JEL classification:M11, M12, F 10,

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ И МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

АНДРЕЕВ А.В.,
Магистрант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

ОЖУХОВСКАЯ М.А.,
обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк
E-mail: mariaozuhovskaa32@gmail.com

Аннотация. *В статье анализируются подходы к оптимизации управления сбытовой деятельностью предприятий, вовлечённых во внешнеэкономическую деятельность. Раскрыты особенности организационной структуры, механизмы мотивации персонала и роль цифровых инструментов. Обоснована необходимость комплексного подхода, сочетающего стратегическое управление, адаптивную мотивацию и цифровизацию сбытовых процессов.*

Ключевые слова: *сбыт, внешнеэкономическая деятельность, управление продажами, мотивация персонала, организационная структура, цифровизация, экспорт, логистика, CRM, KPI.*

OPTIMIZATION OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF A FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES SUBJECT: ORGANIZATIONAL ASPECTS AND PERSONNEL MOTIVATION MECHANISMS

ANDREEV A.V.,
Master's student of the Department of Management in Foreign Economic Activity, Donetsk Academy of Management and Public Service,
Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail:

OZHUKHOVSKAYA M.A.,
Bachelor's student of the Department of Foreign Economic Activity Management FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration»,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation
E-mail:

Annotation. *The article analyzes approaches to optimizing sales management in enterprises engaged in foreign economic activity. It highlights the specifics of organizational structure, personnel motivation mechanisms, and the role of digital tools. The study substantiates the need for a comprehensive approach that combines strategic management, adaptive motivation, and digitalization of sales processes.*

Keywords: *sales, foreign economic activity, sales management, personnel motivation, organizational structure, digitalization, export, logistics, CRM, KPI.*

Постановка проблемы в общем виде. Современные условия ведения бизнеса в международной среде характеризуются высокой волатильностью внешних рынков, изменчивостью логистических цепей и ростом требований к гибкости системы управления. Для предприятий, активно вовлечённых во внешнеэкономическую деятельность (ВЭД), особенно актуальной становится задача построения эффективной системы управления сбытовой деятельностью. Сбыт в условиях ВЭД — это не только процесс реализации продукции за рубеж, но и стратегическая функция, обеспечивающая конкурентоспособность предприятия на глобальных рынках.

На фоне усложнения международной логистики, колебаний валютных курсов, усиления торговых барьеров и цифровой трансформации торговли, сбытовые подразделения сталкиваются с необходимостью оперативной адаптации к новым требованиям. Однако на практике наблюдается ряд проблем: разобщённость сбытовых служб, слабая мотивация персонала, устаревшие подходы к управлению продажами, неадаптированные инструменты стимулирования.

Анализ последних исследований и публикаций. Современные научные исследования в области управления сбытовой деятельностью предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, сосредоточены на проблемах адаптации организационных структур к условиям глобальной конкуренции, мотивации персонала и цифровизации сбытовых процессов.

В работе Соколовой Н.В. и Елисеевой М.Л. [1] подчёркивается необходимость построения гибкой системы управления ВЭД на уровне предприятия, ориентированной на адаптацию к международной среде. Авторы акцентируют внимание на важности стратегической координации сбытовых, логистических и маркетинговых функций, а также на роли информационных технологий в обеспечении управляемости экспортных операций.

Актуальные вопросы мотивации персонала, вовлечённого в сбытовую деятельность на внешних рынках, подробно рассмотрены в исследовании А.В. Мешкова, И.А. Бондаревой и Ю.А. Ляшенко [2]. Учёные подчёркивают, что традиционные схемы поощрения малоэффективны в условиях ВЭД, где результат зависит от множества факторов — от валютных рисков до культурной специфики взаимодействия с клиентами. В качестве альтернативы предлагаются комплексные мотивационные модели, сочетающие финансовые и нефинансовые стимулы, ориентированные на результативность и качество клиентского сервиса.

Несмотря на накопленный научный материал, остаётся значительная потребность в интеграции этих разработок в практическую модель управления сбытовой деятельностью предприятий, действующих в международной среде. Особенно актуальными остаются вопросы эффективной организационной структуры, межфункционального взаимодействия, цифровой аналитики и устойчивых моделей мотивации сбытового персонала. Всё это определяет необходимость проведения комплексных прикладных исследований, направленных на разработку адаптивных инструментов управления сбытом в условиях внешнеэкономической турбулентности.

Целью исследования разработать рекомендации по оптимизации системы управления сбытовой деятельностью предприятия-субъекта ВЭД с акцентом на организационные механизмы и мотивацию персонала.

