подсистема, т.е. «управление сбытом», предполагает определение функций субъекта управления, формирование внутрисистемных связей, проведение критериальной оценки производственно-коммерческой деятельности субъекта управления.

А управляемая подсистема, т.е. «процесс сбыта» определяется как объект управления и его отдельные этапы (исследование рынка потребностей конечных потребителей, определение типа и способа сбыта, выбор сбытовых каналов, описание условий сбыта и др.).

Параметры логической схемы управления процессом сбыта представлены отдельными блоками и отражают выполнение последовательных взаимосвязанных операций.

1 блок «Внешняя среда». Исходным пунктом управления сбыто готовой продукции на предприятии является получение достоверной информации из внешней среды об организациях, принимающих участие в процессе сбыта готовой продукции. Это увеличивает количество возможных вариантов доставки продукции, что подчеркивает многовариантность решения системы управления сбытовой логистикой.

Аналізу подвергаются факторы внешней среды, влияющие на качество и эффективность принимаемого решения. Затем анализируются параметры «входа» системы и принимаются меры по их улучшению и повышению качества входящей информации.

2 блок «Управляющая подсистема». Управляющая подсистема полностью зависима от действий субъектов управления и является своеобразным буфером накопления информации из внешней среды и сферы производства организации.

После уточнения влияния факторов внешней среды следует определить методы, технологию, инструментарий принятия решения и приступить непосредственно к разработке решения.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в их разработке. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и др.

Разработка управленческого решения осуществляется отдельными подразделениями, сотрудниками с помощью применения различных инструментов таких, как регламенты, нормативы, инструкции, карт технологий и др.

Технология разработки управленческого решения предполагает разработку схемы последовательности операций при разработке решения согласно критериям рациональности, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

3 блок «Управляемая подсистема». Полученные результативные данные управляющей подсистемы становятся исходными данными для принятия управленческих решений. Принятие решений относится к управленческой

деятельности и предполагает активное воздействие субъекта управления на процесс закупок. Таким образом, процесс принятия решений и выработка управленческих воздействий рассматриваются отдельно в рамках управляющей подсистемы закупок.

В реальных условиях взаимодействие перечисленных звеньев в конкретной системе может отличаться. В потоковом процессе каждый участник системы сбыта выполняет отдельные операции в соответствии с их возможностями и видом деятельности. Более того, могут выступать как единое целое такие звенья как потребитель и перевозчик или экспедитор и др. Однако, при любой схеме взаимодействия останется задача определения целесообразности включения того или иного участника из указанных звеньев в единую систему сбыта готовой продукции.

Выходящей информацией блока «Управляемая подсистема» может быть определение конкретных сроков отгрузки готовой продукции предприятия; очередность отгрузки; требуемый размер партии продаваемой продукции; общий объем отгрузки продукции; стоимость отгружаемого товара с учетом скидок и надбавок; определение необходимых участников системы и требований к ним для каждого процесса сбыта готовой продукции предприятия. В качестве материализованного решения выступает пакет сформированных документов.

Согласно предложенной логической схемы системы управления сбытом готовой продукции объектом управления является сбытовой процесс. В процессе анализа работ по логистике, определяющих сбытовую деятельность как процесс, выявлена необходимость в уточнении отдельных его этапов с оценкой воздействия факторов внешней и внутренней среды на отдельные этапы сбытовой и распределительной деятельности предприятия.

Главное отличие предложенного алгоритма от уже имеющихся разработок в сфере управления сбытовыми процессами на предприятии состоит в следующем:

Введен новый этап «выбор типа и формы сбытового канала» для организации наиболее целесообразной и правомерной процедуры сбыта готовой продукции; расширен этап «отгрузка готовой продукции» за счет учета в цепи сбыта не только потребителя продукции предприятия, но и экспедитора, перевозчика, перегрузочно-складского терминала. Уточнение алгоритма процесса сбыта готовой продукции предприятия позволило сформулировать набор управленческих решений для каждого этапа процесса сбыта с учетом оптимизационных мероприятий критериев и ограничивающих условий рассматриваемого процесса.

При управлении сбытовой деятельностью организации необходимо учитывать влияние факторов внутренней и внешней среды с целью получения дополнительных преимуществ в процессе сбыта и предотвращения либо снижения негативных ограничений.

Представленный алгоритм процесса сбыта готовой продукции на предприятии позволяет обеспечивать поэтапность принимаемых управленческих решений (рисунок 2.8).

В отличие от плановой экономики рыночные подходы к управлению диктуют необходимость использования логистических подходов к организации сбытовых процессов.

Так как при организации сбытовых бизнес-процессов ставится задача снижения затрат на складирование и транспортировку, оптимизацию маршрутов, снижение затрат на перегрузку продукции или их ликвидация, то возникает необходимость внедрения в работу сбытовых подразделений логистических подходов. Поэтому ниже мы рассмотрим рекомендуемые различными авторами методики оптимизации и снижения затрат в сбытовой деятельности. То есть переход от сбытовой деятельности к сбытовой логистике.

Так, по мнению Н.Л. Зайцева, организация сбытовой деятельности может предусматривать использование логистических принципов управления в зависимости от способа управления: централизованное или децентрализованное. Если подразделение, которое отвечает за сбыт продукции,

сосредотачивает все функции, связанные с движением материального потока и отвечает за разработку и реализацию единой заготовительно-сбытовой политики, то это централизованная система.

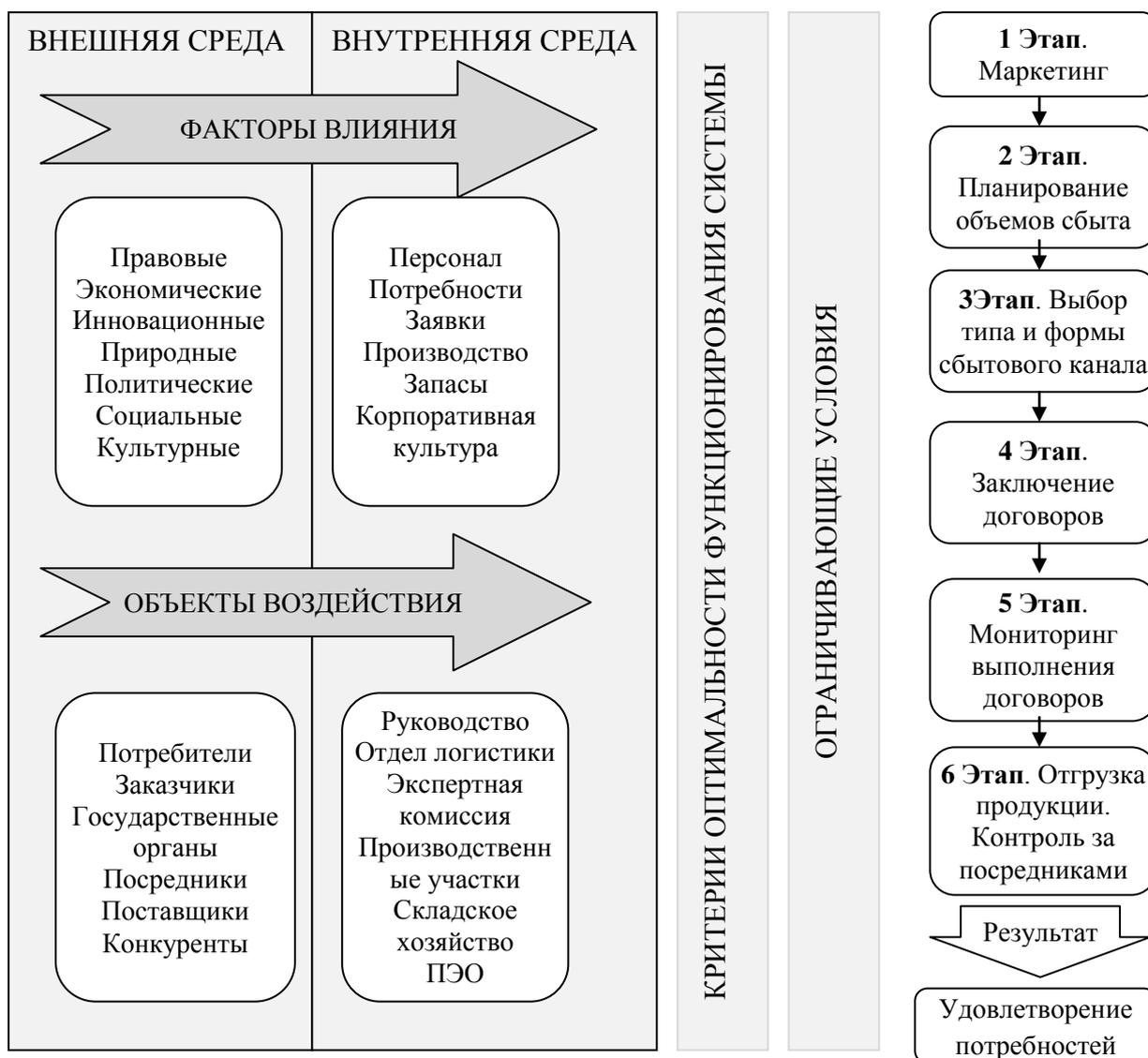


Рисунок 2.8 - Алгоритм процесса сбыта готовой продукции с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации

Источник: разработка автора

Такая форма управления реализуется предприятиями, которые производят технологически однородную продукцию. Если же предприятия производят продукцию в различных экономических регионах или специализируются на выпуске нескольких видов продукции, то они, как правило, реализуют децентрализованную систему управления. В таком случае, функции снабжения и сбыта разделены, а группируются по направлениям

продаж или закупок.

В таких условиях хозяйствования предприятия могут использовать не только собственный транспорт, но и логистических посредников, вплоть до полной передачи им транспортных функций доставки продукции. Такие логистические посредники могут брать на себя выполнение различного комплекса функций: от частичного участия в погрузке и транспортировке продукции до выполнения полного цикла погрузочно-транспортных услуг.

В зависимости от этого сервис таких логистических предприятий может включать следующие виды услуг: сервис удовлетворения интересов покупателя, сервис предпродажного обслуживания, сервис послепродажного обслуживания, сервис информационного или финансово-кредитного обслуживания. Разнообразие указанных сервисов обусловлено комплексом выполняемых функций.

Для предприятия, которое потребляет данный вид услуг, то есть использует привлеченный транспорт, важно знать о наличии на данном рынке еще подобных предприятий, т.е. конкуренции и принимать соответствующее управленческое решение на основе этого[12].

Если мы обратимся к автору Миротину Л.Б., то он, в своих работах, отмечает следующее: «... в сбытовой логистической системе должно осуществляться тесное взаимодействие всех элементов на основе системного подхода; такое взаимодействие трактуется как единый технологический процесс»[29].

Так же отмечается, что функционирование такой производственно-транспортной системы должно быть устойчиво к влиянию внешних факторов. В связи с этим, возникает необходимость учета ряда специфических вопросов.

