

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



Институт \_\_\_\_\_  
отраслевого менеджмента

Кафедра \_\_\_\_\_  
логистики

**Выпускная квалификационная работа**

Разработка логистической стратегии управления сбытом готовой продукции

(тема выпускной квалификационной работы)

(на примере ООО "Автокомбинат №36")

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
(код) (наименование)

Образовательная программа Стратегическая логистика  
(название образовательной программы)

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(подпись) Ильин Л.А.  
(Фамилия и Инициалы)

Научный руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
(подпись) к.э.н., доцент Учирова М.Ю.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

Консультант \_\_\_\_\_  
(подпись) к.э.н., доцент Учирова М.Ю.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(подпись) к.э.н., доцент Ефимова В.В.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(подпись) Кузнецов А.Н.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

**Допустить к защите**

Научный руководитель образовательной программы \_\_\_\_\_  
(подпись) д.э.н., профессор Аникин Б.А.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) к.э.н., доцент Воронцов В.Б.  
(ученая степень, звание, Фамилия и Инициалы)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Москва – 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»



**АННОТАЦИЯ**  
**выпускной квалификационной работы**

Ильина Леонида Андреевича

обучающегося \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество)

Тема выпускной квалификационной работы: \_\_\_\_\_  
Разработка логистической  
стратегии управления сбытом готовой \_\_\_\_\_  
продукции (на примере  
ООО «Автокомбинат №36»)

утверждена приказом ГУУ от « 04 » \_\_\_\_\_ декабря 20 19 г. № 872-V

1. Объект исследования стратегическое управление логистической системой организации
2. Предмет исследования логистическая стратегия управления сбытом готовой продукции на предприятии
3. Цель исследования определение оптимального подхода к разработке, реализации и оценке логистической стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии
4. Задачи исследования исследовать терминологический аппарат в области управления сбытом готовой продукции на предприятии для унификации понятий в процессе разработки стратегических решений; выявить основные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия; рассмотреть современные классификации стратегических решений в области сбыта и проанализировать возможность и актуальность их применения; определить положение сбытовой стратегии предприятия в иерархии стратегических решений и отразить основные взаимосвязи сбытовой стратегии с функциональными областями организации; разработать инструментально-методический аппарат формирования, проектирования и реализации стратегии управления сбытом; сформировать методические указания по оценке стратегии управления сбытом организации; проанализировать практическое применение разработанного метода проектирования, реализации и оценки стратегических решений в области сбытовой деятельности предприятия
5. Краткое изложение основного содержания выпускной квалификационной работы: в первой главе рассмотрены основные теоретические аспекты управления сбытом готовой продукции на предприятии: рассмотрены и сформулированы определения, уточнены основные принципы управления сбытом, рассмотрена классификация сбытовой деятельности и стратегических решений, исследовано положение сбытовой стратегии в иерархии стратегических решений. Во втором разделе работы рассмотрены основные методические подходы к проектированию стратегии управления сбытом и предложена методика разработки и оценки стратегических

решений. В третьем разделе работы представлено практическое обоснование предложенных методов и инструментов проектирования и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции компании

6. Характер выпускной квалификационной работы выпускная квалификационная работа носит научно-практический характер, с использованием общетеоретических и научно-практических положений, актуальных статистических данных и методических положений и разработок

7. Используемые в выпускной квалификационной работе инструментальные средства: в процессе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы методы общенаучного познания, а также методы стратегического анализа, методы экспертных оценок, методы корреляционно-регрессионного анализа, программный продукт «Microsoft Excel», методы моделирования результатов

8. Элементы научной новизны выпускной квалификационной работы: в процессе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие элементы научной новизны: на основании исследования теоретического понятийного аппарата были сформулированы основные определения сбыта и сбытовой стратегии предприятия; были уточнены основные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия, а также закономерности их применения; были разработаны универсальные алгоритмы формирования и проектирования стратегии управления сбытом готовой продукции организации, основанные на положении сбытовой стратегии в стратегической иерархии, а также на условиях внешней и внутренней среды; на основании выявленных ключевых показателей эффективности была предложена модель оценки результатов применения сбытовой стратегии, которая ориентирована на построение прогнозного значения моделируемого показателя;

9. Практическая значимость выполненной выпускной квалификационной работы: результаты выпускной квалификационной работы нашли свое практическое применение в процессе стратегического планирования сбытовой деятельности компании. Опираясь на результаты исследования можно сделать вывод о актуальности проведенного исследования и возможности применения разработанных методов и средств на практике

10. Объем и структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа содержит 115 страниц машинописного текста. Работа состоит из следующих разделов: аннотация, содержание, введение, основная часть, заключение, список использованной литературы, список сокращений, приложения.

Объем текстовой части работы:	<u>147</u>	(количество штук)
в том числе:		
введение	<u>3</u>	(количество страниц)
основная часть	<u>108</u>	(количество страниц)
заключение	<u>5</u>	(количество страниц)
Приложения:	<u>20</u>	(количество страниц)
Количество рисунков:	<u>24</u>	(количество штук)
Количество таблиц:	<u>24</u>	(количество штук)
Библиография:	<u>52</u>	(количество наименований)
в том числе:		
нормативные документы	<u>0</u>	(количество наименований)
интернет-ресурсы	<u>1</u>	(количество наименований)
зарубежные издания	<u>0</u>	(количество наименований)



**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**



УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
логистики

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      (Фамилия, Инициалы)  
«24» января 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Обучающемуся	<u>Ильину Леониду Андреевичу</u> (Фамилия, Имя, Отчество)	
Направление подготовки	<u>38.04.02</u> (код)	<u>Менеджмент</u> (наименование)
Образовательная программа	<u>Стратегическая логистика</u>	
<u>2 курс, 1 группа</u> (курс, номер группы)	форма обучения	<u>очная</u> (очная/ очно-заочная/ заочная)

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка логистической стратегии управления сбытом готовой продукции (на примере ООО «Автокомбинат №36»)

утверждена приказом ректора/ проректора ГУУ от «04» декабря 2019 г. № 872-V

Срок представления работы к защите «10» июня 2020 г.