Изложение основного материала исследования. В современных условиях глобализации и цифровой трансформации сбытовая деятельность предприятия, вовлечённого во внешнеэкономическую деятельность (ВЭД),

перестаёт быть лишь операционной функцией и превращается в стратегический инструмент обеспечения конкурентных преимуществ на международных рынках. Эффективность управления сбытом в трансграничной среде определяется не только выбранной маркетинговой стратегией, но и тем, насколько грамотно выстроена организационная структура, насколько скоординированы внутренние процессы, насколько мотивирован и обучен персонал, и в какой степени цифровые инструменты поддерживают процесс принятия решений. Сбыт в рамках ВЭД требует матричной или гибридной структуры, сочетающей территориальные и функциональные принципы. В таких структурах выделяют следующие уровни:

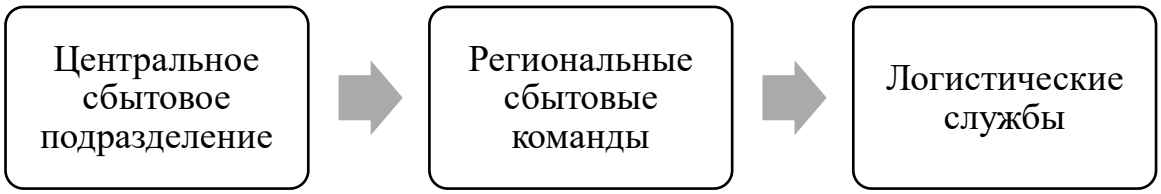


Рис. 1. Типовая схема управления сбытовой деятельностью предприятия-субъекта ВЭД

Ключевым элементом сбытовой системы предприятия-субъекта ВЭД выступает центральное сбытовое подразделение, выполняющее роль стратегического и аналитического ядра. Оно отвечает за формирование сбытовой стратегии, адаптированной к приоритетным зарубежным рынкам, разрабатывает ключевые показатели эффективности, координирует взаимодействие с производством и логистикой, а также осуществляет глубокий маркетинговый и конкурентный анализ. Данный элемент структуры обеспечивает необходимую централизацию и консолидацию информации, выступая точкой сборки всех внешнеэкономических процессов, связанных с реализацией продукции. Кроме того, центральное подразделение играет

важную роль в управлении цифровыми системами (CRM, ERP), стандартизации сбытовой отчётности и формировании регламентов работы с ключевыми клиентами.

На уровне регионов или целевых стран сбытовая политика получает практическую реализацию через региональные сбытовые команды, выполняющие роль адаптационных и операционных единиц. Именно на этом уровне происходит кастомизация продукта, коммуникаций и контрактных условий под локальные особенности конкретных рынков. Региональные команды адаптируют упаковку, маркетинговые сообщения, ценовую политику и сервисное сопровождение с учётом культурных, правовых и логистических условий региона. Они выстраивают каналы дистрибуции (через дистрибьюторов, агентов, торговые сети, электронные платформы), ведут переговоры и заключают контракты с иностранными партнёрами. Именно здесь формируется непосредственное взаимодействие с потребителем, проводится сбор обратной связи, мониторинг конкурентов и оценка удовлетворённости. Благодаря своей близости к рынку региональные команды становятся важным источником информации для корректировки глобальной сбытовой стратегии и повышения гибкости всей структуры.

Систему дополняют логистические службы, обеспечивающие физическое исполнение внешнеторговых контрактов. Их задача — обеспечить точную, своевременную и надёжную доставку продукции в соответствии с условиями международных поставок (Incoterms), минимизировать логистические издержки и обеспечить таможенную чистоту операций. Эти подразделения оформляют весь пакет экспортных документов, взаимодействуют с перевозчиками, контролируют страхование грузов, организуют возвраты и урегулирование рекламаций. Кроме того, логистические службы играют ключевую роль в исполнении контрактных обязательств по срокам и качеству поставок, что напрямую влияет на репутацию и повторные продажи [1].

Несмотря на распределенность функций, эффективность всей сбытовой системы во многом зависит от качества межфункционального взаимодействия. Координация между центральным отделом, региональными командами и логистикой должна быть бесшовной. Для этого рекомендуется внедрение проектных сбытовых команд, работающих по принципу кросс-функциональности, а также использование цифровых платформ для сквозного планирования (например, S&OP — Sales and Operations Planning), интегрированных с производственными мощностями.