А именно на основе изучения конъюнктуры рынка надо осуществлять прогнозирование спроса и предложения, и, соответственно, планировать производственную программу и объемы перевозок, мощности транспортной системы и уровни запасов готовой продукции. А также планировать и разрабатывать оптимальные маршруты и размер транспортных партий и т.д.

Помимо системного необходимо использование интегрированного подхода. Он находит свою реализацию в построении интегрированной производственно-транспортной системы, которая обеспечит синхронизацию сбыта продукции с производственным расписанием на основе использования сетей Петри [9].

Решение транспортных задач в связи со сложностью и стохастичностью процесса транспортировки требует применения ситуативных методов, логистических процедур для анализа возникающих ситуаций при проектировании и реализации процесса транспортировки грузов.

Перечисленные подходы учитываются при применении различных научных теорий, в частности теории систем, риска, территориальных систем, грузовых перевозок, многомерной классификации, комбинаторного планирования, транспортных потоков и многих других[45].

С точки зрения системного подхода технология транспортировки грузов должна осуществляться в тесном взаимодействии всех элементов логистической системы. Построение интегрированной производственно-транспортной системы позволит учитывать неустойчивость процесса транспортных перевозок и синхронизировать его с непрерывным производственным процессом.

Наряду с системным подходом на предприятиях должен внедряться процессный подход, который направлен на оптимизацию системы транспортно-логистического обеспечения. Такая система должна быть прозрачной для руководства предприятия и гибкой к изменениям внешних факторов.

Интегрированный подход создает реальную возможность объединения функциональных областей логистики путем координации действий, выполняемых независимыми звеньями логистической системы, разделяющими общую ответственность в рамках целевой функции[9].

Государственное регулирование логистических систем предусматривает расширение региональных органов управления развитием инфраструктуры рынка, координацию и стимулирование логистических посредников.

Средствами экономического стимулирования могут выступать: снижение налоговых ставок с прибыли, используемой для развития предприятий и увеличения объемов производства; облегчение условий кредитования предприятий, расширяющих логистические услуги, обслуживающих социальную сферу и поставляющих продукцию для государственных целей; льготное кредитование закупок материальных ценностей, создание страховых запасов на случаи чрезвычайных ситуаций; частичная компенсация транспортных затрат при доставке продукции на склады для государственных целей[12].

Наряду с подходами в логистике существуют и принципы. Они во многом определяют те направления и сущности, которые играют важную роль в обеспечении выполнения логистикой своих функций. Автором в магистерской диссертации изложено их основное содержание и назначение.

В науке под принципом понимают, то основное, исходное положение какой-либо теории, науки или учения. Главным в логистике считается принцип системности. Он означает, что управление потоками, например, материальными, реализуется интегрировано, в виде системы, взаимосвязанных мер, а не в виде совокупности действий независимых друг от друга. В этой связи можно утверждать, что управление потоком на всех стадиях его движения осуществляется как управление единым организмом.

В результате изучения логистических подходов, используемых при организации сбытовой деятельности, автором обоснованы требования, описана классификация подходов к использованию в сбытовой логистике и сделан выбор подходов к использованию в сбытовой логистике предприятий: системный подход, процессный подход, интегрированный и ситуативный.

Неотъемлемым элементом системы управления закупками является мониторинг эффективности закупок, который предполагает оценку эффективности управления закупками материальных ресурсов в организации. Данный вопрос целесообразно рассмотреть более детально, так как результат

оценки эффективности управления закупками является исходной точкой определения траектории развития закупочной деятельности.

Как было отмечено ранее, в условиях жесткого административного регулирования плановой экономики организация сбыта готовой продукции подчинялась другим требованиям. В современных условиях хозяйствования все бизнес-процессы требуют наличия критериев оценки их эффективности.

Обычно к основным критериям оценки сбытовой деятельности относятся такие показатели:

- затраты на сбытовую деятельность в целом и по структурным подразделениям;
- сроки реализации готовой продукции;
- количество реализуемой продукции за определенные промежутки времени;
- наличие и размеры остатков готовой продукции на складе;
- количество случаев и размеры штрафных санкций за нарушение предприятием условий реализации (отгрузки) готовой продукции покупателям и др.

Поэтому оценить эффективность сбытовой деятельности или другими словами эффективность процессов сбыта готовой произведенной продукции следует по таким показателям как:

- норматив по количеству продукции, хранимой на складе;
- количество транспорта, подаваемого под погрузку;
- время хранения на складе (временном или стационарном);
- количество человек, участвующих в процессах обслуживания хранимой продукции и её загрузке в транспортное средство и т.д.

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- сбыт есть некоторое единство процессов складирования, продажи и транспортировки;

- сбыт готовой продукции на предприятии выполняет ряд функций: складскую, торговую, транспортную;

- для реализации логистических функций, связанных со сбытом продукции, предприятия задействуют в этот процесс такие средства труда как складские помещения и транспортные средства;

- роль складов в обеспечении выполнения основных функций, связанных с хранением, расфасовкой, перефасовкой, маркированием и т.д., существенна;

- разнообразие используемых видов транспорта велико: и железнодорожный, и автомобильный, и речной и морской;

- автором обоснованы требования, описана классификация подходов к использованию в сбытовой логистике и сделан выбор подходов к использованию в сбытовой логистике предприятий: системный подход, процессный подход, интегрированный и ситуативный.

- приведен перечень критериев оценки эффективности сбытовой деятельности (норматив по количеству продукции, хранимой на складе; количество транспорта, подаваемого под погрузку; время хранения на складе (временном или стационарном); количество человек, участвующих в процессах обслуживания хранимой продукции и её загрузке в транспортное средство и т.д.).

В целом, подводя итоги второй главы магистерской работы, можно сделать следующие выводы:

- 1) в рамках формирования системы управления сбытом на основе предложенной логической модели, важно учитывать две значимые составляющие – это объект управления, то есть процесс сбыта, и субъект управления, а именно, подразделения и сотрудники организации, выполняющие функции управленческого воздействия на сбытовой процесс;

- 2) при налаживании процесса сбыта готовой продукции в организации важно соблюдать последовательность выполняемых действий и операций.;

- 3) предложенный порядок оценки эффективности системы управления сбытом включает группы показателей, которые позволят провести оценку

эффективности планирования, организации и контроля сбытовой деятельности, а также определить имеющиеся проблемные места в сбытовом процессе. Проведение расчетной оценки возможно путем сопоставления в динамике полученных результатов (в сравнении с прошлыми периодами), либо используя в качестве эталона лучшие показатели аналогичных субъектов отрасли.

В целях подтверждения прикладного характера авторских рекомендаций в 3 главе данной работы проведена оценка существующей сбытовой деятельности производственной организации и на ее основе сформирована траектория развития системы управления сбытом, подкрепленная инструментами логистики и менеджмента.

### 3 ГЛАВА. АПРОБИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ СБЫТОВОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЛЁГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ООО "ОБУВЬПРОМ"

#### 3.1. Общая характеристика ООО «Обувьпром»

Общество с ограниченной ответственностью «Обувьпром» зарегистрировано регистрационной палатой Тюмени, как производственное предприятие 5 июня 1997 года.

Основным видом деятельности ООО «Обувьпром» является производство обуви из пластика поливинилхлоридного (ПВХ) методом бесшовного отлива.

Ассортимент производимой продукции достаточно широкий и насчитывает более 50 позиций спецодежды и обуви. Обувь можно классифицировать по видам: детская, женская, мужская, рабочая, для сада и огорода, для охоты и рыбалки, сапоги суконные, валенки женские, детские, мужские и спецодежда. Торговый ассортимент производимой обуви имеет различную цветовую гамму, весь размерный ряд, изготавливается из экологически чистого сырья (овечья шерсть), влагоотталкивающего материала (полизон), подошва изготавливается из нескользящего материала (ТЭП), рабочая обувь изготавливается с металлическими подносками и стельками для усиления защитных свойств, производство которых завод начал одним из первых в России. Предприятие имеет ряд других преимуществ перед конкурентами, касающихся технологии производства, разработки моделей, состава сырья и в итоге качества продукции. Применяемый материал соответствует требованиям морозостойкости и нефтемаслостойкости. Это обеспечивает стабильно высокий спрос на производимую обувь в сфере производства: газовиками и нефтяниками, работниками сельского хозяйства, а также рыбаками и охотниками. На основном производстве имеется три цеха: литьевой, швейный и вязально-вышивальный.

Производственные цеха оснащены современным итальянским оборудованием для сваривания изделий из ПВХ токами высокой частоты. Швейные цеха имеют современный парк вязальных автоматов и швейных машин. Технология производства - играет определяющую роль для предприятия. Технологический процесс включает следующие основные этапы: пластикат в расплавленном виде под большим давлением и температурой заливается в пресс-форму, затем в процессе охлаждения приобретает готовый вид.

Работа всего офисного персонала взаимосвязана в автоматизированном программном комплексе 1С - Предприятие конфигурации «Управление Производственным Предприятием 8.0», где процессы предприятия взаимосвязаны. Отдел продаж помимо 1С-УПП 8.0 работает в CRM системе, система направлена на улучшение взаимоотношений с клиентами. Производимая заводом обувь по своим качествам и техническим характеристикам является лучшей в России, что подтверждено ежегодными сертификатами, грамотами, благодарностями и медалями.

Основной задачей ООО «Обувьпром» является увеличение объемов продаж и расширение географии реализации продукции. Цели организации, должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми и конкретными. Вот как выглядят цели рассматриваемой организации:

- 1) Повышение прибыли;
- 2) Увеличение занимаемой доли рынка;
- 3) Поиск новых малозатратных технологий, позволяющих повысить качество выпускаемой продукции, не увеличивая ее себестоимости;
- 4) Повышение квалификации работников, организация подготовки и переподготовки кадров;
- 5) Увеличение скорости обслуживания клиентов;
- 6) Поиск и налаживание связей с новыми поставщиками и потребителями.

Количество сотрудников ООО «Обувьпром» составляет 26 человек – это рабочие, служащие, инженерно-технические работники. Общее количество

сотрудников, включая фабрики, входящие в холдинг и филиалы, насчитывает около 120 человек. Рассматриваемая организация отличается сформированным коллективом, высоким уровнем сплоченности и большим количеством коммуникационных связей. Большая часть кадров имеет либо высшее, либо среднее специальное техническое образование. Для повышения квалификации и улучшения качества труда в рамках программы «Кадры» каждый работник должен каждые три года проходить переподготовку. Персонал регулярно обучается на специализированных семинарах и тренингах. Кроме этого практикуется такая форма контроля уровня квалификации как аттестация. В качестве мотивирующих факторов применяются надбавки за производительность выше нормы, премии по результатам работы за месяц, за год, социальные выплаты, благодарности, грамоты, ценные подарки и прочее.

В 2004г. «Тюменский завод обуви» сертифицирован на соответствие международному стандарту качества ИСО 9001, все руководители отделов прошли обучение на специализированных учебных семинарах.

Выпуск продукции завода достигает до 10 000 пар в сутки. География продаж ООО «Обувьпром», в настоящее время представлена от Калининграда до Владивостока, а также странах ближнего и дальнего зарубежья – Германия, Литва, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан, Беларусь. Постоянными заказчиками предприятия являются такие крупные компании как ЗАО «ЮКОС-сервис», ОАО «Сибнефть-Ноябрьскнефтегаз», «ТНК ВР – холдинг», ТД «Лукойл», «Роснефть-Пурнефтегаз», «Ноябрьскгаздобыча», «Пурнефтеотдача» Российская железная дорога и другие крупные компании РФ и зарубежья. За несколько лет работы в системе менеджмента качества предприятие открыло восемь филиалов по всей стране. Разрабатываются новые современные модели взрослой и детской обуви в разнообразной цветовой гамме, пользующиеся широким спросом. Руководство предприятия оказывает благотворительную помощь детским домам, храмам, участвует в общественных мероприятиях города. На сегодняшний день ООО «Тюменский завод обуви» является одним из крупнейших производителей обуви ПВХ и валяной обуви в России.

Рассмотрим далее ассортимент предприятия.

Таблица 3.1

## Структура ассортимента ООО «Обувьпром»

Наименование	2014 г., тыс. руб.	Структура %	2015 г., тыс. руб.	Структура %	2016 г., тыс. руб.	Структура %
Обувь, всего	187404	92,17	246722	95,97	94892	90,91
- Валенки	82402	40,53	111235	43,27	43076	41,27
- Галоши	8290	4,08	8065	3,14	3212	3,08
- Сапоги	85476	42,04	110646	43,04	44924	43,04
- Полусапоги	11235	5,53	16776	6,53	3680	3,53
Спецодежда, всего	15748	7,75	10140	3,94	9336	8,94
- Халаты	174	0,09	220	0,09	89	0,09
- Комбинезоны	13438	6,61	7222	2,81	7941	7,61
- Перчатки и рукавицы	569	0,28	719	0,28	501	0,48
- Чулки	1568	0,77	1979	0,77	805	0,77
Прочие товары	176	0,09	222	0,09	153	0,15
Всего	203328	100	257084	100	104381	100

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.1 можно сделать вывод, что основная доля всего ассортимента приходится на обувь от 92,17% в 2014 году до 90,91% в 2016 году.

По обуви, в основном структура ассортимента состоит из валенок и сапог, лишь 10% поделены между собой полусапоги и галоши.

### 3.2. Анализ текущего состояния логистической системы сбыта товаров в ООО «Обувьпром»

Рассмотрим систему сбыта на предприятии согласно представленным во второй главе алгоритмам и процессам организации бизнес-процессов логистики сбыта.

Оценим управляющую и управляемую систему сбыта на ООО «Обувьпром».

Согласно положениям, приведенным во второй главе (рис. 2.7), управляющая подсистема, т.е. «управление сбытом», предполагает определение функций субъекта управления, формирование внутрисистемных связей, проведение критериальной оценки производственно-коммерческой деятельности субъекта управления.

Согласно рисунку 2.8 на управляющую систему сбыта предприятия оказывают влияния факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Для ООО «Обувьпром» основными факторами, влияющими составляющими управляющей системы являются факторы внешней среды, конкурентное окружение, потребности клиентов, покупателей и заказчиков, - факторы, влияющие на деятельность предприятия.

В таблице 3.2. приведем характеристику внутренней среды ООО «Обувьпром», оказывающей влияние на процесс сбыта продукции. На основании приведенных в таблице 3.2 данных нужно отметить, что основные сильные стороны предприятия в наличии материально-производственной базы, кадровый потенциал, который складывался не один год, повышение профессиональных качество коллектива, автоматизация торгово-технологического процесса и управления, борьба за качество товаров.

Слабые стороны предприятия связаны с низкой ликвидностью, неплатежеспособностью и финансовой неустойчивостью, что делает невозможным самостоятельное обновление материально-технической базы и затрудняет привлечение внешних инвестиций.

На основании приведенных в таблице 3.2 данных нужно отметить, что внешняя среда предлагает предприятию возможности за счет повышения лояльности поставщиков, так как в условиях кризиса у многих из них наметились трудности со сбытом, возможность получать отсрочку платежа за поставленные материальные ценности, в условиях кризиса государство нашло возможность не ужесточать налоговую нагрузку.

Систематизация факторов, влияющих на эффективность деятельности ООО  
«Обувьпром»

Сильные стороны	Слабые стороны
Факторы внутренней среды	
<p>1. Оборудование в целом соответствует современному техническому уровню;</p> <p>2. Наличие свободных складских площадей;</p> <p>3. Разработка и применение в торгово-технологическом процессе новых технологий;</p> <p>4. Организация системы менеджмента и маркетинга;</p> <p>5. Повышение профессионального уровня как управленческого, так и производственного персонала;</p> <p>6. Совершенствование работы с деловыми партнерами, наработка долговременных связей;</p> <p>7. Значительный кадровый потенциал для вывода на рынки сбыта новых товаров;</p> <p>8. Введение системы контроля качества реализуемых товаров в соответствии с мировыми стандартами;</p> <p>9. Наличие широкого ассортимента реализуемых товаров;</p> <p>10 Автоматизация системы управления;</p>	<p>1. Система отслеживания качества реализуемых товаров требует реформирования в связи с ростом конкуренции;</p> <p>2. Недостаточно активное продвижение (особенно на внешний рынок) вследствие ограниченности финансирования;</p> <p>3. Низкая ликвидность баланса, большая зависимость от заемных средств;</p> <p>4. Риск увеличения финансовых затрат, ведущий к повышению расходов на реализацию товаров;</p> <p>5. Падение спроса на реализуемы товары в связи с экономическим кризисом и снижением покупательской способности населения;</p> <p>6 Неготовность предприятия к частичному перепрофилированию;</p> <p>7. Слабая служба маркетинга, не достаточно эффективная работа с зарубежными партнерами;</p> <p>8 Отсутствие Программы по экономии энергоресурсов.</p>
Факторы внешней среды	
<p>Возможности</p> <p>1. Освоение новых рынков или сегменты рынка;</p> <p>2. Сохраняется благоприятная политика государства в сторону либерализации налогового законодательства;</p> <p>3. Развитая сеть поставщиков, хорошие партнерские связи с поставщиками, возможность получения товарного кредита.</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. Рост конкуренция на розничном рынке продовольственных товаров реальная угроза появления новых конкурентов в рознице;</p> <p>2. Все возрастающее повышение стандартов качества (особенно в европейских странах) при сохранении оптимальных цен;</p> <p>3. Сильная зависимость от кредиторов, некоторая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств;</p> <p>4. Появление более дешевых товаров-аналогов у конкурентов;</p> <p>5. Рост транспортных тарифов и коммунальных платежей;</p> <p>6 Невозможность привлечения инвестиций.</p>

Источник: составлено автором

Среди угроз необходимо отметить рост тарифов на коммунальные услуги и перевозки, невозможность привлечения инвестиций, рост конкуренции и требований к качеству реализуемых товаров - «высокое качество по оптимальной цене». На основании проведенного анализа сильных и слабых сторон будет составлена таблица 3.3.

На основании проведенного в таблице 3.3 развернутого SWOT-анализа по ООО «Обувьпром» можно сделать следующие выводы:

- у ООО «Обувьпром» существует достаточно возможностей и сильных сторон, чтобы успешно продвигать свои товары на внешнем и внутреннем рынке, увеличить количество покупателей и расширять рынки сбыта товаров.

К слабым сторонам компании относятся отсутствие опыта в маркетинговых исследованиях и недостаточно активное продвижение товара на внешний и внутренний рынок, ограниченный рекламный бюджет и слабая сеть распределения, все это может значительно осложнить завоевание новых рынков.

Внешние угрозы могут по-разному сказаться на состоянии предприятия. Например, интенсивная конкуренция может привести фирму к банкротству, но также может сделать ее сильнее за счет определенных действий предприятия. Анализируя данные, можно сделать вывод, что у ООО «Обувьпром» есть большое количество сильных сторон и предприятия достаточно конкурентоспособно, но не стоит так же забывать и о слабых сторонах данной компании. Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. Для полного анализа возможностей и угроз организации далее в работе проведен анализ конкурентов ООО «Обувьпром» на рынке обуви из ПВХ и валяной обуви.

Как видно было из таблицы 3.1 основные доли в общей сумме ассортимента товаров занимает резиновая и валяная обувь. Можно сказать, что это разные рынки соответственно и параметры рынков будут различные. Рассмотрим каждый рынок по отдельности.

Матрица SWOT-анализа по ООО «Обувьпром»»

	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>1. Существенная часть оборудование соответствует современному техническому уровню;</p> <p>2. Свободные складские мощности;</p> <p>3.Профессиональный коллектив;</p> <p>4. Программа по улучшению; качества реализуемых товаров</p> <p>5. Обновление ассортимента товаров;</p> <p>6. Автоматизация торгово-технологического процесса и управления.</p>	<p>1. Недостаточно активное продвижение на внешний и внутренний рынок;</p> <p>2. Низкая ликвидность баланса, большая зависимость от заемных средств;</p> <p>3. Трудности с привлечением инвестиций;</p> <p>4.Рост тарифов на услуги ЖКХ и перевозки.</p>
<p>Возможности</p> <p>1.Выход на новые рынки или сегменты рынка;</p> <p>2.Снижается процентная ставка по кредитам;</p> <p>3.Лояльность поставщиков.</p>	<p>1-3 3-4</p> <p>1-5 1-2</p> <p>Для выхода на новые рынки необходимо использовать профессиональный потенциал коллектива, обновлять ассортимент на основании его исследований, закупать товары только высокого качества, использовать налаженные связи для получения отсрочек платежа.</p> <p>СИВ</p>	<p>2-1</p> <p>Разработать маркетинговую стратегию для продвижения компании на рынке, повысит ликвидность баланса за счет снижения объема привлекаемых заемных средств и повышения их эффективности их использования, минимизация платежей по ЖКХ за счет внедрения программы энергосбережения, перевод собственного автотранспорта на сжиженный газ.</p> <p>СЛВ</p>
<p>Угрозы</p> <p>1.Сильная зависимость от кредиторов, некоторая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств;</p> <p>2.Обновление и улучшение ассортимента товара у конкурентов.</p>	<p>1-1,3</p> <p>Снижение зависимости от кредиторов, путем регулирования товарных остатков, внедрение нормирования товарных остатков (ABC метод).</p> <p>Исследование и анализ ассортимента конкурентов, сравнение с собственным ассортиментом</p> <p>СИУ</p>	<p>1-2</p> <p>Постоянный мониторинг финансовых ресурсов, снижение вероятности банкротства</p> <p>СЛУ</p>

Источник: составлено автором

Как отмечают многие специалисты, в настоящее время российский рынок обуви из полимерных материалов насыщен, предложение здесь намного

превосходит спрос. Рассмотрим далее основных конкурентов ООО «Обувьпром» на рынке резиновой обуви.