Объект исследования: стратегическое управление логистической системой организации  
Предмет исследования: логистическая стратегия управления сбытом готовой продукции на предприятии  
Цель работы: определение оптимального подхода к разработке, реализации и оценке логистической стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии  
Задачи выпускной квалификационной работы: исследовать терминологический аппарат в области управления сбытом готовой продукции на предприятии для унификации понятий в процессе разработки стратегических решений; выявить основные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия; рассмотреть современные классификации стратегических решений в

области сбыта и проанализировать возможность и актуальность их применения; определить положение сбытовой стратегии предприятия в иерархии стратегических решений и отразить основные взаимосвязи сбытовой стратегии с функциональными областями организации; разработать инструментально-методический аппарат формирования, проектирования и реализации стратегии управления сбытом; сформировать методические указания по оценке стратегии управления сбытом организации; проанализировать практическое применение разработанного метода проектирования, реализации и оценки стратегических решений в области сбыта

Основные источники и литература: Баркан Д.И. Управление сбытом: учебное пособие; Железнякова Е.А. Управление сбытом: теория и практика; Гребеник Я.В. Основы разработки сбытовой стратегии предприятия; . Маркова В.Д. Стратегический менеджмент; Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой; Тиндова М.Г., Кузнецова О.С. Эконометрика: учебное пособие; Фомичев А.В. Элементы теории бифуркации в динамических системах, Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности

Материалы с места практики: в процессе исследования использовались устав, бухгалтерская отчетность, материалы по стратегическому анализу деятельности предприятия ООО «Автокомбинат №36», а также тезисы, написанные в процессе прохождения учебной, технологической и преддипломной практики: «Современные методы оценки логистической стратегии управления сбытом готовой продукции», «Перспективы развития и применения современных методов оценки логистических проектов», «Применение искусственного интеллекта для эффективного управления логистическими процессами»

Структура выпускной квалификационной работы, сроки выполнения её основных разделов:

№ п/п	Наименование основных разделов	%	Сроки
	Введение, библиография	6	21.02.2020
1.	Теоретические аспекты организации процесса управления сбытом готовой продукции	30	13.03.2020
2.	Методические основы разработки, формирования и оценки эффективности реализации стратегии управления сбытом готовой продукции	30	17.04.2020
3.	Реализация методических решений по формированию логистической стратегии управления сбытом	30	15.05.2020
	Заключение	4	18.05.2020
	ИТОГО	100	

Перечень графического материала:

- 1) Схема положения сбытовой стратегии в стратегической иерархии организации
- 2) Алгоритм выбора логистической стратегии управления сбытом готовой продукции
- 3) Алгоритм формирования стратегии управления сбытом готовой продукции
- 4) Сравнительная характеристика методов принятия стратегических решений
- 5) Перечень ключевых показателей оценки эффективности стратегии управления сбытом
- 6) Организационная структура компании ООО «Автокомбинат №36»
- 7) Структура логистической цепи ООО «Автокомбинат №36»
- 8) Схема взаимодействия функциональных подразделений ООО «Автокомбинат №36»
- 9) Графическое отображение результатов корреляционно-регрессионного анализа

10) Матрица рисков компании ООО «Автокомбинат №36»

---

Научный  
руководитель ВКР

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      Учирова М.Ю.  
(Фамилия, Инициалы)  
« 24 » \_\_\_\_\_ января 2020 г.

Научный  
руководитель ОП

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      Аникин Б.А.  
(Фамилия, Инициалы)  
« 24 » \_\_\_\_\_ января 2020 г.

Заведующий  
кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      Воронцов В.Б.  
(Фамилия, Инициалы)

« 24 » \_\_\_\_\_ января 2020 г.

Задание принял к  
исполнению  
обучающийся

\_\_\_\_\_  
(подпись)                      Ильин Л.А.  
(Фамилия, Инициалы)

« 24 » \_\_\_\_\_ января 2020 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	9
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ.....	12
1.1 Понятие сбыта готовой продукции и его интерпретация .....	12
1.2 Классификация сбытовой деятельности и исследование основных логистических концепций управления сбытом готовой продукции .....	23
1.3 Исследование основных логистических стратегий и принципов их формирования .....	32
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ, ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ .....	47
2.1 Методология выбора стратегии управления сбытом готовой продукции .....	47
2.2 Методические основы разработки оптимальной стратегии управления сбытом готовой продукции .....	58
2.3 Разработка методов оценки логистической стратегии управления сбытом готовой продукции .....	65
3. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ.....	84
3.1 Основная информация об организации ООО «Автокомбинат №36».....	84
3.2 Анализ стратегического положения организации .....	96
ООО «Автокомбинат №36».....	96
3.3 Применение методов разработки и реализации стратегии управления сбытом готовой продукции и обоснование практических результатов .....	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	118
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	123
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ.....	127
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	128

## **ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день одним из приоритетных направлений развития любой организации является управление сбытовой деятельностью. В условиях нестабильности рынка и влиянии различных факторов неопределенности и риска, предприятиям необходимо оперативно реагировать на изменяющийся потребительский спрос и осуществлять грамотное стратегическое планирование для достижения положительного экономического эффекта.