Немаловажным фактором успешности сбытовой деятельности является механизм мотивации персонала, особенно в условиях ВЭД, где сбытовые циклы удлинены, риски выше, а результат зависит от множества переменных. Применение универсальных мотивационных схем зачастую не даёт должного эффекта. Более продуктивным является гибкий подход, сочетающий материальные и нематериальные стимулы, индивидуальные и командные показатели. Например, использование бонусов, привязанных к валютной выручке, маржинальности сделки или своевременности поставки позволяет увязать интересы сотрудника с результатами внешнеэкономической деятельности предприятия. Дополнительно используются карьерные треки, признание успехов, корпоративные соревнования, обучение и стажировки за рубежом.

Цифровизация также играет ключевую роль в оптимизации управления сбытом. Современные CRM-системы позволяют вести единую клиентскую базу, отслеживать статусы сделок, собирать аналитику, автоматизировать взаимодействие между подразделениями и персонализировать коммуникации. Интеграция CRM с модулями логистики, финансов и аналитики создаёт прозрачную, управляемую среду для контроля над экспортными операциями. При этом важно не просто внедрить систему, но и обеспечить её адаптацию под специфику ВЭД, включая мультивалютную отчётность, разные условия оплаты, особенности налогового и таможенного регулирования.

Для оценки результативности сбытовой функции в международной среде требуется расширенный набор KPI. Помимо классических метрик (объём продаж, выполнение плана, средний чек), необходимо отслеживать показатели повторных заказов, сроков логистического исполнения, уровня клиентской удовлетворённости и отклонений от контрактных условий. Это позволяет не только выявлять слабые места, но и принимать проактивные решения, направленные на повышение устойчивости каналов сбыта [2].

Современные международные практики показывают, что устойчивость сбытовой деятельности обеспечивается за счёт диверсификации рынков, построения региональных хабов, создания центров экспертизы, а также применения гибридных организационных моделей. Успешные компании внедряют модели, в которых сбытовые функции органично интегрированы с маркетингом, клиентским сервисом и логистикой. Это формирует целостную экосистему, способную быстро реагировать на изменения внешней среды, включая валютные колебания, торговые ограничения, логистические сбои и культурные барьеры.

Наконец, важнейшим элементом успешного управления сбытом в условиях ВЭД является устойчивость к рискам и кризисам. Предприятия, выстраивающие гибкие каналы дистрибуции, резервные логистические маршруты, адаптивные модели контрактования и системы быстрого реагирования, обладают конкурентным преимуществом в условиях нестабильности. Значительную роль в этом играет подготовленность персонала, его вовлечённость в процессы, культура обратной связи и способность к самообучению.

Выводы. Управление сбытовой деятельностью в условиях внешнеэкономической деятельности представляет собой многофакторный и динамичный процесс, от эффективности которого напрямую зависит конкурентоспособность предприятия на международных рынках. Формирование адаптивной и целостной сбытовой системы требует

согласованности стратегического управления, операционной реализации и логистического сопровождения.

Центральное сбытовое подразделение обеспечивает стратегическое единство и аналитическую поддержку, региональные команды – локализацию сбытовой политики и прямое взаимодействие с зарубежными клиентами, логистические службы – надёжность исполнения внешнеторговых обязательств. Организационная согласованность этих элементов выступает ключевым условием устойчивости экспортной деятельности.

Особую значимость приобретает мотивация персонала сбытовых подразделений, требующая гибких и ориентированных на результат механизмов стимулирования. Актуальным становится внедрение цифровых инструментов управления и аналитики, способствующих прозрачности, оперативности и контролю исполнения экспортных процессов.

Современные подходы к управлению сбытом в ВЭД предполагают интеграцию организационных решений с цифровыми технологиями и адаптивной системой мотивации. Перспективными направлениями развития являются автоматизация клиентских процессов, расширение экспортной аналитики и формирование устойчивых сбытовых команд, способных эффективно функционировать в условиях внешней нестабильности и глобальной конкуренции.

Список литературы

1. Соколова Н. В., Елисеева М. Л. Управление внешнеэкономической деятельностью на уровне предприятия / Н. В. Соколова, М. Л. Елисеева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – № 37-2. – С. 140–146.

2. Мешков А. В., Бондарева И. А., Ляшенко Ю. А. Формирование комплекса рекомендаций по мотивации персонала предприятия сферы ВЭД в современных условиях хозяйствования / А. В. Мешков, И. А. Бондарева, Ю. А. Ляшенко // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 4 (32). – С. 14–23.

Научный руководитель:

Морозова В.К., старший преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация