

УДК 339.14

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ярохович Елизавета Александровна

студентка факультета экономики и права учреждения образования
«Могилевский государственный университет имени А. А. Кулешова»

(г. Могилев, Беларусь)

yirachovi@gmail.com

Осипенко Наталья Александровна

заведующий кафедрой экономики и управления
учреждения образования «Могилевский государственный
университет имени А. А. Кулешова»; кандидат экономических наук
(г. Могилев, Беларусь)
osipenko_na@m.msu.by

Аннотация. В статье обоснованы и охарактеризованы основные направления повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия металлургической отрасли с учетом тенденций изменения внешней среды и состояния предприятия.

Роль сбытовой деятельности предприятия заключается в том, что она определяет эффективность функционирования предприятия, а также позволяет получать такие выгоды, как: установление контактов с потребителями и отслеживание изменений в их поведении; формирует информационную базу для создания привлекательных предложений товаров; создает дополнительные преимущества на рынке за счет реализации эффективной сбытовой стратегии.

Следует отметить, что достижение этих результатов возможно только при обеспечении эффективности сбытовой деятельности предприятия.

Результаты проведенного исследования показали, что при соблюдении предприятием определенных основных условий будет обеспечиваться достижение эффективности сбытовой деятельности. К таким условиям можно отнести:

1) Понимание потребностей рынка и адаптация своего товарного предложения под запросы покупателей, а также совершенствование организации сбыта, продвижения продукции на рынке, ценообразования с учетом рыночных тенденций.

2) Эффективная организация сбытовой деятельности предполагает не только создание или совершенствование организационной структуры сбытовой службы, но и повышение эффективности процессов, в том числе за счет ее интеграции с другими подразделениями предприятия: маркетинг, производство, логистика, финансы. Такая интеграция может осуществляться через создание единой системы учёта, интерфейсов для обмена данными; совместное планирование, которое дает представление об общих целях; создание росс-функциональных команд, в которых представители различных подразделений работают над решением кон-

кретных задач; обмен информацией (еженедельные/ежемесячные отчёты, обсуждения в реальном времени) и другое.

3) Наличие стратегии сбытовой деятельности. Эффективное управление невозможно без разработки четкой стратегии, включающей планирование объема продаж, выбор каналов сбыта, ценовую политику и методы продвижения продукции. Стратегия должна учитывать текущие и будущие тенденции на рынке, а также цели предприятия.

4) Обеспечение качества продукции и обслуживания покупателей напрямую влияют на успешность сбытовой деятельности.

5) Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды, так как ситуация на рынке может изменяться под воздействием множества внешних факторов (экономическая нестабильность, изменения в законодательстве, технологические инновации, поведение конкурентов и других). Предприятие должно быть готово быстро адаптировать свою сбытовую стратегию в ответ на эти изменения, чтобы не потерять конкурентные преимущества.

6) Осуществление инновационного менеджмента, который должен управлять процессами разработки и внедрения инноваций различных видов в деятельность предприятия. Это будет позволять развивать и укреплять свои конкурентные преимущества, эффективно адаптироваться под рыночные изменения.

Таким образом, для обеспечения эффективности сбытовой деятельности предприятия необходим комплексный подход, включающий не только управление сбытом непосредственно, но и управление другими функциональными видами деятельности на основе стратегического подхода.

На примере одного из предприятий металлургической отрасли Республики Беларусь был проведен анализ сбытовой деятельности, в том числе в разрезе соблюдения условий ее эффективности. По результатам проведенного анализа были определены направления повышения эффективности сбытовой деятельности этого предприятия.

К таким направлениям повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия относятся:

1) определение и выбор стратегии по улучшению сбытовой деятельности предприятия

Потребность в изменении стратегии сбытовой деятельности для данного предприятия обусловлена тем, что за последние несколько лет оно столкнулось с влиянием таких внешних факторов, как ограниче-

ние доступа к европейскому рынку сбыта, изменение конкуренции на рынках, рост цен на металл, энергоносители, разрыв цепочек поставок ресурсов. К тому же для предприятия характерна устаревшая номенклатура продукции, рост износа оборудования, неполная загрузка производственных мощностей, что привело к падению объемов реализации продукции, росту себестоимости продукции и соответственно снижению ее конкурентоспособности. О снижении эффективности деятельности предприятия свидетельствуют и значения показателей рентабельности: продаж и продукции. Так, с 2019 по 2020 годы предприятие было убыточным. К концу 2021 года данные показатели рентабельности составили около 4 %, но в последующем ситуация была нестабильной.

Для определения стратегии по улучшению сбытовой деятельности предприятия металлургической отрасли были определены факторы внешней и внутренней среды, способные оказывать влияние на эффективность реализации стратегии, а также проведена их оценка на основе экспертных оценок в рамках метода анализа иерархий.

