JEL classification: F 10, M 31

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Бойко Е.А.,
магистрант кафедры менеджмента
внешнеэкономической деятельности
ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и
государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»,
Донецк, Донецкая Народная Республика

На основе исследования существующего механизма государственного регулирования управления сбытовой деятельностью рассмотрены ее содержание, функции, задачи, раскрыты элементы, входящие в систему сбытовой деятельности предприятия и принципы, также разработаны направления по усовершенствованию управления сбытовой деятельностью. Предложенные направления будут способствовать стимулированию управления сбытовой деятельностью, реализации сбытовой деятельности на предприятии, организации сбытовой деятельности на предприятии, повышению эффективности функционирования сбытовой сети на предприятии. Комплекс данных рекомендаций увеличит возможность применения разработок в научно–исследовательской, образовательной и прикладной сферах деятельности.

Ключевые слова: *сбытовая деятельность, функции сбыта, организация сбытовой деятельности, планирование, мотивация, контроль и т.д.*

CONCEPTUAL BASIS SALES MANAGEMENT

Based on the study of the existing mechanism of state regulation of the management of sales activities, its content, functions, tasks are considered, the elements included in the system of sales activities of the enterprise and the principles are disclosed, directions for improving the management of sales activities are also developed. The proposed directions will contribute to stimulating the management of sales activities, the implementation of sales activities at the enterprise, the organization of sales activities at the enterprise, increasing the efficiency of the functioning of the sales network at the enterprise. The complex of these recommendations will increase the possibility of using developments in research, educational and applied fields of activity.

Key words: *sales activities, sales functions, organization of sales activities, planning, motivation, control, etc.*

Постановка проблемы в общем виде. В процессе работы предприятия проблема управления сбытовой деятельностью решается на этапе разработки политики предприятия. Речь идет о выборе наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта для конкретных рынков. Это означает, что при

производстве продукции с самого начала предприятие придерживается определенных форм и методов сбыта на самых выгодных условиях. Таким образом, управление сбытовой деятельностью на предприятии нацелено на определение и поиск оптимальных мер, необходимых для обеспечения максимально эффективного процесса реализации продукции.

Цель исследования заключается в анализе существующих направлений и мер в управлении сбытовой деятельностью.

Изложение материалов основного исследования. Под сбытовой деятельностью следует понимать комплекс мер по продвижению продукции на рынок, подготовке продукции к отгрузке, отправке ее потребителю и организации расчетов за нее. Концептуальная сущность сбытовой деятельности предприятия состоит в повышении уровня капитализации последнего за счет услуги наибольшего размера реализации и ублажения платежеспособного спроса современного покупателя. В общеэкономическом понимании система сбытовой деятельности является следствием основного производственно–технологического процесса, но в современных условиях рыночного планирования процесс управления сбытом продукции уже предшествует основной стадии производства, поскольку для организации эффективного бизнес–процесса необходимо провести комплексное изучение потребностей покупателя, определить целевые группы потребителей, каналы сбыта и реализации, формы доведения готовой продукции покупателю, особенности конкурентной среды, перспективы расширения рыночной ниши и т.д.

Теория и принципы формирования каналов сбыта, управление ими, а также проблемы развития отношений между их участниками подробно раскрыты в работах Д. И. Баркана, Г. Болта, В. В. Бурцева, Ю. Витта, П. Винкельманна, А. М. Гаджинского, Е. Дихтля, П. Диксона, Н. Дорощука, А. Золтнерса, С. И. Кирюкова, Энн Т. Кофлана, Д. Ксарделя, В. Кулеши, М. Кампомара, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, Р. Лукича, М. В. Мельситова, В. Е. Николайчука, Г. А. Рича, Б. Розенблума, В. И. Сергеева, Р. Л. Спиро и др.

Приемы продвижения товара отражены в работах Э.И. Мазилкина, А. Маркова, В.В. Кеворкова и др [5, с.3].

Теоретические аспекты развития основополагающих систем управления сбытовой деятельностью предприятия на международном рынке разработаны такими учеными, как Завьялов П.С., Демидов В.С., Голубков Е.П., Дихтль Э. и др.

Вопросы организации торговли товарами достаточно широко обсуждаются в работах таких авторов, как Ф. Котлер, Г. Армстронг, Т. Эмблер, Дж. Эванс, в которых представлены материалы о разновидностях каналов сбыта, их преимуществах и недостатках; о типах посредников в цепочке поставок [4, с. 1].

Однако, не смотря на множество существующих положений и направлений по осуществлению и управлению сбытовой деятельностью, остается открытым вопрос о применении данных мер в конкретных ситуациях на предприятии.