Несомненно, сбытовые процессы играют значительную роль в формировании результатов деятельности компании. Это обусловлено непосредственным участием практически всех функциональных подразделений организации в осуществлении сбыта, а также решающим положением сбыта в процессе прохождения жизненного цикла продукта. В связи с этим, сбытовую деятельность организации можно рассматривать с различных точек зрения, что значительно усложняет проектирование сбытовой системы и формирования эффективной стратегии сбытовой деятельности на предприятии. Особое место в процессе стратегического планирования сбыта занимает логистика: именно логистические бизнес-процессы определяют фактическое перемещение материальных потоков от производителя к конечному потребителю, а также способствуют развитию сбытовой системы в разрезе предприятия.

В условиях современного развития экономики основной задачей организации является реализация продукции компании в максимально возможном объеме для удовлетворения желаний потребителей. Для достижения поставленных целей компании необходимо определить эффективную стратегию управления сбытовой деятельностью, которая отвечала бы всем стандартам и оптимально подходила организации. Анализируя положение сбыта в организационной системе, стоит отметить, что большим препятствием для определения оптимальной сбытовой стратегии является многогранность сбытовых процессов, неопределенность факторов влияния внешней среды на компанию, а также индивидуальные особенности предприятий, что и обуславливает актуальность данного исследования.

Опираясь на представленную информацию, были определены цели и задачи исследования:

Цель исследования – определение оптимального подхода к разработке, реализации и оценке логистической стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии.

Опираясь на сформулированную цель, необходимо определить ряд ключевых задач, которые необходимо осуществить в процессе исследования:

- Исследовать терминологический аппарат в области управления сбытом готовой продукции на предприятии для унификации понятий в процессе разработки стратегических решений;
- Выявить основные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия;
- Рассмотреть современные классификации стратегических решений в области сбыта и проанализировать возможность и актуальность их применения;
- Определить положение сбытовой стратегии предприятия в иерархии стратегических решений и отразить основные взаимосвязи сбытовой стратегии с функциональными областями организации;
- Разработать инструментально-методический аппарат формирования, проектирования и реализации стратегии управления сбытом;
- Сформировать методические указания по оценке стратегии управления сбытом организации;
- Проанализировать практическое применение разработанного метода проектирования, реализации и оценки стратегических решений в области сбытовой деятельности предприятия.

На основании представленных целей и задач были определены объект и предмет исследования.

Объект исследования – стратегическое управление логистической системой организации;

Предмет исследования - логистическая стратегия управления сбытом готовой продукции на предприятии;

В работе были использованы общие и специальные методы научного исследования. В процессе проведения исследования основных теоретических аспектов управления сбытом готовой продукции были использованы общенаучные методы исследования, такие как анализ, синтез, сравнение, наблюдение и абстрагирование. В рамках исследования современных методов принятия стратегических решений, а также в процессе разработки и реализации методологии разработки, реализации и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции были использованы метод экспертных оценок, стратегический анализ, метод моделирования и корреляционно-регрессионный метод анализа данных.

Данные методы научного познания позволили рассмотреть проблемы стратегических решений в области сбыта с различных сторон и определить ключевые особенности процессов формирования, разработки, реализации и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции предприятия.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

## **1.1 Понятие сбыта готовой продукции и его интерпретация**

Одним из ключевых бизнес-процессов (далее БП) организации является управление сбытом готовой продукции компании. В современных условиях развития рынка и нестабильной экономической ситуации в стране одним из наиболее важных факторов для успешного ведения бизнеса для организации является качественное управление сбытовыми процессами. Процесс управления сбытом является заключительной стадией хозяйственной деятельности предприятия и играет наиболее важную роль в определении положения компании на рынке. Данный процесс включает в себя все основные функции менеджмента организации и направлен на увеличение привлекательности готовой продукции и повышение уровня дохода компании. Ужесточение конкурентной борьбы на рынках обуславливает ориентацию любой организации на получение максимальной финансовой прибыли, которая непосредственно зависит от объемов продаж и эффективного построения сбытовой деятельности. В связи с этим, грамотное стратегическое планирование и управление сбытовыми бизнес-процессами позволит организации добиться максимальной эффективности на рынке и получить значительное конкурентное преимущество.

Формирование и последующая реализация стратегии управления сбытом готовой продукции зависит от многих факторов, которые как непосредственно, так и косвенно влияют на внешнюю и внутреннюю среду организации. При детальном рассмотрении составляющих, можно отметить, что все представленные факторы оказывают совокупное влияние на определение стратегии управления сбытом в целом. Вследствие этого, одна из ключевых задач современной организации – изучить синергетический эффект от основных бизнес-процессов организации и на основании информации, полученной в результате исследований, выявить ключевые позиции и сильные стороны компании, на которые следует опираться для грамотного выбора стратегии реализации готовой продукции предприятия.

Рассматривая основные теоретические аспекты управления сбытом готовой продукции, крайне важно обратиться непосредственно к самому понятию «сбыт». Это необходимо для четкого понимания и осмысления бизнес-процессов, входящих в состав сбытовой деятельности организации. Сбытовые процессы и их роль в организации исследуются уже на протяжении долгого времени. Впервые исследования в данной области и формулировка понятия «сбыт» отразились в работах Гарвардской школы бизнеса в 1958 году. Согласно данной трактовке, сбыт был определен следующим образом: «Сбытовая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования» [25]. Опираясь на данное определение можно сделать вывод, что под «сбытом» или же «сбытовой деятельностью» (понятия являются тождественными) понимается процесс продажи готовой продукции, которая соответствует представленным потребителем запросам и требованиям, полученным в результате анализа конъюнктуры рынка по экономически выгодным для организации тарифам с целью получения прибыли.