Перечень факторов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Факторы среды предприятия, определяющие эффективность маркетинговых стратегий

Факторы внешней среды предприятия, A_i		Факторы внутренней среды предприятия, B_i		Факторы конкурентоспособности предприятия, K_i		Факторы риска инвестиций, I_i	
Политико-правовые факторы (Апп)		Организация производства (Воп)		Производство (Кп)		Инвестиции	
A_1	Ориентация на рыночное регулирование экономики	B_1	Освоение технологий	K_1	Издержки производства на единицу продукции	I_1	Затраты на расширение производства
A_2	Налоговая политика	B_2	Методы организации производства	K_2	Фондоотдача		
A_3	Внешиэкономическое законодательство	B_3	Качество продукции	K_3	Рентабельность товара	I_2	Время реализации проекта
A_4	Госрегулирование отрасли	B_4	Возможность реструктуризации	K_4	Производительность труда		
Социальные факторы (A_5)		Кадры (B_5)		Финансы (K_5)		I_3	Затраты на маркетинговые исследования
A_5	Демографическая структура населения	B_5	Рыночная ориентация руководства	K_5	Автономия предприятия		

Факторы внешней среды предприятия, A_i		Факторы внутренней среды предприятия, B_i		Факторы конкурентоспособности предприятия, K_i		Факторы риска инвестиций, I_i	
A_6	Уровень образования	B_6	Квалификация кадров	K_6	Платежеспособность предприятия	I_4	Управленческие расходы
A_7	Социальная мобильность населения	B_7	Рациональное распределение прав и ответственности	K_7	Ликвидность предприятия	I_5	Риски от потери
A_8	Экономическое поведение людей	B_8	Мотивация персонала	K_8	Оборачиваемость оборотных средств	I_6	Срок окупаемости
Технологические факторы (A_{tex})		Маркетинг (B_m)		Сбыт и продвижение (K_{cb})			
A_9	Привлечение новых технологических разработок	B_9	Имидж предприятия	K_9	Рентабельность продаж		
A_{10}	Скорость и источники обновления товаров	B_{10}	Рыночная доля	K_{10}	Затоваренность готовой продукцией		
A_{11}	Государственная политика в области НТП	B_{11}	Затраты на маркетинг	K_{11}	Загрузка производственных мощностей		
A_{12}	Затраты на научные исследования	B_{12}	Уровень сервиса	K_{12}	Эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта		
Экономические факторы ($A_{э}$)				Организационная культура ($B_{ок}$)			
A_{13}	Уровень инфляции			B_{13}	Тип организационной структуры		
A_{14}	Уровень безработицы			B_{14}	Способность решать проблемы, форс-мажорные ситуации		
A_{15}	Денежные доходы потребителей			B_{15}	Атмосфера и климат в организации		
A_{16}	Процентные ставки			B_{16}	Характер власти		

Для проведения оценки факторов среды предприятия использовалась следующая шкала, представленная в таблице 2.

Таблица 2

Шкала сравнительной оценки факторов среды предприятия

Баллы	Определение
1 балл	Одинаковая значимость факторов
3 балла	Некоторое преобладание значимости одного фактора над другим
5 баллов	Существенная или сильная значимость
7 баллов	Очень сильная или очевидная значимость
9 баллов	Абсолютная значимость

Затем строились матрицы парных сравнений для определения весовых коэффициентов факторов и значений баллов. Обобщающие результаты оценки по группам факторов представлены в таблице 3, где также отражены результаты расчетов по оценке стратегических альтернатив для данного предприятия.

Стратегические альтернативы развития предприятия:

С1 – снижение цены или лидерство в области затрат;

С2 – поиск новых рынков сбыта или расширение действующих;

С3 – разработка нового продукта или специализация (фокусирование);

С4 – модификация существующих продуктов или дифференциация.

Таблица 3

Выбор стратегических альтернатив для предприятия

Факторы		Стратегии развития предприятия							
Обозначение	К	С1		С2		С3		С4	
		Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$A_{пп}$	0,25	1,36	5,36	1,50	5,92	1,43	5,64	1,15	4,54
$A_{сп}$	0,13	0,74	5,64	0,74	5,64	0,72	5,42	0,74	5,64
$A_{тех}$	0,18	0,56	3,04	0,85	4,63	1,19	6,53	0,37	2,00
$A_{эк}$	0,43	2,01	4,66	2,25	5,20	2,25	5,20	2,28	5,29
A_i	-	4,67	-	5,34	-	5,58	-	4,54	-
$B_{оп}$	0,35	1,69	4,82	2,44	6,96	1,69	4,82	1,37	3,90
B_k	0,22	0,82	3,78	1,12	5,18	1,16	5,38	1,17	5,43
$B_{мид}$	0,25	1,50	5,91	0,93	3,67	1,22	4,82	1,48	5,83