В современной экономической литературе рассматриваются различные варианты построения системы и процесса управления сбытовой деятельностью. Наибольший интерес представляют варианты, в основе которых лежат функции управления, поскольку сущность управления раскрывается в его функциях.

Итак, К. Фатрелл, рассматривая сбытовую деятельность в торговой организации, оценивает управление продажами как эффективное и действенное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, посредством планирования, отбора, обучения и управления персоналом, а также контроля организационных ресурсов.

Это определение, по его мнению, включает две важные идеи: во–первых, есть пять начальных функций управления – планирование, набор, его обучение, руководство и контроль; во–вторых, цели организации должны достигаться эффективно и результативно, чему способствует выполнение этих функций.

Планирование продаж – одна из функций управления сбытовой деятельностью, которая представляет собой процесс определения целей и

способов их достижения. Конкретные функции планирования определяют распределение ресурсов, адаптацию к рынку, внутреннюю координацию и стратегическое предвидение.

Кадровое обеспечение – это деятельность, связанная с привлечением, развитием и поддержкой эффективного торгового персонала. Он включает в себя две задачи: планирование потребностей в персонале для торговой деятельности и планирование их занятости.

Обучение продажам – это деятельность, направленная на развитие необходимой организационной культуры и знаний среди сотрудников для содействия эффективным продажам [2, с.4].

Лидерство – это способность влиять на отдельных лиц и группы людей, чтобы направить их усилия на достижение целей организации. Это включает в себя руководство продажами для достижения желаемых результатов [3, с.2].

Контроль – это наблюдение за отделом продаж, чтобы определить, выполняет ли компания свои цели или нуждается в исправлении [2, с.3].

Некоторые авторы рассматривают управление сбытовой деятельностью как управление персоналом и как процессы в области продаж и рекомендуют включать в систему управления сбытовой деятельностью следующие элементы, представленные на таблице 1.

Таблица 1

Элементы управления сбытовой деятельностью

Элементы	Характеристика
1	2
Определение целевых клиентов	– целевые сегменты (потребности, цены, каналы, требования); – стратегические и вспомогательные ниши; – стратегия и тактика выхода в новые рыночные ниши.
Используемые каналы сбыта	– используемые типы распределения; – сбор информации об участниках канала.

Продолжение таблицы 1

1	2
Управление каналами	– планирование продаж по каналам и между участниками одного канала; – управление участниками канала; – управление коммуникациями;

	– оценка участников канала и корректировка условий и клиентской базы.
Организация и стратегия продаж	– задачи, структура, штат и функции отдела продаж; – функциональное разделение труда в отделе продаж; – техническая поддержка отдела продаж.
Руководство отдела продаж	– планирование и контроль работы отдела и его сотрудников; – набор, подбор, адаптация сотрудников; – мотивация сотрудников; – обучение, обмен опытом; – оценка работы сотрудников.
Личные навыки продаж и управления отношениями	– система поиска потенциальных клиентов; – навыки эффективных продаж; – уровень обслуживания; – учет и анализ персональных данных о продажах.
Настройка системы продаж	– оценка и настройка всей системы продаж.

Таким образом, сущность управления сбытовой деятельностью раскрывается в таких основных функциях управления как планирование, организация, мотивация и контроль. Объектами применения этих функций являются ресурсы, задействованные в процессе продаж, персонал, клиенты компании, каналы продвижения продукции, организационные формы управления продажами.

Методологическим обоснованием управления сбытовой деятельностью является система принципов, разработанная теорией и практикой. Эта система включает общие и частные принципы.

Общие принципы относятся к самой сути управления и неизменны в любой управленческой среде. Общие принципы управления включают: научность, последовательность, сложность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, единоначалие.

Конкретные принципы актуальны для конкретных действий и вытекают из характеристик объекта управления. В этом случае можно выделить следующие частные принципы:

1) принцип рыночной ориентации означает, что критерием принятия решения о продажах должен быть потребитель, его модель поведения;

2) принцип неразрывной связи продаж с маркетингом, что снижает неопределенность среды управления маркетингом;

3) принцип организационной гибкости требует, чтобы система управления продажами приобрела способность гибко реагировать на изменения рынка и разрабатывать эффективные меры по адаптации к рынку;

4) принцип профессионализации продаж предполагает специальную подготовку торгового персонала, поскольку только при профессиональном менеджменте можно добиться значительных результатов;

5) принцип расстановки приоритетов, который направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления продажами и определение первоочередных управленческих влияний, способствующих достижению высоких показателей продаж;

6) принцип ориентации на управление рисками, согласно которому руководство компании должно иметь способность предвидеть риски, возникающие из высокой неопределенности среды продаж;

7) принцип личной инициативы предполагает, что каждый продавец должен не только выполнять должностные инструкции, но и проявлять инициативу;

8) принцип ответственности за принятые полномочия, обеспечивающий высокие показатели продаж, а, следовательно, высокую репутацию сотрудников в этой сфере;

9) принцип организационной оптимизации, направленный на формирование эффективной, в то же время, гибкой и адаптивной структуры управления продажами [7,с. 2].

Таким образом, сбытовая деятельность – это разнообразная деятельность, посредством которой продавец общается с покупателем. Так как техники продаж и искусство общения с покупателем различные, следовательно, для достижения своих целей предприятие должно правильно организовать и управлять сбытовой деятельностью.

В современных экономических условиях управление сбытом строится на следующих концептуальных подходах:

1) концепция сбыта основана на общей стратегии компании и включает стратегические и тактические решения в области политики продаж. Стратегические задачи должны предусматривать долгосрочное решение ряда проблем, связанных с созданием или развитием собственной торговой сети, возможное сотрудничество с уже существующими посредниками с целью обеспечения эффективных продаж продукции. Тактические задачи связаны с повседневной деятельностью, направленной на успешную реализацию продукции, производимой торговой сетью, и обеспечение рационального сотрудничества со всеми возможными посредниками;

2) концепция управления сбытом охватывает основные идеи политики компании в области планирования продаж и организации совместных действий менеджмента и сотрудников;

3) социальная концепция сбыта рассматривает сотрудников предприятия как некое общество, объединенное одной миссией, целью и задачами. Интерпретируя классическую треугольную модель услуг Ф. Котлера, можно установить социально ориентированные отношения между производителем товаров, торговым посредником и конечным получателем.

Распределение каналов раскрывается Ф. Котлером, формулируя категорию «канал распространения как совокупность компаний или физических лиц, которые принимают на себя или помогают передать право собственности на конкретный продукт или услугу кому–либо на пути от производителя к потребителю» [3, с.1]. В свою очередь, американская маркетинговая ассоциация определяет канал сбыта следующим образом: структура, объединяющая внутренние отделы организации с внешними агентами и дилерами, оптовыми и розничными торговцами, через которые продаются товары, продукты или услуги. По словам Л. Стерна, А. Эль–Ансари, Э. Кофлана, различные организации – производственные, торговые (специализирующиеся на оптовой или розничной торговле) и многие другие –

объединяют усилия для создания каналов сбыта, которые позволяют им доставлять продукцию бизнес–партнерам и конечным потребителям.

Таким образом, для определения ценности и выявления сущности распределения каналов управления сбытом необходимо изучить те направления, которые обеспечивают их функционирование. Поэтому канал сбытовой деятельности целесообразно рассматривать как систему экономических связей между предприятиями, продающими и покупающими ту или иную продукцию.

В обобщение результатов предыдущих исследований и анализа функций маркетинговых каналов на основе работ Д. Бауэрсокса, Д. Клосса, Э. Кларка и Ф. Кларка позволяет объединить их в три категории: обмен, физическое распределение и вспомогательные функции. В общей структуре каналов разные субъекты могут реализовывать их в разных ситуациях. Также иногда определенные функции повторяются несколько раз по всему каналу. Например, производитель, оптовый торговец, розничный торговец и конечный пользователь могут участвовать в хранении запасов. С другой стороны, финансирование всех операций канала сбыта может быть сосредоточено в руках одного участника.

Физическое распределение включает обработку заказов, обработку грузов, складирование, управление запасами и транспортировку. Его аналог – распределение товаров в маркетинге, как Ф. Котлер, Ф. Евдокимов, В. Гавва рассматривается как деятельность по планированию, внедрению и контролю физического перемещения материалов и готовой продукции от места их происхождения к месту их использования для удовлетворения потребностей потребителей и для их собственной выгоды. При этом в его основные затраты входят расходы на транспортировку, последующее хранение товаров, поддержание запасов, получение, отгрузку и упаковку товаров, административные расходы и затраты на выполнение заказов [8, с. 3].

Результаты исследования товарооборота и экономической ситуации на оптовом рынке, проведенного российскими учеными, показали, что затраты на

поставки и продажи по источникам происхождения в среднем распределяются следующим образом: потребители – 24,3%, поставщики – 13,5%; посреднические организации – 3,2; транспорт – 54%. По основным этапам торговли товарами затраты на транспорт, включая погрузку и разгрузку автотранспорта, составляют 62,5%, хранение – 37,5%. Текущие затраты составляют 86,1%, а единовременные – 13,9% [1, с. 1].

Исходя из данных, остро встает вопрос о государственном регулировании сбытовой деятельности. Согласно отчетам Министерства экономического развития ДНР, 989 предприятий занимаются внешнеэкономической деятельностью. С мая 2019 года их количество увеличилось более чем в 30 раз. Причем количество стран в мире, с которыми ведутся внешнеэкономические связи, увеличилось за этот период с 35 до 53. В основном это страны СНГ, доля которых во внешнеторговом обороте Донецкой Народной Республики в 2015 году составила 86,2%. Основными торговыми партнерами являются Российская Федерация, товарооборот с которой составил 40,4 млрд рублей (69%), а также ЛНР – 3 млрд рублей (5,05%), Грузия – 231 млн рублей (0,4%).

Разработана правовая база внешнеэкономической деятельности – Временное положение о таможенной системе ДНР, Временное положение о таможенном тарифе, Временное положение о порядке аккредитации субъектов внешнеэкономической деятельности и регистрации внешнеэкономических контрактов (контрактов) субъектов внешнеэкономической деятельности ДНР, Закон о налоговой системе, таможенном регулировании и многие другие, – правовые акты.

В то же время можно сказать, что в Донецкой Народной Республике до сих пор нет четкой правовой базы, регулирующей внешнеэкономическую деятельность, а также положений о сбытовой деятельности, и нередко в существующую вносятся изменения и дополнения.

Основная причина сложившейся ситуации – отсутствие концепции государственного регулирования сбытовой деятельности в республике. Но именно наличие этой концепции могло бы четко определять направления

действий органов государственной власти в формировании государственной политики в области управления сбытовой деятельности, соответствующей приоритетам и интересам Республики, на основе использования инструментов хозяйственно–правового механизма.

Отсутствие комплексной концепции развития сбытовой деятельности означает, что на практике предметом государственного регулирования в Республике являются только ее отдельные аспекты (в первую очередь, связанные с перемещением товаров через таможенную границу и налогами), и основная функция регулирования – это фискальная функция, но не регулирующая или стимулирующая. Все это заставляет скорректировать деятельность органов государственного контроля, усилить их заботу о реализации регулирующей функции с целью защиты интересов государства и отечественных товаропроизводителей.

Выводы. В результате обобщения разных точек зрения на сущность сбытовой деятельности, следует, что рассмотренные понятия и определения в большей степени отражают конкретные случаи и направление. Также сущность управления сбытовой деятельностью раскрывается в наборе ее функций.

Исследование показало, что основными ориентирами в управлении сбытовой деятельностью являются: своевременность поставок, сложность поставок, ассортимент поставок, ритмичность поставок.

Также среди основных задач, решаемых в процессе сбытовой деятельности, особую роль играют: постоянный анализ цепочки «потребитель – продукт – рынок» и разработка по его результатам общей стратегии и тактики поведения; подготовка, разработка и принятие решения по наиболее рациональной структуре каналов сбыта и системы управления ими; обеспечение финансовой эффективности торговых операций; обеспечение эффективной логистики продаж и обслуживания покупателей; продажа товаров и услуг. В ходе анализа было установлено, что в Республике отсутствует комплексное развитие сбытовой деятельности, выход на внешний рынок затруднен.

Список литературы:

1. Государственное регулирование и поддержка внешнеэкономической деятельности как катализатор ее развития в Донецкой Народной Республике. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-i-podderzhka-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-kak-katalizator-ee-razvitiya-v-donetskoy-narodnoy

2. Место сбытовой деятельности в бизнес-модели фирмы. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://studref.com/306448/menedzhment/mesto_sbytovoy_deyatelnosti_biznes_modeli_firmy

3. Методы стимулирования сбыта: учебное пособие. Электронный ресурс/ Режим доступа – http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/254/45254/22032?p_page=19

4. Международная организация по стандартизации. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8

5. Нормативно-правовая база в сбытовой деятельности предприятия. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://poisk-ru.ru/s34918t2.html

6. Основы технологии и организации товародвижения. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://knowledge.allbest.ru/marketing/3c0b65625a2ad79a4d53a88421306d37_0.html

7. Официально: продукция ДНР экспортируется в 12 стран. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://rusvesna.su/news/1610357706

8. Практическое руководство по управлению сбытом. Электронный ресурс/ Режим доступа – https://bukinist.de/booksandmore/biznes-ekonomika/125656-prakticheskoe-rukovodstvo-po-upravleniyu-sbytom.html