Понятие сбытовой деятельности отождествляют с различными функциональными областями менеджмента, такими как маркетинг, финансы, логистика, а также трактуется с правовой точки зрения. Многогранность понятийного аппарата обусловлена различными подходами к исследованию: сбытовые процессы в организации затрагивают каждое из функциональных подразделений и, как следствие, интерпретируются в зависимости от их роли в деятельности конкретного подразделения.

Процессы управления сбытом готовой продукции и их роль в экономической деятельности предприятия изучались как российскими, так и зарубежными авторами на протяжении последних 60 лет. Среди выдающихся научных работ можно выделить труды наших соотечественников: Бурцева В.В., Баркана Д.И., Шеховцова А.В., Третьяка С.В., а также зарубежных авторов: М. Портера, Ф. Котлера, Ж.Ламбена и других выдающихся деятелей в области экономики и управления.

Как уже было отмечено выше, определение сбыта можно трактовать по-разному, в зависимости от подхода к анализу, точки зрения и целей исследования. Для четкого понимания различий между трактовками сбытовой деятельности была

составлена таблица, которая включает в себя термины и определения процесса сбыта с точки зрения различных авторов. Данные были структурированы и представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Определение сбытовой деятельности согласно различным источникам

Автор	Определение	Год	Особенности
Бурцев В.В.	«Сбыт – это комплекс процедур продвижения готовой продукции на рынок и организацию расчетов за нее [7].»	2012	Автор опирается, прежде всего, на экономическую выгоду для предприятия с участием маркетинговой составляющей продвижения продукции на рынке
Баркан Д.И.	«Сбыт – это сфера деятельности предприятия-производителя, имеющей своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках [5].»	2013	Автор акцентирует внимание на целевую ориентацию компании на конкретные рынки сбыта для определенной организации.
Шеховцов А.В.	«Сбыт – это системная деятельность в сфере товарных отношений, формирующая инфраструктуру рынка, предназначением которой является организация продаж и осуществление в этом направлении процесса продвижения товаров от производителя (продавца) к покупателю (потребителю), где основными целями ставятся: наиболее полное удовлетворение потребителей и обеспечение прибыли изготовителей продукции [52].»	2014	Автор рассматривает сбыт, как процесс товародвижения в системе экономических взаимоотношений между продавцом и покупателем.
Третьяк С.В.	«Сбыт – это комплекс организационно-технических и финансово-экономических мероприятий, связанных с поставкой и реализацией готовой продукции [50].»	2011	Автор рассматривает сбыт с точки зрения производства, где основная задача управления сбытом – это минимизация издержек.
Ф. Котлер	«Сбыт – это целенаправленная деятельность, методы достижения которой призваны организовать движение товаров к конечному потребителю продукции [25].»	2006	Автор делает акцент на товародвижении без учета маркетинговой составляющей.
Казаков С.П.	«Сбыт – это деятельность по реализации продукции и/или услуг производителями индустриальным клиентам или конечным потребителям с помощью посредников или прямого маркетинга» [22]	2016	Автор акцентирует внимание на маркетинговой составляющей без учёта логистических процессов
Антонов Г.Д.	«Сбыт – это система взаимоотношений между производством и потреблением, которая выстраивается посредством процессов купли-продажи по определенному регламенту для получения экономической прибыли» [4]	2019	Автор делает акцент на взаимосвязях снабженческих и сбытовых процессов, определяя сбыт, как элемент торговых отношений

Согласно информации, представленной в Таблице 1, понятие «сбыт» имеет большое количество различных трактовок. Анализируя вышеперечисленные источники, можно сделать вывод, что формулируя определения сбыта, каждый из авторов делает акцент на определенной составляющей организации. Примером такого акцента может послужить ориентация на производство, маркетинг или логистику в зависимости от особенностей организации. Однако, без учета каждой из этих составляющих в полной мере (производство, маркетинг, логистика), невозможно будет построить эффективную стратегию сбыта готовой продукции. Именно поэтому, в современных условиях развития рынка мы рекомендуем определить сбыт, как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение конкретной цели получения максимальной прибыли при минимальных издержках согласно существующим запросам потребителей. Данное определение в наибольшей степени отражает все составляющие сбытовой деятельности организации, так как включает в себя всестороннее рассмотрение бизнес-процессов сбыта готовой продукции, что позволит в полной мере охватить все аспекты. К таким аспектам управления сбытом готовой продукции относятся как планирование производства и определение потребностей клиентов, так и совершенствование логистической системы в целом, оптимизация маршрутов поставок, увеличение пропускной способности каналов сбыта и многих логистических особенностей деятельности организации.

Анализируя процесс сбыта готовой продукции, стоит выделить основные принципы его организации и управления им.

Принцип движения и торможения. Для обеспечения длительного и устойчивого существования организации необходимы ее рост, развитие и, как следствие, стабильное получение прибыли. При этом цель «рост» означает увеличение производства и продажи изделий или расширение номенклатуры предоставляемых услуг, которые уже определены в плане организации. Цель «развитие» означает новые изделия, новые формы их применения, новый сервис, новые решения проблем клиентов, новые рынки и каналы сбыта, новые методы производства, новые организационные структуры и процедуры управления, т. е. для

успешной деятельности предприятия и его движения вперед необходимы «инновации». Однако инновационные решения часто встречают сопротивление со стороны тех, кто привык работать старыми методами. Также только безоговорочное следование по пути инноваций может из эффективного инструмента превратиться в дань моде. Потому особенно важно при построении системы сбыта организации находить баланс между инновационной составляющей и традиционными сложившимися методами. Принцип движения и торможения в системе сбыта создает объективные условия для постоянного выявления и внедрения нового, прогрессивного и эффективного в сложившуюся практику конкретной организации с учетом ее специфики и возможностей.

Принцип своевременности. В условиях динамично развивающегося рынка и динамичного изменения самой логистической системы руководству для принятия решений требуются постоянно обновляемые данные как о внешней, так и внутренней среде, результаты их анализа. А это возможно только при осуществлении непрерывного мониторинга. В интересах укрепления позиций организации особенно важно учитывать вновь возникающие шансы и риски, их возможное влияние на ключевые показатели деятельности логистической системы. Главное условие своевременности наблюдения и мониторинга заключается в следующем: они должны носить характер «раннего предупреждения кризисного варианта развития», т.е. позволять устранять текущие отклонения прежде, чем они примут серьезный характер.

Принцип стратегического сознания. Информация, полученная от работников, имеет важное значение для проведения мероприятий, обеспечивающих устойчивое развитие компании. Руководители организации, ее подразделения и сотрудники на практике нередко принимают тактические решения, приносящие быстрый экономический эффект и реальные выгоды в текущем плане, но не соответствующие стратегическим задачам предприятия. В результате, выиграв (и порой немало) сегодня, фирма может гораздо больше потерять завтра. Таким образом, текущие объемы выпуска, количество филиалов и клиентов, ассортимент продукции, прибыльность отдельного вида продукции и т.п. являются второстепенными

критериями оценки по сравнению с эффективностью работы логистической системы в целом и ее функциональных подразделений. Принцип стратегического сознания реализуется только тогда, когда любое решение и действие оценивается в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим целям развития логистической системы.

**Многофункциональность.** Посредством осуществления непрерывного логистического контроллинга необходимо обеспечивать достижение и поддержание приоритетных показателей развития логистической системы, предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей как на микрологистическом уровне, так и на уровне достижения целей участников всей цепочки поставок, обеспечивать взаимосвязь контролируемых показателей с другими количественными и качественными показателями.

**Простота построения системы управления сбытом.** Реализация этого принципа заключается в выборе простейших форм и методов организации и управления сбытом, построенного в соответствии с целями логистической системы, требующих меньших контролируемых усилий и, как правило, более экономичных. Чрезмерная сложность системы управления сбытом может быть не понята и не поддержана исполнителями и пользователями системы, а также потребовать существенного увеличения потока информации для его осуществления.

**Экономичность построения системы управления сбытом.** Затраты по внедрению, построению и поддержанию системы управления сбытом должны быть минимизированы с позиций их адекватности эффекту, который получит логистическая система. Это означает, что объем расходов по организации управления сбытом не должен превышать размера того эффекта (снижения уровня логистических затрат, прироста доходов и увеличения прибыли от развития наиболее эффективных продуктов и т.п.), который достигается в процессе его осуществления.

**Принцип документирования.** Целью этого принципа является создание условий для проверки: соблюдались ли цели и задачи стратегии сбыта и стратегий более высокого уровня в действительности. Документирование позволяет в любой

момент установить источник и потребителя информации, ее содержание и дату передачи, позволяет оценивать достоверность и полноту информации. Благодаря принципу документирования решения по оперативным вопросам принимаются с учетом стратегической позиции фирмы, стимулируя тем самым первоочередную реализацию стратегических целей. Принцип документирования является также инструментом для контроля за соблюдением других названных принципов: движение и торможение, стратегическое сознание и своевременность.

В процессе управления сбытом готовой продукцией крайне необходимо обращаться к принципам организации и управления сбытовой деятельностью.

Процесс управления сбытом – это сложно-структурированная система, которая включает в себя большое количество различных бизнес-процессов, целью которой является получение максимального экономического эффекта [19]. Данный процесс состоит из нескольких составляющих:

- Построение эффективных каналов распределения;
- Организация рациональной системы товародвижения;
- Организация системы коммуникаций;
- Эффективное управление ресурсами и персоналом;
- Изучение конъюнктуры рынка и анализ потребностей целевых групп

Рассматривая сбытовую деятельность организации, необходимо выделить основные цели и задачи. На практике, ввиду дифференциации организаций по видам деятельности, размерам и другим классификационным признакам, цели и задачи сбытовой деятельности существенно варьируются. Однако, несомненно, цели сбытовой деятельности во многом очень схожи с совокупными целями всей организации. Согласно мнению ученого Кононова М.В. [24], в своей работе «Управление сбытом в системе управления предприятием», цели сбытовой деятельности подразделяются на 4 категории:

1. Количественные цели;
2. Качественные цели;
3. Экономические цели

#### 4. Цели развития сбытовой деятельности;

Опираясь на данную классификацию, необходимо дать краткую характеристику каждой категории, а именно рассмотреть, какие работы и задачи входят в каждую из представленных составляющих для четкого понимания распределения бизнес-процессов и их разграничения.

Количественные цели сбытовой деятельности характеризуются такими показателями, как увеличение объема продаж, расширение доли рынка, или же выход на новые географические рынки. Они не должны противоречить другим категориям целей организации. Данные цели необходимо рассматривать в комплексе с экономическими целями, так как основная ориентация компании направлена на получение прибыли от различных видов деятельности.

Качественные цели сбыта определяются взаимоотношениями с потребителями продукции и эффективным управлением логистическими каналами распределения и сбыта. К данной категории также можно отнести и совершенствование логистической системы организации в целом и оптимизацию процессов движения материальных, информационных и финансовых потоков.

Экономические цели управления сбытом готовой продукции ориентированы на максимизацию показателей прибыли и рентабельности деятельности организации. Они непосредственно совпадают с генеральными целями всей компании.

Цели развития сбытовой деятельности организации связаны с оптимизацией и модернизацией сбытовых процессов, а также с совершенствованием сбытовой деятельности в целом. Данная категория включает в себя некоторые цели других кластеров и определяется как деятельность, направленная на развитие логистической системы. Сюда можно отнести такие показатели, как расширение ассортимента, совершенствование логистической системы, захват новых рынков сбыта, информатизацию деятельности организации и подобного рода цели, которые определяют развитие компании в долгосрочной перспективе. Исходя из логистических особенностей организации, развитие логистической цепочки

определяется выбором и оптимизацией каналов распределения в цепях поставок с учетом локальных аспектов сбытовых процессов.

Стоит отметить, что именно интегрированное применение данных категорий позволит организации осуществлять эффективное управление основными сбытовыми бизнес-процессами. Цели сбыта должны соответствовать выбранной стратегии организации в целом, и на основании данных целей будет сформирована и эффективная стратегия управления сбытом готовой продукции, которая будет отвечать всем поставленным требованиям и опираться на существующее положение компании и долгосрочные перспективы.

Рассматривая основные бизнес-процессы сбыта в организации, следует обратить внимание на основные задачи сбытовой деятельности. Анализируя основные источники и работы выдающихся деятелей в области управления, стоит отметить, что понятия задач сбытовой деятельности предприятия трактуются по-разному. Прежде всего, это связано со спецификой организации, и ее ориентацией на ту или иную сферу деятельности организации (например, производство или маркетинг). Однако можно проследить и схожие черты в определении основных сбытовых задач.

По мнению исследователя Бурцева В.В. [7], задачи сбытовой деятельности можно классифицировать следующим образом:

- Анализ предпочтений потребителей готовой продукции и формирование производства на основе данной информации;
- Развитие внешних связей с потребителями на взаимовыгодных условиях;
- Обеспечение надежного хранения, подготовки и перемещения товара к конкретным точкам продаж;
- Отгрузка и транспортировка товарной продукции для последующей продажи потребителям;

Однако данный перечень задач определяется понятием «сбыт» в его узком смысле. То есть, в данном случае, по мнению экспертов-экономистов, процессы

сбыта определяются с момента выхода продукции с производства до момента ее реализации. Говоря об основных задачах сбытовой деятельности в широком смысле данного определения, в наибольшей степени соответствует классификация автора Баркана Д.И. Исследователь определяет задачи сбытовой деятельности исходя из того, что процесс сбыта охватывает не только процессы перемещения товара и анализ потребительской аудитории, но и эффективность сбытовой логистики, постоянный анализ цепочки «Поставщик-потребитель», а также опирается на основные стратегические цели, которые определяются долгосрочными перспективами развития компании. Согласно мнению Баркана Д.И. [5], задачи можно подразделить на 5 категорий:

1. Осуществление на постоянной основе комплексного анализа системы «потребитель - товар - рынок» и выработка на этой основе стратегии и тактики, которая в наибольшей степени соответствует сложившемуся положению на рынке и профильной направленности организации;

2. Подготовка, выработка и принятие управленческих решений о наиболее рациональной структуре каналов распределения и движения различных видов потоков.

3. Обеспечение финансовой эффективности сбытовых операций, разработка и реализация системы управления дебиторской задолженностью и товарными запасами готовой продукции и рациональной системы скидок с цен для покупателей;

4. Обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса;

5. Непосредственная продажа продукции и услуг компании;

Для лучшего понимания взаимосвязи задач системы управления сбытом готовой продукции, данные были структурированы и представлены на Рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура задач сбытовой деятельности

Исходя из представленной схемы, можно сделать выводы, что все задачи системы управления сбытом взаимосвязаны между собой и в совокупности представляют собой комплекс мероприятий, благодаря которому любая организация будет иметь возможность получить положительный результат от сбытовой деятельности.

Одной из основных задач управленческого аппарата является оценка эффективности методов и средств сбыта. Данные показатели можно трактовать по-разному, в зависимости от целей и задач сбытовой деятельности. Однако сложность оценки эффективности сбыта заключается в идентификации конкретных мероприятий и оценке их влияния на результаты организации в целом. По нашему мнению, эффективная организация процесса сбыта готовой продукции компании должна соответствовать каждому функциональному направлению деятельности. Прежде всего, это связано с интегральным подходом к оценке: с точки зрения логистики, маркетинга, производства и управления финансами сбыт должен быть эффективен. В связи с этим были выделены основные критерии, которым должна соответствовать оптимальная сбытовая система:

- Интегрированное принятие решений о формировании сбытовой политики организации
- Координация процессов товародвижения

- Оперативное реагирование на изменение потребностей клиентов;
- Проведение рациональной ценовой политики;
- Высокий уровень конкурентоспособности продукции на рынке;
- Эффективное использование производственных мощностей (оптимальная загрузка);
- Высокий уровень информационно-технического обеспечения сбыта;
- Использование каналов обратной связи с потребителями;
- Планирование маркетинговых мероприятий на основе данных исследований конъюнктуры рынка.

## **1.2 Классификация сбытовой деятельности и исследование основных логистических концепций управления сбытом готовой продукции**

Современная система управления сбытом на предприятии, прежде всего, ориентирована на удовлетворение запросов конечного потребителя, что идентифицирует ее с маркетинговой, производственной и логистической деятельностью предприятия. Исследуя потребительские запросы, целевую аудиторию, спрос на отдельные виды товаров, производственные возможности и потенциальные мощности, существующее развитие сбытовой сети и возможности ее потенциального расширения за счёт оптимизации движения различных видов потоков, организация имеет возможность усовершенствовать существующую сбытовую систему. Однако для исследования сбытовых процессов на предприятии необходимо обратиться к классификации сбыта.

На сегодняшний день существует большое количество общепринятых классификаций сбытовой деятельности: все они построены по определенной закономерности, а именно, на основании конкретного классификационного признака. Рассматривая систему сбыта любой организации выделяют несколько классификационных признаков – рассмотрим каждый из них отдельно:

Одним из основных признаков является наличие посредников в сбытовой системе организации. В связи с этим различают прямой и косвенный сбыт. Прямой

сбыт подразумевает осуществление производителем комплекса задач по дистрибуции своего товара [11]. То есть, процессы продажи происходят без участия различных контрагентов в сбытовой системе, а продукция поступает непосредственно к потребителю. Косвенные каналы сбыта предполагают наличие одного или нескольких посредников в процессе товародвижения от производителя к потребителю [19]. Опираясь на основные показатели, характеризующие продукт и ожидаемые результаты сбытовой деятельности, организация выбирает ту или иную схему товародвижения для реализации. На практике используются также методы комбинированного сбыта, сочетающего в себе различные каналы распределения. Данный метод определяется высокой вариативностью товарной продукции и сбытовой политикой организации.

В связи с количеством посредников в логистической цепи выделяют еще одну классификацию:

1. Интенсивный сбыт – форма сбытовой деятельности, предполагающая наличие большого числа посредников и дистрибуторов продукции. Основной целью является расширение объемов сбыта.

2. Селективный сбыт – ограничение числа посредников в процессе продаж. Используется для реализации сложных номенклатурных позиций.

3. Эксклюзивный сбыт – ограничение числа посредников при реализации уникальных товарных позиций на определенной территории.

Выбор метода сбыта согласно данной классификации обусловлен характером товара, реализуемого компанией. Кроме того, выбор определенного метода распределения продукции дает возможность компании определить уникальность собственного товара и обозначить ее для потребителей.

Следующим классификационным признаком сбытовой деятельности является взаимоотношение между посредниками (участниками логистической цепи). Данная классификация базируется на уровнях интеграции производителя, поставщиков и дистрибуторов.

1. Традиционная система сбыта – каждый из участников логистической цепи выступает независимо от других. Основная задача каждого из них заключается в максимизации финансовой прибыли непосредственно на своем участке.

2. Вертикально-интегрированная система сбыта – предполагает интегрированную схему «Производитель-Поставщик-Дистрибутор», где сбытовые процессы рассматриваются как единый механизм. Данная схема ориентирована на оптимизацию всей логистической цепи с целью получения максимальной прибыли.

3. Горизонтально-интегрированная система сбыта – обусловлена созданием стратегических партнерств между участниками сбытовой цепи одного уровня для получения коммерческой выгоды.

Выбор сбытовой системы конкретной организации по данной классификации базируется на возможностях самой организации и качественных особенностях товарных позиций [23].

Еще одним классификационным признаком является особенность товара. Данная категория больше связана с маркетинговой привлекательностью товара и возможностью его реализации. Различают нацеленный и ненацеленный сбыт.

1. Нацеленный сбыт - предполагает реализацию маркетинговых мероприятий и формирование поставок определенному сегменту потребителей. К данной категории можно отнести уникальные товарные позиции, а также продукцию, ориентированную на конкретных потребителей (пример: автозапчасти).

2. Ненацеленный сбыт – реализация продукции осуществляется по принципу максимизации сбыта, а, следовательно, маркетинговые мероприятия направлены на все группы потребителей. К данной категории можно отнести товарные позиции массового потребления (пример: продуктовые рынки).

На основе представленной информации была составлена Таблица 2, отражающая классификацию сбытовой деятельности.

Таблица 2 - Классификация сбытовой деятельности

Классификационный признак	Вид сбыта	Характеристика
Наличие посредника	Прямой сбыт	Осуществление сбытовой деятельности напрямую потребителям
	Косвенный сбыт	Осуществление сбытовой деятельности через одного или нескольких посредников (дистрибуторов)
	Комбинированный сбыт	Осуществление сбытовой деятельности через прямые и косвенные сбытовые каналы
Количество посредников	Интенсивный сбыт	Предполагает наличие большого числа посредников для максимизации реализованной продукции
	Селективный сбыт	Ограничение числа посредников при увеличении уровня контроля сбытовой деятельности
	Эксклюзивный сбыт	Ограниченное число посредников на определенной географической территории при уникальных особенностях товара
Взаимоотношения между посредниками	Традиционный сбыт	Посредники являются независимыми участниками экономических отношений
	Вертикальный сбыт	Сбытовая деятельность характеризуется интеграцией логистической цепи
	Горизонтальный сбыт	Заключение партнерских отношений в рамках одного участка цепи для получения положительного экономического эффекта
Особенности товара	Нацеленный сбыт	Реализация товара конкретной группе потребителей
	Ненацеленный сбыт	Массовая реализация товаров широкого потребления независимо от сегмента потребителей

Как уже было отмечено выше, сбытовые процессы затрагивают различные функциональные области менеджмента, логистику, маркетинг, производство, финансы и другие. Говоря о развитии сбытовой деятельности в организации, стоит обратить внимание на использование различных концепций управления, определяя их как систему взглядов на сбытовые бизнес-процессы.

