JEL classification: D 29, L 16

РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВНЕШНЕОРИЕНТИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

ЯРЫЙ М.Б.,
студент магистратуры
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»,
Донецк, Донецкая Народная Республика

Статья посвящена рассмотрению проблемы разработки механизмов управления сбытовой деятельностью внешнеориентированного предприятия. Изучены подходы к определению понятий «сбытовая деятельность» и «механизм управления сбытовой деятельностью», выявлены функции механизма управления сбытовой деятельностью. Обоснованы этапы разработки механизма управления сбытовой деятельностью предприятия. Приведена классификация методов оценки эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия. Определены этапы комплексной оценки механизма управления сбытовой деятельностью предприятия.

Ключевые слова: *внешнеориентированное предприятие, сбытовая деятельность, механизм управления сбытовой деятельностью, функции механизма управления сбытовой деятельностью, методы оценки эффективности управления сбытовой деятельностью*

DEVELOPMENT OF MECHANISMS FOR MANAGING THE SALES ACTIVITIES OF AN EXTERNALLY ORIENTED ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT

The article is devoted to the consideration of the problematic development of mechanisms for managing the sales activities of an externally oriented enterprise. The approaches to the definition of the concepts of «sales activity» and «sales activity management mechanism», as well as the functions of the sales activity management mechanism, are studied. The stages in the development of a mechanism for managing the marketing activities of the enterprise are substantiated. The classification of methods for assessing the effectiveness of the management of the company's sales activities is given. The stages of a comprehensive assessment of the mechanism of management of the sales activity of the enterprise are determined.

Keywords*: externally oriented enterprise, sales activity, sales activity management mechanism, functions of the sales activity management mechanism, methods for assessing the effectiveness of the management of the company's sales activities.*

Постановка проблемы в общем виде. Управление сбытовой деятельностью предприятия – одно из ключевых направлений в области менеджмента. В настоящее время именно сбытовая деятельность предприятия

определяет успешность его функционирования и развития. Эффективное управление сбытовой деятельностью позволяет предприятию укреплять собственные рыночные позиции и развивать конкурентные преимущества. С помощью различных методов и способов управления сбытовой деятельностью предприятие стремится продвигать свою продукцию на рынки.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что сбытовая деятельность любого предприятия изменяется под влиянием структурных изменений рынка, поэтому, учитывая быстрые изменения, происходящие в условиях рыночной экономики, предприятия вынуждены создавать и применять новые инструменты продвижения продукции.

Особое место занимает вопрос разработки механизмов управления сбытовой деятельностью для внешнеориентированных предприятий. Инициатива выхода предприятия на внешние рынки может быть либо связана с внутренними потребностями предприятия, либо основываться на предложениях из заграницы. В том и другом случае субъекту ВЭД необходимо решить, какой вид и объем продукции будет при этом подлежать экспорту и импорту, из каких и в какие страны, на какие рынки следует, прежде всего, ориентироваться, поскольку от эффективной организации сбытовой деятельности зависит успех развития предприятия в будущем, его результаты финансово-хозяйственной деятельности, размер доходов и прибыли.

Цель исследования – изучить теоретические аспекты разработки механизмов управления сбытовой деятельностью внешнеориентированного предприятия.

Изложение материалов основного исследования. Динамичность и непредсказуемость факторов рынка способствуют тому, что сбытовая деятельность была выдвинута в число направлений деятельности предприятия, имеющих основополагающее значение для эффективного и результативного хозяйствования. Современные условия жесткой конкуренции поставили механизм управления сбытовой деятельностью в трудные условия, обозначив, что главной задачей данного механизма является завоевание и

сохранение удовлетворительного положения на рынке, и удержание превосходства над конкурентами.

Рассматривая цепочку на рис. 1, процесс сбытовой деятельности охватывает последние 3 элемента.