Факторы		Стратегии развития предприятия							
Обозначение	К	С1		С2		С3		С4	
		Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение
$B_{ок}$	0,18	0,74	4,14	1,04	5,78	1,02	5,69	0,98	5,46
B_i	-	4,75	-	5,53	-	5,10	-	5,00	-
$K_{пр}$	0,15	0,77	5,12	0,77	5,12	0,77	5,12	0,77	5,12
$K_{ф}$	0,29	1,05	3,63	1,05	3,63	1,05	3,63	1,05	3,63
$K_{сб}$	0,23	1,01	4,40	1,01	4,40	1,01	4,40	1,01	4,40
K_i	-	2,83	-	2,83	-	2,83	-	2,83	-
I_i	-	-	3,61	-	5,70	-	4,05	-	5,24
$C_i = 0,25$	$C1 = 0,25 \cdot 4,67 + 0,19 \cdot 4,75 + 0,21 \cdot 2,83 + 0,35 \cdot 3,61 = 3,93$								
$A_i + 0,19$	$C2 = 0,25 \cdot 5,34 + 0,19 \cdot 5,53 + 0,21 \cdot 2,83 + 0,35 \cdot 5,70 = 4,98$								
$B_i + 0,21$	$C3 = 0,25 \cdot 5,58 + 0,19 \cdot 5,10 + 0,21 \cdot 2,83 + 0,35 \cdot 4,05 = 4,38$								
$K_i + 0,35I_i$	$C4 = 0,25 \cdot 4,54 + 0,19 \cdot 5,00 + 0,21 \cdot 2,83 + 0,35 \cdot 5,24 = 4,51$								
Ранги		4		1		3		2	

Как видно из таблицы 3, наиболее оптимальным для данного предприятия является реализация стратегий, связанных: а) с поиском новых рынков сбыта или расширением имеющихся рынков; б) с модификацией существующих продуктов или их дифференциацией.

2) учитывая выбранные для предприятия приоритетные стратегии развития, вторым направлением повышения эффективности сбытовой деятельности выступает увеличение доли на рынке Российской Федерации. При этом важным является реализация ценовой политики, учитывающей тенденции развития данного рынка.

3) третье направление – модификация производимой продукции за счет инновационной деятельности. Предлагается организовать на предприятии производство такого вида продукции, как «Умная остановка».

«Умная остановка» в контексте общественного транспорта представляет собой современную инфраструктурную систему, цель которой – обеспечить более удобный и информативный сервис для пассажиров.

Анализ рынков сбыта для инновационного продукта «Умная остановка» демонстрирует широкий потенциал. Прежде всего целевой аудиторией могут стать государственные и муниципальные органы власти,

ориентированные на модернизацию инфраструктуры в рамках концепции «Умного города». Также важным рынком сбыта являются транспортные компании и операторы общественного транспорта. В условиях роста популярности высокотехнологичных решений транспортных компаний «Умные остановки» могут стать важным элементом модернизации инфраструктуры для обеспечения комфортных условий пассажирам и повышения качества обслуживания. Оснащение остановок информационными панелями, которые будут отображать актуальное расписание и время прибытия транспорта, повысит эффективность пассажирских потоков.

Частные компании и застройщики недвижимости также являются важными игроками на рынке сбыта «Умных остановок». Они могут заинтересоваться в установке таких остановок на своих объектах недвижимости, таких как жилые комплексы, бизнес-центры, торговые и развлекательные зоны, поскольку это повышает привлекательность проекта, создавая дополнительные удобства для будущих жителей и арендаторов. «Умные остановки» могут использоваться не только для размещения информационных панелей и зарядных станций, но и для создания уникальной атмосферы в рамках «Умного» комплекса, что является дополнительным маркетинговым инструментом.

Туристические компании и города с высоким потоком туристов – еще один важный сегмент. Для них «умные остановки» станут эффективным инструментом предоставления туристам актуальной информации, такой как расписания транспорта, карты города, погодные условия и прочее. Это особенно актуально в крупных туристических центрах, где потоки людей постоянно изменяются, а необходимость в быстром доступе к информации крайне велика.

Рынки России могут заинтересоваться проектом по нескольким ключевым причинам: продукция из Беларуси часто воспринимается как имеющая хорошее соотношение цены и качества, если стоимость «Умной остановки» будет конкурентоспособной по сравнению с российскими или западными аналогами, это станет значительным преимуществом; существующие экономические и политические связи между Россией и Беларусью в рамках Союзного государства могут способствовать более легкому выходу товара на российский рынок, включая упрощенные процедуры сертификации и логистики; многие российские города заинтересованы в обновлении своей инфраструктуры, в

том числе остановочных павильонов, делая их более современными и удобными для жителей.

4) совершенствование организации работы отдела сбыта предприятия

Для этого предлагается внедрить стандарт внутреннего аудита процессов сбыта, в котором определены цель и задачи аудита; основные объекты; этапы внутреннего аудита; участники и зоны их ответственности; методы и инструменты контроля. Авторами рекомендуется проводить полный внутренний аудит сбытовой деятельности предприятия 1 раз в год, тематический аудит – 1 раз в квартал.

Таким образом, реализация данных направлений повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия металлургической отрасли позволит улучшить его финансовое состояние и результативность хозяйственной деятельности, обеспечить перспективное развитие и рост конкурентоспособности.