Таблица 3.4

## Анализ конкурентов ООО «Обувьпром» на рынке обуви из ПВХ

	ООО «Обувьпром»	ООО «Псков-Полимер»	ООО «Сардоникс» (г. Астрахань)	ООО ПКФ «Дюна-Аст»	ООО «Томский завод резиновой обуви»	ООО «Дайлос» (г. Москва)	ПК «ХимПром» (г. Ростов-на-Дону)
Доля на рынке, %	5	29	17	11	22	7	9
Ширина ассортимента, балл	4,5	4,9	3,2	2,1	5	3,7	2,9
Филиальная сеть	3,7	4,7	3,4	3,1	4,9	2,8	3,2
Цена	4,2	4,7	4,1	3,6	4,5	3,1	3,3
Технологии производства	4,8	4,9	3,9	3,7	4,9	3,4	3,9
Потребительские качества	4,5	4,3	4,1	4,2	4,8	3,5	3,8

Источник: составлено автором

В таблице 3.4 приведены основные характеристики основных конкурентов ООО «Обувьпром».

В настоящее время на российском рынке резиновой обуви можно выделить одного крупнейшего отечественного производителя – «Псков-Полимер». Кроме того, существует несколько десятком более мелких фабрик, выпускающих аналогичную продукцию: ПК «ХимПром» (г. Ростов-на-Дону), ООО «Дайлос» (г. Москва), ООО «Томский завод резиновой обуви», ООО ПКФ «Дюна-Аст» и ООО «Сардоникс» (г. Астрахань) и т. д.

По данным официальной статистики, в 2016 г. только ведущие российские фабрики выпустили порядка 10 млн пар обуви. Помимо этого на рынке действует много мелких предприятий, выпускающих одну или несколько моделей и реализующих обувь по низким ценам. Рассмотрим далее рынок валяной продукции. Этот рынок достаточно широко представлен по всей территории России. Поэтому имеет смысл рассматривать его региональную

часть. Рассмотрим далее основных конкурентов ООО «Обувьпром» на рынке валяной обуви.

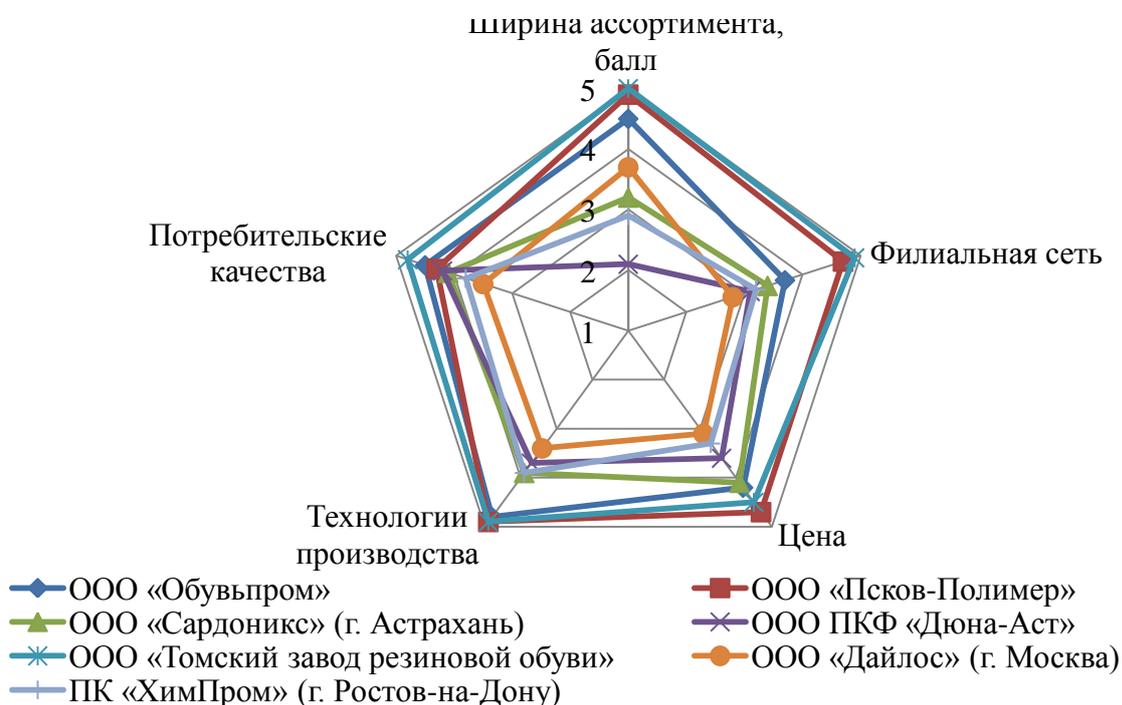


Рисунок 3.1 - Конкурентный анализ ООО «Обувьпром» на рынке обуви ПВХ

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.5 и рисунка 3.2 можно сделать вывод, что явного лидера на данном региональном рынке валяной обуви нет. Основным слабым местом в деятельности большинства конкурентов является отсутствие филиалов. Таким образом, нами рассмотрены факторы влияния на управляющую систему сбыта предприятия.

Таблица 3.5

Анализ конкурентов ООО «Обувьпром» на рынке обуви из ПВХ

	ООО «Обувьпром»	ООО «Русские валенки» г. Троицк	ООО «Уралочка», г. Оренбург	ТОО «Костанайская фабрика валяной обуви» Казахстан, Костанай	ООО «Новосибирская фабрика валяной обуви»	ООО «Челябинская фабрика валяной обуви»	ОАО «Шадринская фабрика валяной обуви»
Доля на рынке, %	15	17	11	3	18	17	11

Продолжение таблицы 3.5

	ООО «Обувьпром»	ООО «Русские валенки» г. Троицк	ООО «Уралочка», г. Оренбург	ТОО «Костанайская фабрика валяной обуви» Казахстан, Костанай	ООО «Новосибирская фабрика валяной обуви»	ООО «Челябинская фабрика валяной обуви»	ОАО «Шадринская фабрика валяной обуви»
Ширина ассортимента, балл	3,2	4,8	4,2	2,9	4,1	3,7	3,4
Филиальная сеть	3,7	1	1,2	0	2,5	2,3	1,7
Цена	4,2	3,7	3,9	2,8	4,2	4,7	3,9
Технологии производства	4,8	4,7	4,5	3,4	4,7	4,2	4,1
Потребительские качества	4,5	4,7	4,2	3,3	4,0	3,9	4,6

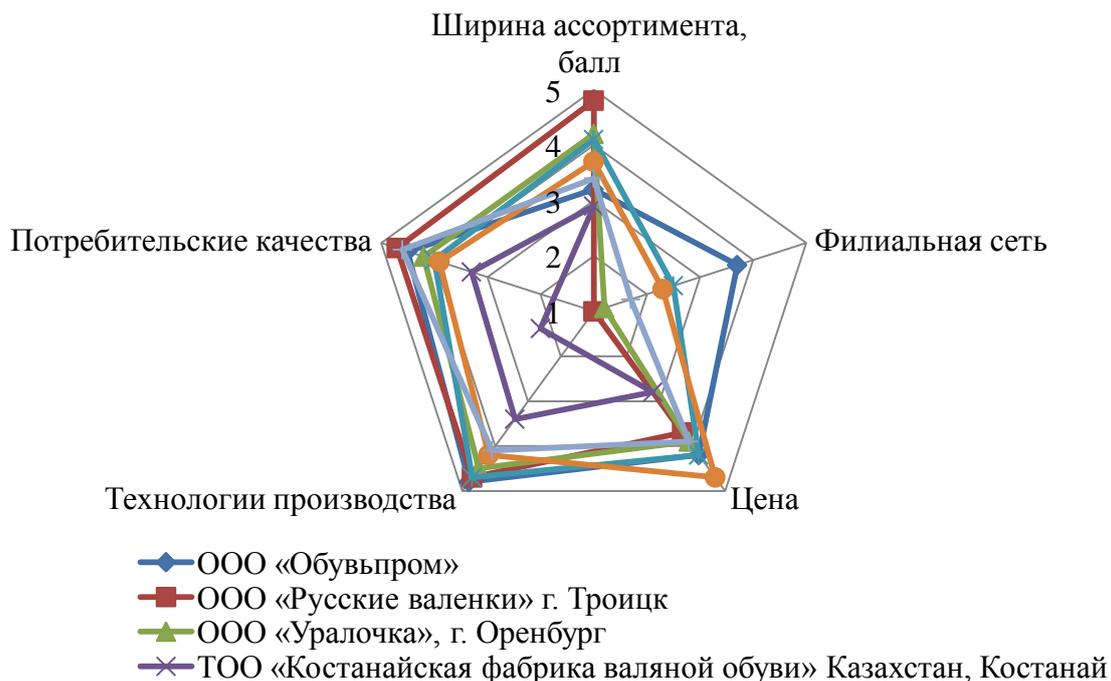


Рисунок 3.2 - Конкурентный анализ ООО «Обувьпром» на рынке валяной обуви

Источник: составлено автором

Рассмотрим далее состояние управляемой системы сбыта предприятия.

Управляемая подсистема, т.е. «процесс сбыта» определяется как объект управления и его отдельные этапы (определение типа и способа сбыта, выбор сбытовых каналов, описание условий сбыта, эффективность сбытовых процессов и др.).

Для фирмы выбор канала распределения является очень серьезным вопросом, решение которого зависит от оценки розничной торговой компании. Каналы распределения, выбранные, фирмой, влияют на все последующие решения маркетинга фирмы.

Выбор наилучших (оптимальных) каналов распределения для товаров предприятий, фирмы зависит от многих факторов. Согласно концепции маркетинга, факторами, предопределяющими этот выбор, должны быть в первую очередь потребности и удобства конечного потребителя.

Существующие каналы распределения предполагают использование трех основных методов сбыта:

1) Прямой метод. Производитель продукции вступает в непосредственные отношения с ее потребителями и не прибегает к услугам независимых посредников. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками.

2) Косвенный метод. Предприятия для организации сбыта своих товаров прибегает к услугам различного типа независимых посредников. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые, в целях увеличения своих рынков и объемов сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.

3) Комбинированный (смешанный). Объединяет черты первых двух каналов товародвижения. В качестве посреднического звена используются организации со смешанным капиталом, включающим как средства фирмы-производителя, так и другой независимой компании.

ООО «Обувьпром» имеет два канала распределения (косвенный и прямой).

Рассмотрим подробнее данные каналы.

Для выявления степени и качества влияния системы распределения на результативные показатели деятельности фирмы рассчитаем показатели структуры распределения и сопоставим их динамику с динамикой рентабельности продаж. Показатель структуры распределения будем рассчитывать соотношением выручки определенного канала распределения к общей выручке предприятия. Данные представим в таблице 3.9

Таблица 3.9

## Структура распределения сбыта

	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Прямой канал распределения	84889,44	41,75	92036,07	35,8	32493,81	31,13
- Филиалы	41682,24	20,50	31621,33	12,3	7515,43	7,2
- Магазин при заводе, розничные продажи	8234,78	4,05	14396,70	5,6	6158,48	5,9
- Юридические лица, для собственного потребления	34972,42	17,20	46018,04	17,9	18819,89	18,03
Косвенный канал распределения	118438,56	58,25	165047,93	64,2	71887,19	68,87
- ИП и физ. Лица для перепродажи	45342,14	22,30	60671,82	23,6	26825,92	25,7
- Оптовые компании	47985,41	23,60	74297,28	28,9	29644,20	28,4
- Мелкие компании-посредники	25111,01	12,35	30078,83	11,7	15417,07	14,77
Всего объем продаж	203328	100	257084	100	104381	100

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.9 мы видим, что большую долю в структуре каналов распределения занимает косвенный канал. Это значит, что ООО «Обувьпром» организует свою систему сбыта продукции в основном через посредников. Распределение продукции происходит через филиалы, собственный магазин при заводе, через посредников.

Магазин при заводе является организационно обособленным подразделением внутри ООО «Обувьпром», то есть бизнес-единицей, выделенной в целях реализации продукции. Это позволяет ООО «Обувьпром» определять решения в области продаж и продвижения, маркетинга вообще, принимаемые предприятием.

Косвенный канал распределения за весь исследуемый период занял долю от 58,25 до 68,87% всей структуры распределения. В 2016 году наблюдается рост участия данного канала в структуре распределения, это говорит о выходе компании на новые рынки.

Рассмотрим далее эффективность каналов распределения продукции ООО «Обувьпром» (таблица 2.10)

Таблица 3.10

## Эффективность каналов распределения продукции ООО «Обувьпром»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
<b>Прямой канал распределения</b>			
Объем продаж	84889,44	92036,07	32493,81
Прибыль от продаж	5865,88	4197,19	2838,12
Затраты на сбыт продукции с помощью канала	3089,13	2426,40	1683,15
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	2776,75	1770,79	1154,97
Рентабельность канала	0,90	0,73	0,69
<b>Косвенный канал распределения</b>			
Объем продаж	118438,56	165047,93	71887,19
Прибыль от продаж	8184,13	7526,81	6278,88

Продолжение таблицы 3.10

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Затраты на сбыт продукции с помощью этого канала	5259,87	4313,60	1751,85
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	2924,26	3213,21	4527,03
Рентабельность канала	0,56	0,74	2,58
Рентабельность продаж в целом по предприятию	0,68	0,74	1,65

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.10 можно сделать вывод, что эффективность прямого канала распределения с каждым годом снижается. Так если в 2014 году рентабельность прямого канала достигала 0,9, то в 2016 году этот показатель снизился до 0,69.

При этом эффективность косвенного канала распределения, напротив, росла и достигла в 2016 году показателя – 2,58.

Это говорит о том, что затраты на продвижение продукции с помощью косвенного канала распределения приносят предприятию большую прибыль, чем прямой канал.

Вместе с тем эффективность продаж предприятия в целом так же растет.

Рассмотрим влияние структуры каналов распределения на рентабельность продаж наглядно представим на рисунке 3.3.

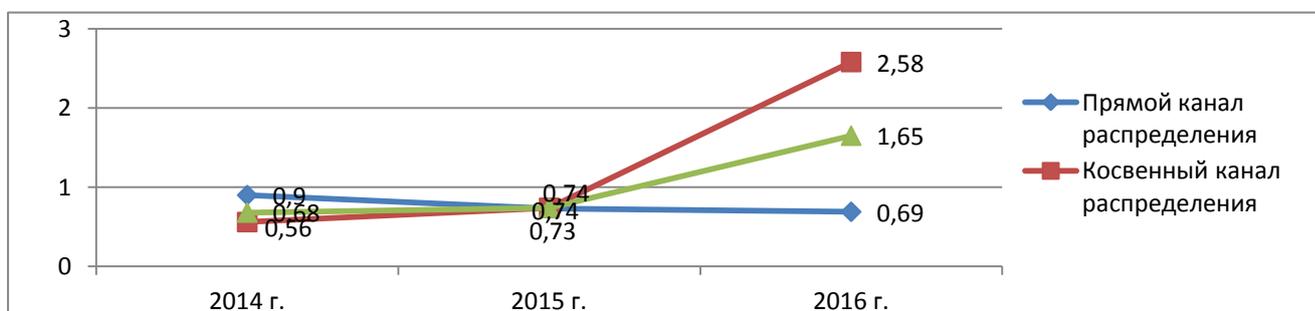


Рисунок 3.3 - Влияния структуры распределения на результативные показатели деятельности предприятия

Источник: составлено автором

На основе рисунка 3.3 можно сделать вывод о том, что оба канала распределения по-разному влияют на рентабельность продаж.

В 2015 -2016 гг. снижается доля продаж посредством прямого канала распределения предприятия, при этом рентабельность продаж предприятия увеличивается. Так как ООО «Обувьпром» начало увеличение продаж через косвенный канал распределения. В 2016 году была достигнута наибольшая рентабельность продаж, из за увеличения доли косвенного канала. Таким образом, наиболее предпочтительным для фирмы на данный момент является косвенный канал, потому что он приносит наибольшую прибыль с наименьшими затратами.

Как мы выяснили, прямое распределение предприятие осуществляет через собственную торговую точку, отдел продаж предприятия и его филиалы. Косвенный же канал распределения реализуется с помощью оптовых и мелкооптовых предприятий. Причем косвенный канал продаж для предприятия более рентабелен. Проанализируем далее подробно прямой канал продаж на предмет снижения его рентабельности в отчетном периоде.

Таблица 3.11

## Рентабельность прямых каналов распределения

Прямой канал продаж	2014 г.	2015 г.	2016 г.
<b>Филиалы</b>			
Затраты на сбыт продукции с помощью канала	1357	743	612
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	1195	260	181
Рентабельность канала	0,88	0,35	0,30
<b>Магазин при заводе, розничные продажи</b>			
Затраты на сбыт продукции с помощью канала	310	391	256
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	288	360	240
Рентабельность канала	0,93	0,92	0,94
<b>Юридические лица, для собственного потребления</b>			
Затраты на сбыт продукции с помощью канала	1422	1293	816
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	1294	1150	734
Рентабельность канала	0,91	0,89	0,9

Источник: составлено автором

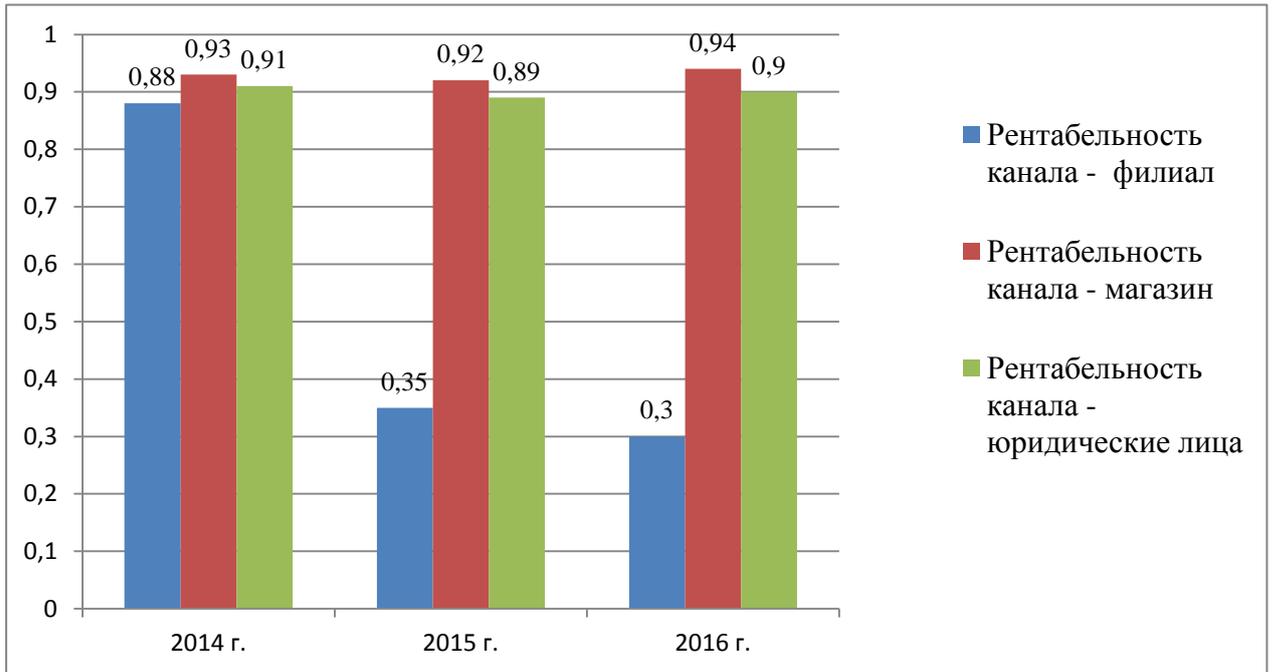


Рисунок 3.4- Рентабельность прямых каналов распределения ООО «Обувьпром»

Источник: составлено автором

Итак, по данным таблицы 3.11 и рисунка 3.4 можно сделать вывод, что рентабельность прямого канала снижается из-за увеличения затрат на сбыт в канале – филиалы, при одновременном росте снижении прибыли от продаж через этот канал.

Бизнес-процессы сбытовой логистики предприятия ООО «Обувьпром» можно представить в виде схемы (рисунок 3.5)



Рисунок 3.5 - Процесс сбыта готовой продукции предприятия

Источник: составлено автором

То есть сбыт организован стихийно. Объем производства продукции ориентирован не на маркетинговые исследования, а на производственные

мощности предприятия. Таким образом, в определенном производственном цикле предприятие производит некоторый объем продукции, параллельно занимаясь сбытом, что приводит к росту товарных запасов, увеличению доли нереализованной продукции, неритмичному способу организации производства и пр.. Необходимо в данной системе логистики сбыта переориентировать бизнес-процессы сбыта производства на маркетинг. Планы производства должны опираться не только на производственные возможности предприятия, но и на маркетинговые исследования: исследования потребителей, глубокого исследования сбытовых каналов, принимая во внимание факторы внешней и внутренней среды предприятия.

На основе полученных данных необходимо совершенствовать бизнес-процессы сбытовой логистики ООО «Обувьпром», опираясь на систему управления процессом сбыта представленную во второй главе (рис. 2.7)

### 3.3. Совершенствование бизнес-процессов сбытовой логистики ООО «Обувьпром»

Принимая в расчет рассмотренные факты, можно представить процесс управления системой сбыта предприятия.

Основные составляющие управляющей системы для предприятия:

1. Критерии оптимальности функционирования системы;
2. Ограничивающие условия;
3. Принятие управленческих решений;
4. Выработка управленческих воздействий;

1. Критерии оптимальности функционирования системы ООО «Обувьпром», которые сформулированы исходя из проблемных мест в логистике снабжения предприятия:

- 1.1. Оптимальное количество товарных запасов на складах предприятия;
- 1.2. Снижение издержек в процессах сбытовой логистики;
- 1.3. Повышение эффективности каналов сбыта предприятия;

2. Ограничивающие условия для функционирования системы ООО «Обувьпром»:

2.1. Наличие большого количества конкурентов;

2.2. Ограниченный бюджет на маркетинговые исследования и рекламу.

Принимая во внимание рассмотренные критерии оптимальности и ограничивающие условия функционирования системы ООО «Обувьпром» можно предложить выработку следующих управленческих решений.

По результатам проведенного анализа было выяснено, что «слабым» местом в системе распределения товаров ООО «Обувьпром» - является прямой канал сбыта – филиалы, при этом рентабельность прямых каналов распределения остается все-таки выше косвенных, и для предприятия данные каналы сбыта являются предпочтительными. Поэтому предлагаются следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы сбыта предприятия:

1. Перераспределение потоков финансирования филиалов на основе дополнительно проведенного анализа их эффективности при помощи матрицы БКГ с целью повышения рентабельности вложений в филиалы;

2. Увеличение объемов сбыта в прямых каналах, таких как магазин и юридические лица, покупающие продукцию предприятия для собственного потребления. Данное направление планируется провести при помощи внедрения на предприятие услуги доставки товаров для покупателей.

Рассмотрим далее перечисленные мероприятия подробно.

1. Перераспределение потоков финансирования филиалов.

Для разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы распределения товаров в ООО «Обувьпром» и разработки стратегии в отношении деятельности филиалов предприятия используем матрицу БКГ для оценки ситуации с каналами сбыта – филиалы.

Трудные дети. Это бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка.

В данную область входит канал распределения – филиал в г. Ханты-Мансийск.

Таблица 3.12

Данные для построения матрица-БКГ для каналов распределения ООО «Обувьпром»

	Объем продаж, тыс. руб.	Объем продаж ближайшего конкурента, тыс. руб.	Объем сегмента рынка в прошлом году, тыс. руб.	Объем сегмента рынка в текущем году, тыс. руб.
Нижневартовск	1 954	1 356	4 204	7 187
Костанай (Казахстан)	676	1 456	3 203	2 912
Астана (Казахстан)	1 353	1 254	7 524	7 148
Ханты-Мансийск	1 052	1 354	4 874	6 905
Томск	1 127	863	6 041	4 229
Новосибирск	1 353	1 145	5 347	6 183

Источник: составлено автором

Рассмотрим полученную матрицу БКГ (рисунок 3.6)

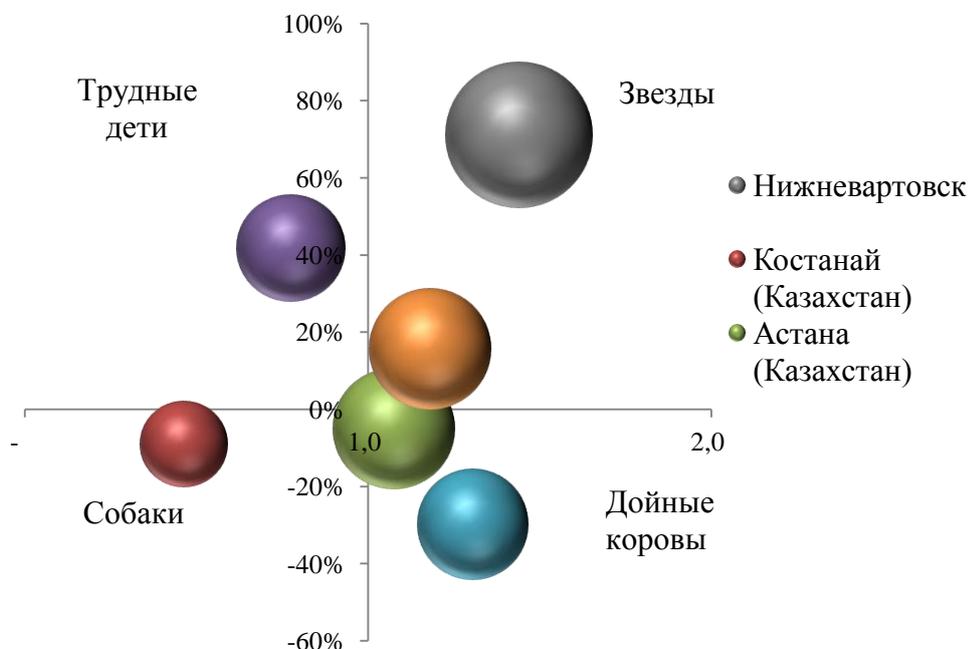


Рисунок 3.6 - Матрица-БКГ для каналов продаж ООО «Обувьпром»

Источник: составлено автором

В этой ситуации требуется увеличение инвестиций, чтобы защитить свою долю рынка и гарантировать выживание на нем. Для того, чтобы соответствовать высоким темпам роста рынка требуются значительные вложения. При этом данный канал не приносит предприятию достаточной прибыли на данный момент из-за своей небольшой доли на рынке. У предприятия есть выход – увеличивать долю на этом рынке и перевести данный канал в квадрант – «звезды» и получать максимальную прибыль с него.

Звезды. К этому квадранту относят, как правило, новые бизнес-области, которые занимают относительно большую долю на бурно растущем рынке, деятельность на котором приносит высокие и стабильные прибыли. Эти бизнес-области - лидеры своих отраслей. Такие бизнес области имеются у ООО «Обувьпром» - это каналы распределения – филиалы в Нижневартовске и Новосибирске. Эти каналы сбыта приносят «Обувьпром» наиболее высокий доход. Однако, здесь необходимо найти баланс между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы быть уверенным в том, что средства окупятся.

На рынках в Нижневартовске и Новосибирске филиалы ООО «Обувьпром» являются лидерами на быстро растущем рынке. Они дают высокую прибыль, но для поддержания лидирующих позиций им необходимы инвестиции. При стабилизации рынка они могут перейти в категорию «Дойных коров».

Дойные коровы. В этом квадранте находятся бизнес-области с относительно большой долей рынка. При этом динамика роста в данном сегменте значительно снизилась, по сравнению с сегментом «звезды».

Можно сказать, что "дойные коровы" - это прошлые "звезды", обеспечивающие в данный момент приток в организацию достаточной прибыли для удержания на рынке своих конкурентных позиций. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

В ООО «Обувьпром» такими каналами являются филиалы в Томске и Астане. Однако, в последнее время, филиал в Астане сдал свои позиции и может в будущем переместиться в сектор «собак».

Собаки. В этом секторе находятся бизнес-области, имеющие относительно небольшую долю на рынке при медленном их развитии.

Данные бизнес-области не приносят в совокупный доход предприятия сколь либо ощутимого вклада.

Такие каналы есть в ООО «Обувьпром» - это филиал в г. Костанайе (Казахстан). При этом все попытки организации завоевать большую долю рынка блокируются конкурентами, которые доминируют в этой отрасли. Этот канал практически убыточен и нуждается либо в очень значительных инвестициях, либо требуется немедленное его закрытие, в целях избежания получения еще больших убытков.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятию необходимо вкладывать деньги в развитие филиала в Ханты-Мансийске и принимать решение о закрытии либо значительном объеме инвестирования в филиал в г. Костанайе.

Инвестирование в филиал в Ханты-Мансийске будет направлено на стимулирование сбыта – на рекламную компанию товара.

Для принятия решения по костанайскому филиалу проведен анализ углубленный анализ рынка с изучением конкурентов и динамики их развития.

Обобщенные данные анализа емкости рынка сгруппированы в таблице 3.13.

Таблица 3.13

Динамика конкурентной структуры и доля предприятий рынка спецодежды и обуви г. Костаная

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
ООО "ОбувьПром", в тыс.руб.	1254	867	676
рыночная доля, в %	43,30	27,07	23,21
ОАО Фабрика "Большевичка" в тыс.руб..	154	358	565

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
рыночная доля, в %	5,32	11,18	19,40
Костанайская обувная фабрика, в тыс.руб.	952	1247	1 456
рыночная доля, в %	32,87	38,93	50,00
ТОО "Тумар", в тыс.руб.	153	678	215
рыночная доля, в %	5,28	21,17	7,38
Емкость отраслевого рынка г.Костаная, в тыс.руб.	2896	3203	2912

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что рыночная доля филиала ООО «Обувьпром» на костанайском рынке спецодежды и обуви стремительно сокращается.

Это связано прежде всего с процессом восстановления одних из градообразующих предприятий г. Костаная – фабрики «Большевичка» и Костанайской обувной фабрики. Часть средств на их восстановление выделено средства из бюджета в рамках госпрограммы. Кроме того, в рамках поддержки местных производителей крупные потребители спецодежды и обуви закупаются именно у этих предприятий. Тем самым снижая объем продаж ООО «Обувьпром».

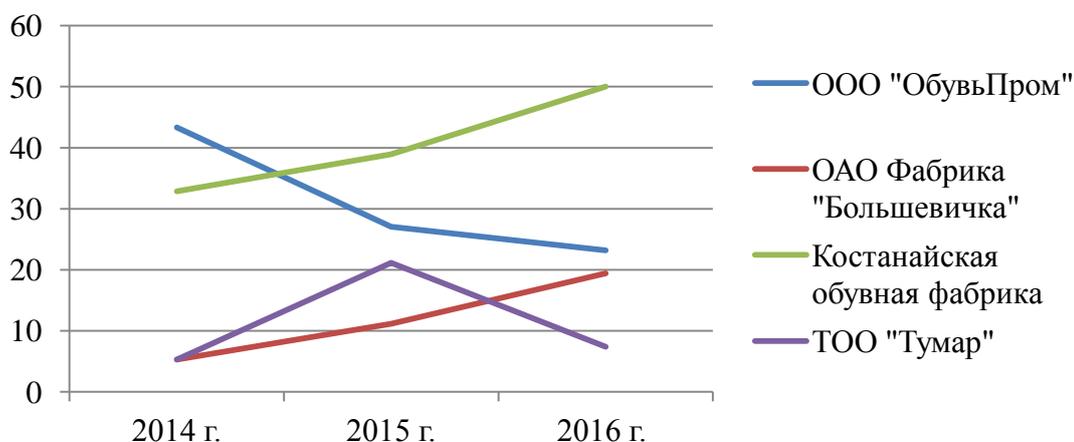


Рисунок 3.7 - Емкость рынка г. Костаная (Казахстан) по спецодежде и обуви

Источник: составлено автором

Поэтому данные предприятия будут и в дальнейшем наращивать темпы своей деятельности и бороться в данной ситуации с такими крупными предприятиями не представляется целесообразным. Поэтому ООО «Обувьпром» необходимо принять решение о закрытии филиала в г. Костанай. И направить средства на стимулирование продаж в Ханты-Мансийском филиале.

2. Увеличение объемов сбыта в прямых каналах посредством организации доставки.

С этой целью предприятию необходимо заключить договорные отношения с одной из транспортно-логистических фирм г. Тюмени. Для достижения этой цели проанализируем основные предприятия, предоставляющие эти услуги с целью выбора наиболее оптимального для ООО «ОбувьПром».

Результаты оценки грузоперевозчиков представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Оценка грузоперевозчиков г. Тюмени

Транспортные компании	Возможность выполнить заказ быстро	Стоимость за 1м <sup>3</sup>	Качество услуг	Совокупная оценка, балл
	Удельный вес показателя			
	0,5	0,3	0,2	
ООО «Рэдвэй»	5	5	5	5
ООО «Транслайн»	3,75	3,75	3,75	3,75
ООО «Норд АвтоСнаб»	3,75	2,5	3,75	3,375
ООО «Артель»	2,5	2,5	2,5	2,5
ООО «Автогруппа»	2,5	1,25	2,5	2,125
ООО ТК «Тюмень Транс»	2,5	0	0	1,25

Источник: составлено автором

Лучшим является грузоперевозчик с наивысшей оценкой – ООО «Рэдвэй». При выборе одного грузоперевозчика возникает большой риск срыва доставки из-за возможных проблем у грузоперевозчика, наплыва покупателей и пр.. Поэтому в качестве второго грузоперевозчика необходимо выбрать ООО «Транслайн». Данный грузоперевозчик характеризуется достаточно низкой стоимостью доставки, относительно быстрыми сроками исполнения заказов и

достаточно высоким уровнем качества услуг. Таким образом, по наиболее значимым для ООО «Обувьпром» критериям данный грузоперевозчик может быть использован.

На предприятии ООО «Обувьпром» рекомендовано назначить порог покупки, от которого начинается бесплатная доставка. Данные порог рекомендуется по сумме покупки в 25 тыс. Бесплатная доставка будет приниматься как скидка от цены отпуска товаров. При этом компенсировать затраты на доставку ООО «Обувьпром» сможет за счет эффекта «оборота», при котором увеличивается объем продаж, при этом за счет неизменности постоянных издержек предприятия снижается удельный вес затрат на единицу продукции, тем самым увеличивается прибыль предприятия.

Таким образом, бизнес-процесс сбытовой логистики на ООО «Обувьпром» после совершенствования можно представить следующим образом (рисунок 3.6).

Экономический эффект от данных мероприятий рассчитан далее.

Рассмотрим далее эффективность оптимизационных мероприятий распределительной политики предприятия.

На 2017 год по данным прошлых лет спрогнозирован рост объемов продаж предприятия по действующим каналам на 15% в связи с вложением средств от ликвидации филиала в Костанай в стимулирование продаж филиалов. (таблица 3.15)

Таблица 3.15

Объем продаж посредством прямого каналы – филиалы

	Объем продаж, 2016 г. тыс. руб.	Объем продаж 2017 г., тыс. руб.	Отклонение, тыс.руб.
Нижевартовск	1 954	2 443	489
Костанай (Казахстан)	676		-676
Астана (Казахстан)	1 353	1 691	338
Ханты-Мансийск	1 052	1 315	263
Томск	1 127	1 409	282
Новосибирск	1 353	1 691	338
Всего по филиалам	7 515	8 549	1 034

Источник: составлено автором

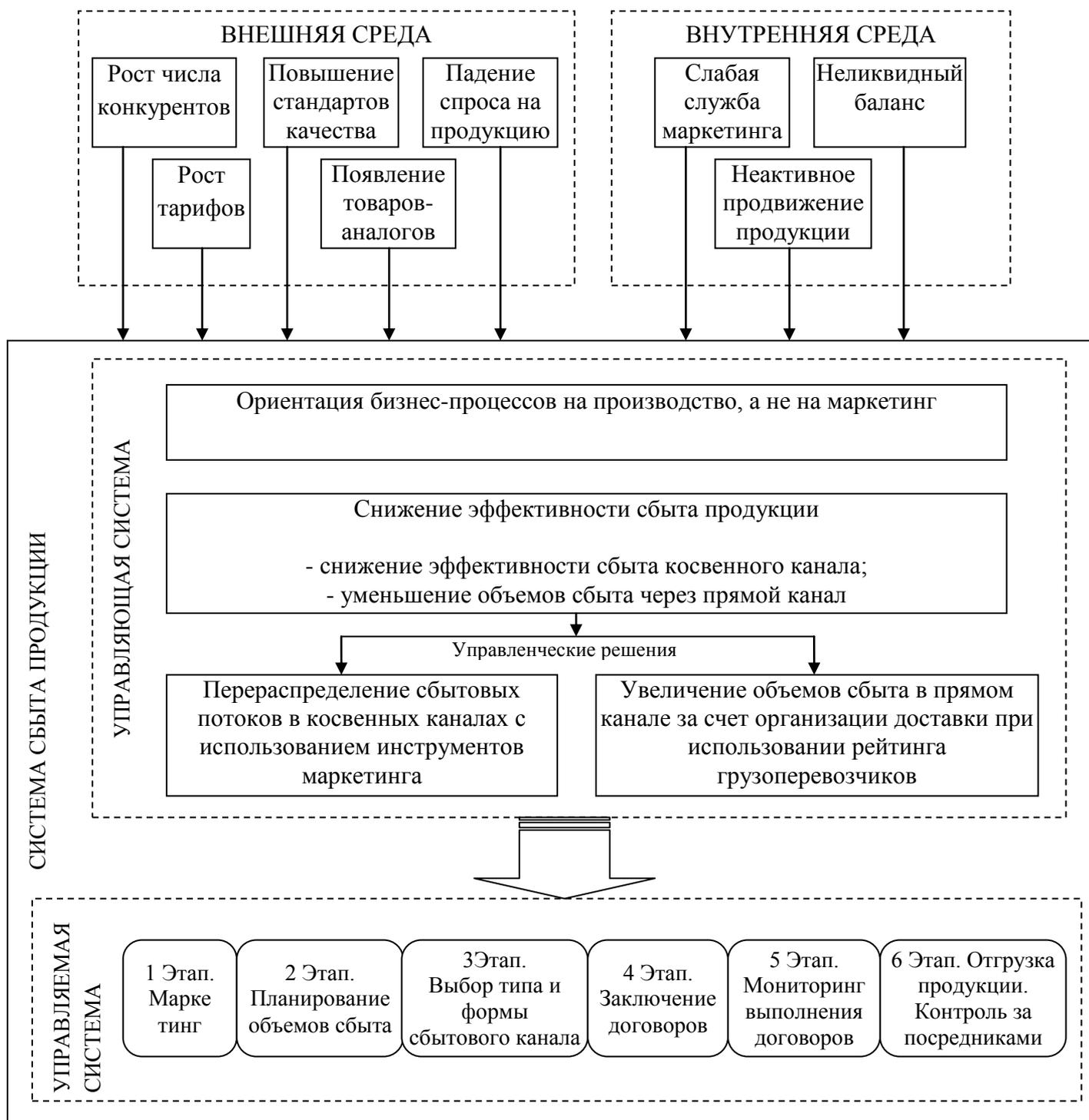


Рисунок 3.6 - Система сбытовой логистики ООО «Обувьпром» после совершенствования

Источник: составлено автором

Таким образом по данным таблицы 3.15 при ликвидации филиала в Костане происходит перераспределение средств, затрачиваемых на

продвижение и сбыт товаров. Высвобожденные денежные средства направляются на стимулирование продаж посредством рекламы в прямых каналах дистрибуции. Так именно эти каналы наиболее рентабельные и приносят предприятию максимальную прибыль. Результатом такого перераспределения стал рост объемов продаж в прямых каналах на 15%.

Рассмотрим далее эффективность второго мероприятия – организацию доставки по конечного покупателя продукции ООО «Обувьпром». По экспертным данным такое мероприятие позволит увеличить объем продаж на 10%.

Итак, совокупный рост продаж в прямых каналах распределения при внедрении оптимизационных мероприятий составит в планируемом периоде 25% или в денежно выражении прирост выручки будет равен 1034 тыс. руб.

Рассмотрим далее, как это повлияет на результаты деятельности предприятия в целом.

Таблица 3.16

## Эффективность каналов распределения продукции ООО «Обувьпром»

Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Прямой канал распределения			
Объем продаж	32494	40617	8123
Прибыль от продаж	2838	3973	1135
Затраты на сбыт продукции с помощью канала	1683	1683	0
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	1155	1732	577
Рентабельность канала	0,69	1,029	0,34
Косвенный канал распределения			
Объем продаж	71887	71887	0
Прибыль от продаж	6279	6279	0
Затраты на сбыт продукции с помощью этого канала	1752	1752	0
Прибыль, получаемая при сбыте с помощью канала	4527	4527	0
Рентабельность канала	2,58	2,58	0
Рентабельность продаж в целом по предприятию	1,65	1,82227	0,17

Источник: составлено автором

По данным таблицы 3.16 можно сделать вывод, что эффективность прямого канала распределения увеличится. Вырастет прибыль, полученная с помощью сбыта товара через этот канал на 1135 тыс. руб. Так если в 2016 году рентабельность прямого канала достигала 0,69, то в 2017 году этот показатель увеличится до 1,029. При этом эффективность косвенного канала распределения, останется на прежнем уровне.

Вместе с тем эффективность продаж предприятия в целом так же растет.

Таким образом, на предприятии можно рекомендовать рассмотренные оптимизационные мероприятия в области системы распределения товаров к внедрению.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования теоретических аспектов управления сбытом готовой продукции выявлены следующие наиболее острые проблемы принятия управленческих решений, встречающиеся в сбытовой деятельности:

- недостоверность прогнозов и планов отгрузки готовой продукции предприятия а так же задержки в предоставлении планов отгрузки;
- длительность обработки заказов, что ведет за собой низкую оборачиваемость дебиторской задолженности;
- проблема в отсутствии информации по выполнению договоров, и как следствие размыта ответственность за погашение дебиторской задолженности;
- длительная процедура отгрузки и ошибки в комплектации заказа.

Все эти проблемы этапов процесса сбыта приводят к появлению общих недостатков процесса сбытовой логистики с целом: низкому объему продаж, недостаточному числу постоянных клиентов, частым изменениям планов отгрузки.

Учитывая современные экономические реалии в развитии существующих методических подходов к управлению сбытом предложен механизм управления бизнес-процессами сбытовой логистики, учитывающий влияние факторов на данную систему, основанный на принципах процессного подхода и методах принятий управленческих решений. Важно учитывать две значимые подсистемы: управляющую и управляемую.

В целом, подводя итоги второй главы магистерской работы, можно сделать следующие выводы:

- 1) в рамках формирования системы управления сбытом на основе предложенного механизма, важно учитывать две значимые составляющие – это объект управления, то есть процесс сбыта, и субъект управления, а именно, подразделения и сотрудники организации, выполняющие функции управленческого воздействия на сбытовой процесс;

2) при налаживании процесса сбыта готовой продукции в организации важно соблюдать последовательность выполняемых действий и операций;

3) предложенный порядок оценки эффективности системы управления сбытом включает группы показателей, которые позволят провести оценку эффективности планирования, организации и контроля сбытовой деятельности, а также определить имеющиеся проблемные места в сбытовом процессе. Проведение расчетной оценки возможно путем сопоставления в динамике полученных результатов (в сравнении с прошлыми периодами), либо используя в качестве эталона лучшие показатели аналогичных субъектов отрасли.

В целях подтверждения прикладного характера авторских рекомендаций в 3 главе диссертации проведена оценка существующей сбытовой деятельности производственной организации и на ее основе сформирована траектория развития системы управления сбытом, подкрепленная инструментами логистики и менеджмента. Была проанализирована система сбыта продукции ООО «Обувьпром» и выявлены основные ее проблемы. В рамках разработанного механизма управления бизнес-процессами сбытовой логистики были рассмотрены основные критерии оптимальности и ограничивающие условия функционирования данной системы. В рамках управляющей подсистемы предложены управленческие решения, направленные на решение выявленных проблем, и выработанные с использованием инструментов маркетинга. В связи с этим был оптимизирован бизнес-процесс сбытовой логистики на предприятии. При внедрении предложенных управленческих решений эффективность прямого канала распределения увеличится, вырастет прибыль, полученная с помощью сбыта товара через этот канал приводя так же к росту рентабельности прямого канала. Вместе с тем эффективность продаж предприятия в целом так же вырастет.

На предприятии можно рекомендовать рассмотренные оптимизационные мероприятия в области совершенствования бизнес-процессов сбытовой логистики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверина А.А. Перспективные направления для эффективности сбытовой деятельности//В сборнике: Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки. сборник статей международной научно-практической конференции: в 8 частях. 2016. С. 6-7.
2. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции.- Ростов н/Д: Феникс. 2013. – 226 с.
3. Аникин Б.А. Логистика: учебное пособие/ Б.А. Аникин [и др.]; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2015. – 406 с.
4. Афанасенко И., Борисова В. Экономическая логистика: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2015 – 432 с.
5. Баркан Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007. – 908 с. М.: ИНФРА-М, 2014. – 437 с.
6. Баурина С. Б. Инновационный потенциал предприятия // «Инновации: перспективы, проблемы, достижения»: материалы междунаро. научно - практ. конф. РЭУ им. Г. В. Плеханова. 22.05.2016 г. – М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. С. 267 - 272
7. Баурина С. Б., Назарова Е. В. Активизация деятельности промышленных предприятий в области достижения устойчивого развития на основе менеджмента качества // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2016. - № 49. – С. 61 - 74
8. Баурина С. Б., Сидорова А. И. Современные требования к системам менеджмента качества организации // Результаты научных исследований: сборник статей междунар. научно - практ. конф. (15.02.2016 г., г. Тюмень) в 4 - х ч. Ч. 1. / Отв. ред. А. А. Сукиасян. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2016. – С. 15 - 17.
9. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд./Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2015. – 640 с.:ил.

10. Беркунов С.А. Некоторые вопросы организации сбытовой деятельности предприятия//Управление инновациями: теория, методология, практика. 2016. № 18. С. 72-77.

11. Бобкова В.М. Логистика распределения: конспект лекций. – СПб. – Отпечатано в авторской редакции с оригинал-макета представленного составителем, 2013. – 91 с.

12. Борисов, Н.А. Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - №5. - С.23-30

13. Горбунова О.Н., Гладышева А.В., Чепурова И.Ф. Составляющие системы управления персоналом // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: Материалы IV Международной науч. – практ. конф. (заочной). Тамбов, 2015.

14. Грачёв В.В., Дегтярев А.Н. Идентификация проблем развития логистики в России, пути их решения и перспективы развития//В сборнике: Проблемы исследования систем и средств автомобильного транспорта. Материалы Международной очно-заочной научно-технической конференции. 2017. С. 201-207.

15. Григорьев М.Н., Ткач В.В., Уваров С.А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 490 с.

16. Дыбская В.В. Логистика/В.В. Дыбская, Е. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2016. – 944 с. – (Полный курс МВА).

17. Дыбская В.В. Сбытовая деятельность компании: роль маркетинга и логистики//Логистика сегодня. 2013. № 4. С. 232-240.

18. Енилина Е.В. Формирование сбытовой политики предприятия//Евразийский союз ученых. 2015. № 2-1 (11). С. 43-44.

19. Енютина Е.И. Закупочная и сбытовая логистика//Экономика и социум. 2016. № 5-1 (24). С. 688-692.

20. Звездила К.Ю., Правдина Н.В. Пути повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия//В сборнике: Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции сборник научных трудов Международной заочной научно-практической конференции: в 2 томах. Ульяновский государственный технический университет. 2014. С. 162-166.

21. Ивлиева Я.В. Сущность и содержание сбытовой логистики в деятельности предприятия//Studium. 2017. № 2 (43). С. 6.

22. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. Учебное пособие. М., Финансы и статистика, 240 с., 2016.

23. Канке А.А, Кошечая И.П. Логистика: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 384 с.

24. Климова К.В. Развитие сбытовой политики и ее логистическая поддержка//В сборнике: Атояновские чтения. Материалы круглого стола, проведенного в рамках международной научно-практической конференции «Проблемы и перспективы инновационного развития экономики» и международной научно-практической конференции «Социально-трудовая сфера в условиях инновационного развития: глобальное и локальное». 2014. С. 337-341.

25. Козенкова Т., Кузнецова А. Матричный метод анализа сбытовой и закупочной логистики// Риск: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 3. С. 78-83.

26. Кольган М.В., Медведева Ю.Ю. Актуальные подходы к оценке конкурентоспособности розничного торгового предприятия // Институциональные императивы развития экономики России : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 01-02 февраля 2016г. / под общ. ред. Д.М. Зозуля.- Ростов-на-Дону : Изд-во ДГТУ, 2016. С.152-163.

27. Кольган М.В., Содержание и технологии управления бизнес-процессами // Институциональные императивы развития экономики России : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической

конференции 01-02 февраля 2016г. / под общ. ред. Д.М. Зозуля.- Ростов-на-Дону : Изд-во ДГТУ, 2016. С.48-53.

28. Крымов С.М. Экономико-организационные аспекты формирования информационной системы промышленного предприятия: монография. / С.М. Крымов, М.В. Кольган.- Ростов-на-Дону : ООО "ДГТУ-Принт", 2016.- 122 с.

29. Лапшин В. С. Управление процессами : учеб. пособие. – Саранск : Изд - во Мордов. ун - та, 2017. – 385 с.

30. Лебедев Ю.Г. Логистика: Теория гармонизированных цепей поставок. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. – 488 с.

31. Литвинов Б.А. Понятие распределительной логистики//В сборнике: Наука сегодня: теоретические и практические аспекты Международная научно-практическая конференция. Научный центр "Олимп". 2015. С. 334-338.

32. Лихачева Ю.В. Сбытовая логистика в системе маркетингового управления предприятием//В сборнике: XXI Державинские чтения Материалы Общероссийской научной конференции. Ответственный редактор Е.К. Карпунина; Институт экономики, управления и сервиса. 2016. С. 131-137.

33. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. Справочник для профессионалов. М.: Высшая школа, 2016.

34. Мельничук Л.Д., Тягульская Л.А., Мазур К.В. Организационные преобразования в экономике как фактор повышения эффективности производства//Инновации в науке. 2017. № 8 (69). С. 23-26.

35. Миркина О.Н. Пути совершенствования сбытовой деятельности предприятия//Наука Красноярья. 2017. Т. 6. № 1-2. С. 216-220.

36. Непарко А.А., Алдакушева А.Б. Сбытовая логистика//В сборнике: Наука сегодня: теоретические и практические аспекты Международная научно-практическая конференция. Научный центр "Олимп". 2015. С. 375-378.

37. Неруш Ю. М. Логистика: учебник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2013. – 520 с.

38. Новиков А.И., Дурмушян Р.М., Сосов А.А. К вопросу о роли сбытовой логистики в системе распределения и сбыта//В сборнике: Научная весна - 2016 Электронный ресурс. 2016. С. 87-91.

39. Новиков Д.Т. Новый взгляд на логистику в XXI веке//Российский экономический интернет-журнал. 2013. № 4. С. 39. 12

40. Поршнева А., Кибанов А., Гунин В., Стерлигова А.Н. Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 822 с.

41. Рассадин В.В. Совершенствование сбытовой логистики//Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 3 (101). С. 94-97.

42. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 512 с.

43. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес процессов Пер. с англ. под ред. НД. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012.

44. Секерин В.Д. Логистика: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2016. – 240 с.

45. Сергеев В.И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов/Под общ.и научн.редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 976 с.

46. Сипун, Н.С. Методы стимулирования сбыта/ Н.С. Сипун// Менеджмент в России и за рубежом, 2014. - №3. - С.15-22

47. Созинов А. С. Бизнес-процессы в системе управления предприятием. М.: Высшая школа, 2014.

48. Солдатова Е.П. Распределительная (сбытовая) логистика//В сборнике: Наука сегодня: теоретические и практические аспекты Международная научно-практическая конференция. Научный центр "Олимп". 2015. С. 502-505.

49. Сорокин Е.В. Логистика компании Mannol&sect на рынке моторных масел//В сборнике: Тенденции развития логистики и управления цепями

поставок Сборник статей международной научно-практической конференции. 2017. С. 293-296.

50. Терешина А. А., Фазлетдинова Д. В., Баурина С. Б. Особенности предпринимательской деятельности современных российских фирм // Новая наука: стратегия и вектор развития. 2017. № 6 - 1. С. 213 - 216.

51. Фомин А.М. Актуальность методов логистики в управлении сбытом//Экономика и социология. 2014. № 16. С. 30-35. 0

52. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб: Изд. СПб ун-та, 2013.

53. Хмельницкая З.Б., Золотухин С.Ю. Формирование логистических систем агропромышленного комплекса с использованием информационно-консультационных служб//Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 5 (61). С. 125-129. 3

54. Черняк И.С., Щадов Г.И. Основы логистики торговли. Логистика. учебное пособие / Иркутский государственный технический университет. Иркутск, 2014.

55. Чинарева О.И., Новичихина М.В. Сбытовая логистика и маркетинг//В сборнике: Эффективность производства и пути ее повышения на предприятиях в условиях инновационной экономики Материалы региональной научной конференции, посвященной 80-летию ВГЛТА. Под редакцией В. П. Бычкова. 2014. С. 156-166.

56. Шамис В.А., Бокарева Ю.Н. Некоторые особенности сбытовой логистики//В сборнике: Наука XXI века: опыт прошлого - взгляд в будущее материалы II Международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ)». 2016. С. 691-694.

57. Шевень Л.Н. Сущность сбыта в логистической деятельности//Гуманитарные научные исследования. 2016. № 12 (64). С. 475-478.

58. Шилько И.С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики//Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 164-171. 5

59. Шишакова Ю.В., Шишаков К.В. Системный анализ товародвижения фирмы//Проблемы региональной экономики (г. Ижевск). 2015. № 5-6. С. 150-157.