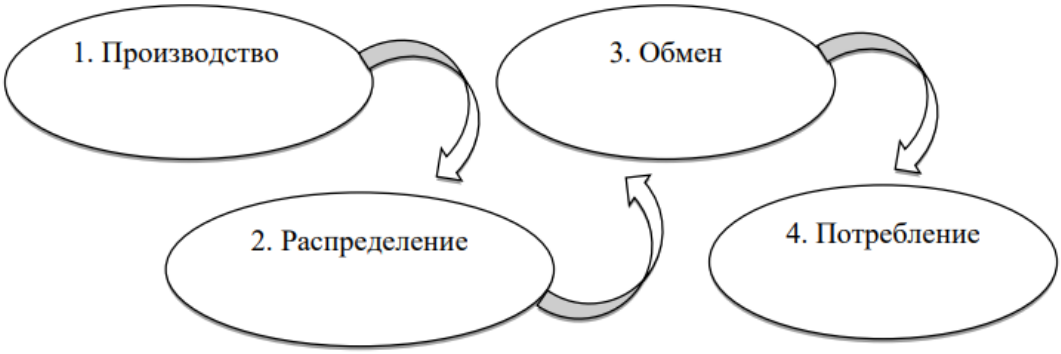


Рис. 1. Цепочка воспроизводственных процессов

Придерживаясь данного положения, стоит сказать о том, что предприятие может достигнуть коммерческого успеха только в том случае, если будет организовано грамотное и эффективное управление сбытовой деятельностью.

Чтобы обосновать важность управления сбытовой деятельностью, необходимо, прежде всего, выяснить, как трактуют категории сбытовой деятельности и механизма управления сбытовой деятельностью различные авторы. Существует достаточно большое количество научных трудов отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих различные аспекты сбытовой деятельности. Среди иностранных ученых вопросами в данной области занимались: М. Портер, Г. Дж. Болт, Ф. Котлер и др.

В отечественной литературе вопросам изучения сбытовой деятельности уделялось меньше внимания, но, тем не менее, рассмотрим некоторые определения указанных терминов в табл.1 и 2.

Таблица 1

Подходы к определению понятия «сбытовая деятельность» [1-3]

Авторы	Определения
1	2
А.В. Барышева	Сбытовая деятельность – это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок (формирование спроса, получение и

	обработка заказов, подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции и транспортировка к месту продажи или назначения) и организация расчетов за нее.
Р.В. Буредев	Сбытовая деятельность – процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли.
В.В. Бурцев	Сбытовая деятельность – двусторонний процесс осуществления контактов с целью достижения определенных результатов, и, прежде всего, повышения продажи продукции на определенном сегменте рынка.
С.И. Барановский	Сбытовая деятельность – это важнейший этап деятельности производителя, именно ему должно отводится одно из главных мест при разработке стратегии товародвижения и производства, комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок, в том числе и формирование спроса, получение и обработка заказов, комплектация и отправка продукции к покупателям и т.д.
К. А. Раицкий	Сбытовая деятельность – это процесс продвижения продукции на рынок с целью получения предпринимательской прибыли.
С.О. Хасанова	Сбытовая деятельность – непосредственный процесс продвижения готовой продукции на рынок и организации товарного обмена с целью извлечения предпринимательской прибыли

Обобщив существующие подходы понятия «сбытовая деятельность» можно сформулировать следующее: сбытовая деятельность – это деятельность, направленная на реализацию произведенных или закупленных предприятием товаров, работ, услуг с целью получения предпринимательской прибыли.

Таблица 2

Подходы к определению понятия «механизм управления сбытовой деятельностью» [4-9]

Авторы	Определения
1	2
М.В.Кольган, Ю.С.Пристанскова	Механизм управления сбытовой деятельностью – это совокупность элементов, способствующих расширению продаж товаров предприятия
М.Ю. Васильев	Механизм управления сбытовой деятельностью – это комплекс мероприятий по реализации продукции организации различными способами.
И.Н. Дышлов	Механизм управления сбытовой деятельностью – это совокупность инструментов, взаимосвязанных друг с другом и служащих для эффективного управления товарными запасами компании.
В.Н. Наумов	Механизм управления сбытовой деятельностью представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие свои коммерческие потребности. Субъектами

	рынка выступают продавцы и покупатели, а объектом сбыта является непосредственно товар.
Р.И. Бунеева	Механизм управления сбытовой деятельностью определяют как систему хозяйственных связей и организацию договорной работы с покупателями, особенно подчеркивая важность данного процесса при организации оптовой торговли.
Ф.Г.Панкратов, Н.Ф.Солдатова	Механизм управления сбытовой деятельностью следует рассматривать как коллективные усилия по обеспечению реализации товаров розничным и оптовым покупателям, укреплению отношений с ними и удовлетворению их потребностей в услугах.
И. Вэй	Механизм управления сбытовой деятельностью – это выбранные руководством предприятия совокупность сбытовых стратегий маркетинга и совокупность мероприятий по формированию ассортимента товаров, а также ценообразованию, по формированию спроса и стимулированию сбыта, заключению договоров, товародвижению, инкассации дебиторской задолженности и доставке товара.
Д. И. Баркан	Механизм управления сбытовой деятельностью – процесс деятельности предприятия – производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющий своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.

Рассмотрев подходы различных авторов, можно сделать вывод, что механизм управления сбытовой деятельностью представляет собой совокупность различных инструментов, включающих каналы распределения, их структуру, процесс выбора сбытовых каналов, а также действия по разработке и реализации мероприятий по продвижению продукции предприятия.

Механизм управления сбытовой деятельностью на предприятии представляет собой процесс, происходящий под влиянием множества факторов внешней и внутренней среды, непосредственно влияющих на выбор методов управления, временных границ, содержанию тактических задач и целей предприятия. Необходимо отметить, что цели управления сбытовой деятельностью необходимо формулировать исходя из целей предприятия, среди которых в настоящее время превалируют цели максимизации прибыли. Достижение целей возможно при успешной реализации следующих задач в области сбытовой деятельности:

оптимальной загрузки производственных мощностей заказами потребителей;

выборе рациональных каналов распределения товародвижения;

минимизации совокупных затрат, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Механизм управления сбытовой деятельностью предприятия не может иметь хаотичную структуру, ведь именно он несет роль наращивания прибыли посредством распределения продукции. Так, среди важнейших функций механизма управления сбытовой деятельностью выделяют следующие (рис. 2).

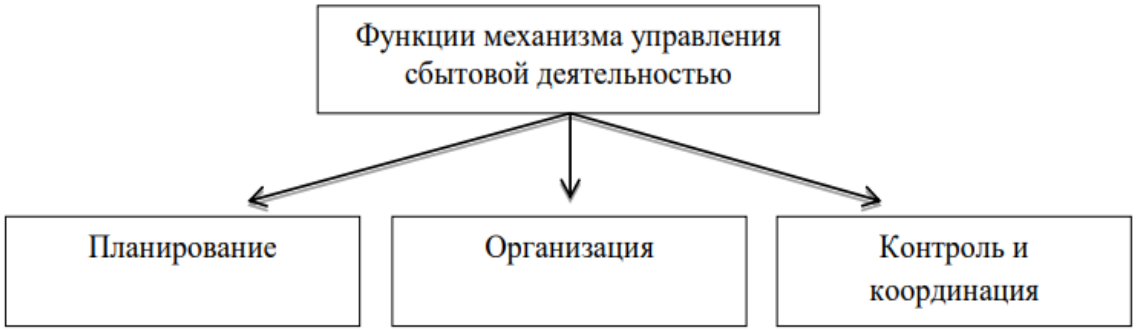


Рис. 2. Функции механизма управления сбытовой деятельностью

Анализируя функции механизма управления сбытовой деятельностью, Володько В.Ф. отмечает, что указанные функции очень схожи с общеизвестными функциями менеджмента. Так, функция планирования охватывает [12]:

разработку перспективных и оперативных планов продаж;

анализ и оценку конъюнктуры рынка;

выбор каналов распределения и товародвижения;

планирование рекламных компаний и разработку мер по стимулированию сбыта; составление смет-затрат по сбыту и их оптимизацию и др.

Функция организации включает:

организацию складского и тарного хозяйства для готовой продукции;

организацию продаж и доставку продукции потребителям;

организацию предпродажного и послепродажного обслуживания потребителей;

организацию каналов товародвижения и распределительных сетей;

организацию проведения рекламных компаний и мероприятий по стимулированию сбыта;

организацию взаимодействия всех подразделений предприятия для достижения целей сбыта.

Функция контроля и координирования дает оценку результатов сбытовой деятельности, контроль выполнения планов сбыта, оперативное регулирование сбытовой деятельности предприятия с учётом влияния внешних и внутренних факторов, оценку и стимулирование деятельности сбытового аппарата.

Выделяя среди функций механизма управления сбытовой деятельностью планирование, организацию и контроль можно сказать, что фактор успеха во многом определен грамотной организацией планирования всего процесса сбыта, а вследствие этого, как результат, и организацию эффективно функционирующего механизма управления сбытовой деятельностью. Прежде чем более подробно рассмотреть этапы разработки механизма управления сбытовой деятельностью, необходимо сказать о том, что при его планировании возникает необходимость оценки текущего состояния системы сбыта и системы управления в данной области, немаловажное значение имеют и факторы внешней и внутренней среды, характеризующиеся способностью к наиболее быстрому изменению [12].

Наиболее неопределенными в данном аспекте являются факторы внешней среды, обладающие высокими темпами изменений, а также широтой распространения. Их рассмотрение позволяет собрать необходимую информацию и оценить потенциал рынка. Используя потенциал рынка, свои слабые и сильные стороны и преимущества продукции, предприятие оценивает свой потенциал сбыта.

Таким образом, при разработке механизма управления сбытовой деятельностью необходим тщательный анализ внешней среды с целью организации наиболее эффективной системы сбыта.

К внутренним составляющим, характеризующим механизм сбыта, можно отнести: сбытовую стратегию; цели и задачи, поставленные перед руководством и персоналом; взаимоотношения отдела сбыта с другими функциональными подразделениями.

Таким образом, анализ и оценка вышеописанных факторов является немаловажной процедурой в процессе разработки механизма управления сбытовой деятельностью, позволяющей сформировать «ключевой» путь развития.

Зарубежные и отечественные авторы выделяли различное видение содержания механизма управления сбытовой деятельностью, но, тем не менее, систематизируя их взгляды, можно определить следующие этапы исследуемого процесса (рис. 3).

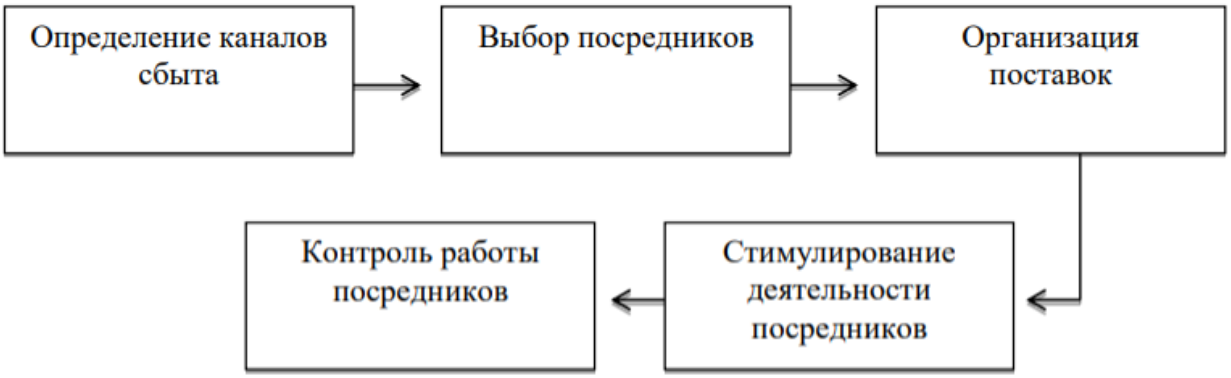


Рис. 3. Этапы при разработке механизма управления сбытовой деятельностью предприятия

Процесс товародвижения составляют технологические операции, связанные с продолжением процесса производства в сфере обращения, а именно: транспортировка продукции, погрузочно-разгрузочные операции, хранение товаров, комплектование готового ассортимента, сортировка, фасовка, подготовка к продаже.

Основными задачами при организации поставок, а именно товародвижения являются:

1) соблюдение в соответствии с договорами, контрактами и заказами своевременной и комплектной реализацией продукции;

2) организация индивидуального подхода к каждому заказчику с учетом характеризующих его специфических факторов;

3) повышение эффективности работы сбытовой сети за счет равномерных поставок партий продукции;

4) своевременное оформление документации для отгрузки готовой продукции.

Ориентация на соблюдение данных задач при оценке конечного результата позволит соблюдать такие требования как планомерность, ритмичность, оперативность и экономичность поставок.

Среди принципов рационализации управления и организации поставок выступают:

1) использование кратчайших путей движения товаров;

2) установление оптимальной звенности товародвижения;

3) правильный выбор транспортных средств и их эффективное использование;

4) применение прогрессивной системы товародвижения [10].

Стимулирование сбыта – это использование многообразных средств, стимулирующего воздействия, призванных ускорить или усилить ответную реакцию рынка (рис. 4).



Рис. 4. Методы стимулирующего воздействия по управлению сбытом продукции

Применение методов стимулирующего воздействия, указанных на рис. 4, в условиях товарного насыщения в розничной торговле, становится актуальной задачей.

Таким образом, разработку механизма управления сбытовой деятельностью целесообразно представить поэтапно, так как это позволяет рассмотреть все элементы взаимосвязанного процесса. Определение каналов сбыта, выбор посредников, организация поставок, стимулирование деятельности посредников, контроль работы посредников – круг задач, решаемых в процессе управления сбытовой деятельностью предприятия при выходе на внешний рынок.

Оценка эффективности механизма управления сбытовой деятельностью является весьма сложной задачей, и не всегда предоставляется возможность выразить количественный эффект, получаемый за счет проводимых мероприятий. Тем не менее, существует множество разных подходов

относительно решения данной проблемы, что и позволяет выделить следующую классификацию методов оценки эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия (рис. 5).

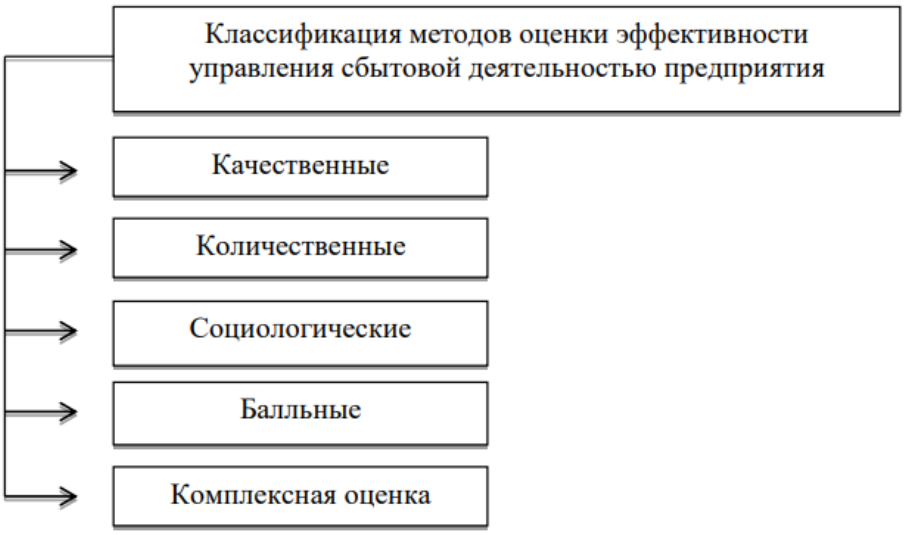


Рис. 5. Классификация методов оценки эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей [11].

Количественные методы оценки механизма управления сбытовой деятельностью требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж, они характеризуют конечные финансовые результаты деятельности организации.

Социологические методы оценки механизма управления сбытовой деятельностью нацелены на использование инструментов прикладной социологии – разработку программы социологического исследования и в соответствии с ней проведение самого исследования. На применение инструментов прикладной социологии также ориентирована оценка коммуникаций (эффективности рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личных продаж).

Балльные методы оценки механизма управления сбытовой деятельностью «вычисляют» его эффективность по каждому мероприятию на

соблюдение перечня критериев соответствия структур и процессов концепции сбыта с выставлением определенных баллов по каждому критерию.

Методика комплексной оценки механизма управления сбытовой деятельностью поэтапно представлена на рис. 6.

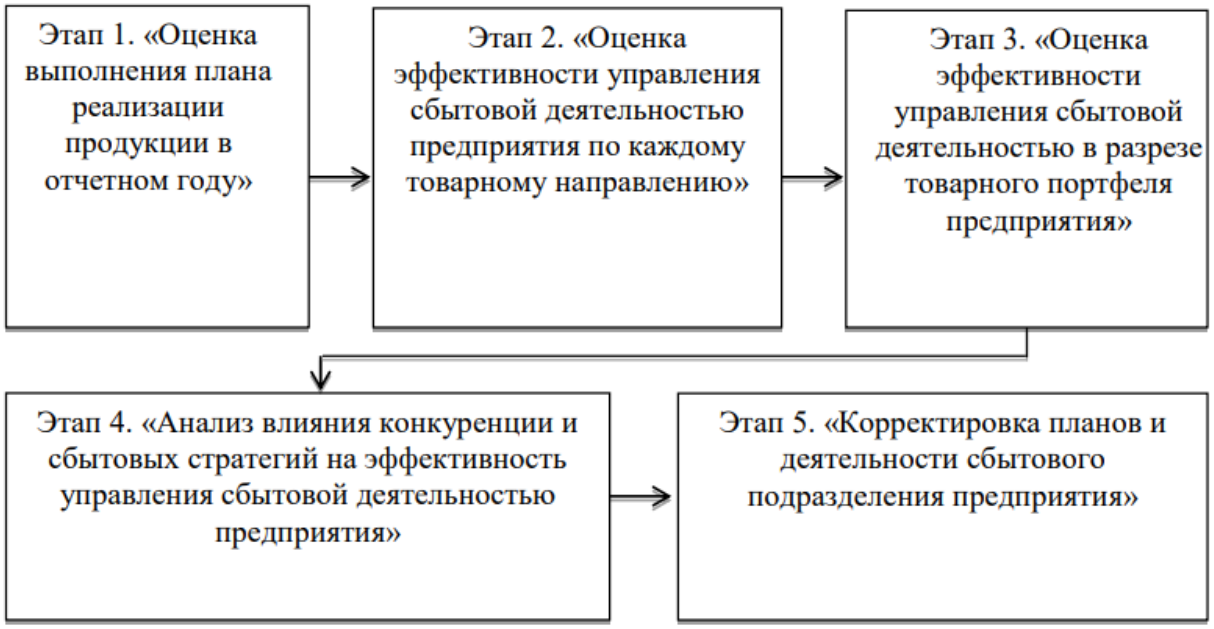


Рис. 6. Этапы комплексной оценки механизма управления сбытовой деятельностью предприятия

Разработка и внедрение механизма – это крупномасштабная работа, требующая значительных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, связанная с возможными рисками, основными из которых могут явиться:

недостаточный уровень квалификации персонала, занятого разработкой и внедрением механизма управления сбытовой деятельностью;

неготовность руководства компании к нововведениям;

ограниченность информационного обеспечения;

несоответствие имеющихся ресурсов потребностям в них для проведения стратегических преобразований.

Выводы. Таким образом, можно сказать, что разработка эффективного механизма управления сбытовой деятельностью предприятия строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поиска новых

рынков для предприятия, а также повышения конкурентоспособности предприятия.

Научный руководитель – Николаева О.Н., канд. гос. упр., доцент.

Список литературы

1. Буредев Р. В. Организационные аспекты планирования сбытовой деятельности предприятия в современных условиях // Бизнес. − 2018. − 35 с.

2. Бурцев В. В. Совершенствование системы управления сбытом продукции // Маркетинг в России и за рубежом / В.В. Бурцев. − 2016. – 68 с.

3. Хасанова С. О. Сбытовая деятельность аграрного предприятия / С. О. Хасанова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА–М, 2018. – 358 с.

4. Бунеева Р. И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р. И. Бунеева. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 365 с.

5. Вэй И. Сбытовая политика предприятия: механизм реализации / И. Вэй // Евразийский юридический журнал. – 2019. – № 1. – 430 с.

6. Кольган М. В., Пристанскова, Ю. С. Управление сбытовой деятельностью производственного предприятия: понятие и основные тенденции // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – 317 с.

7. Васильев М. Ю. Сбытовая политика предприятия: механизм реализации / М. Ю. Васильев // Наука среди нас. – 2019. – 490 с.

8. Дышлов И. Н. Система управления сбытом на предприятии / И.Н. Дышлов // В сборнике: Новая наука в новом мире: философское, социальноэкономическое, культурологическое осмысление Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2019. – 230 с.

9. Наумов В. Н. Маркетинг сбыт / В. Н. Наумов. – Минск: Юнипресс, 2016. – 150 с.

10. Бойко, Р. А. Формирование механизма управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия: автореферат: 08.00.05 /

Государственный университет технологии и дизайна. - Санкт-Петербург, 2004. – 106 с.

11. Идрисова Г.Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия / Г.Ф. Идрисова // Московский экономический журнал. – №5(3). – 2018. – С. 389-394

12. Володько, В. Ф. Организация производства и управление предприятием: учебное пособие / В. Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2017. – 493 с.