Следует отметить, что процесс управления сбытом готовой продукции можно подразделить на 3 различные области [18]:

1. Производственная составляющая
2. Маркетинговая составляющая
3. Логистическая составляющая

На основе данных областей выделяют различные концепции управления сбытом готовой продукции. Концепции управления сбытом и их выбор играют важнейшую роль в процессе управления предприятием в целом. Каждая из них

отличается уникальностью своей непосредственной цели, задачами и инструментами, с помощью которых достигается положительный эффект от применения концепции. Выбор конкретных функциональных областей обусловлен их наибольшим участием в развитии сбытовой деятельности [30]. Финансовый инструментарий в большей степени является оценочной характеристикой реализации той или иной функциональной концепции управления, так как позволяет оценить рациональность применения конкретных методов и средств, для совершенствования сбытовой системы в целом. Применение различных концепций управления сбытом и интеграция данных концепций применимы для каждой организации, обладающей даже специфическими свойствами или же уникальным производством [31].

Исходя из существующей бизнес стратегии, компания может варьировать применение данных теоретических постулатов и быть ориентированной на определенную концепцию в зависимости от сложившейся ситуации внутренней или внешней среды. Учитывая неразрывную связь между всеми аспектами хозяйственной деятельности организации, данные теоретические аспекты также применимы при формировании стратегии сбыта готовой продукции. При этом, используя интеграцию вышеперечисленных концепций, компания будет иметь возможность контролировать и своевременно координировать деятельность отдельных составляющих логистической системы, которая, в свою очередь, и определяет процесс управления сбытом.

Концепции управления сбытом готовой продукции в зависимости от ориентации на конкретную функциональную область, а также определение генеральной цели концепции, основного инструментария и характеристики представлены в Таблице 3.

Таблица 3 - Основные концепции управления сбытом готовой продукции

Наименование концепции	Основная цель	Основной инструментарий	Область деятельности
Совершенствования производства	Максимизация прибыли	Себестоимость, производительность	Производство
Совершенствования товара	Совершенствование потребительских свойств товара	Товарная политика	Производство
Интенсификации коммерческих усилий	Продажа существующих товаров	Продвижение товаров	Производство
Традиционного маркетинга	Удовлетворение потребностей целевой аудитории	Потребности целевой аудитории	Маркетинг
Социально-этического маркетинга	Удовлетворение потребностей целевой аудитории при условии сбережения всех видов ресурсов	Общественное мнение	Маркетинг
Маркетинга взаимодействия	Удовлетворение потребностей потребителей, партнеров и государства при условии их непосредственного взаимодействия	Социальные и экономические отношения	Маркетинг
Логистики загрузки	Удовлетворение потребностей всех участников хозяйственных отношений путем оптимальной загрузки производственных мощностей	Управление финансовыми, материальными и информационными потоками	Логистическая
Логистики рационализации	Удовлетворение потребностей участников отношений путем выбора рациональных каналов распределения товародвижения	Управление финансовыми, материальными и информационными потоками	Логистическая

Анализируя информацию, представленную в Таблице 3, каждая из представленных концепций ориентирована на ту или иную сферу деятельности организации. Характеризуя процессы управления сбытом готовой продукции в организации, следует отметить доминирующее влияние логистики на формирование сбытовых методов. Приоритетное значение логистики обусловлено высоким

уровнем логистических затрат в процессе реализации. Такие операции, как транспортировка, хранение, обработка, распределение, складские операции формируют стоимость готовой продукции, а, как следствие, определяют уровень сбытовых затрат. Именно поэтому логистические концепции во многом определяют сбытовую структуру и методические принципы ее обеспечения.

В условиях динамической экономики именно логистический подход нашел свое отражение в управлении сбытовыми бизнес-процессами. Координация товародвижения и грамотное управление материальными и сопутствующими потоками, определение стандартов качества логистического сервиса в процессе реализации товаров и услуг, формирование единой системы контроля за перемещением товара, рациональное использование производственных мощностей, а также материальных и трудовых ресурсов – все это примеры операций, направленных на совершенствование сбытовой деятельности предприятия.

Согласно определению, логистическая концепция - это комплекс методов оптимизации ресурсов предприятия в процессе управления товародвижением, поддерживающихся соответствующей информационной системой [42]. На сегодняшний день распространено большое количество различных логистических концепций. Применение современных методов управления сбытом готовой продукции, основываясь на конкретной логистической концепции, будет способствовать оптимизации логистической цепи и сокращению расходов, связанных с реализацией мероприятий по планированию и осуществлению сбыта.

Для исследования влияния логистики на сбытовые процессы необходимо рассмотреть существующие логистические концепции и их основные положения. Данные были структурированы и представлены в Таблице 4 [2].

Таблица 4 - Основные логистические концепции

Наименование концепции	Характеристика	Цели
«Just-in-time» (точно в срок)	Синхронизация времени и количества материальных ресурсов по мере их необходимости	Сокращение издержек хранения запасов Высокое качество логистического обслуживания
MRP (I; II) (планирование потребности в материалах)	Планирование потребностей материальных ресурсов и производства и обеспечение их поставок за время, используемое для планирования	Сокращение складских запасов продукции Планирование производства Обеспечение высокого уровня сервиса
DRP (планирование потребности в распределении продукции)	Базируется на потребительском спросе. Координация системы поставок и пополнения складских запасов по всей логистической цепи.	Снижение логистических издержек Улучшение координации логистической сети
LP (стройное производство)	Обеспечение высокого качества продукции с низким уровнем складских запасов и низкой загруженности производства	Обеспечение высокого качества продукции Быстрое реагирование на потребительский спрос
DDT (реагирование на спрос)	Сокращение времени выполнения заказа путем быстрого пополнения запасов в тех звеньях цепи, где прогнозируется рост спроса	Непрерывное пополнение запасов Быстрое реагирование на колеблющийся спрос
ECR (реакция на запросы клиентов)	Оптимизация БП при интеграции с посредниками для формирования эффективной логистической цепи	Эффективное пополнение товарных запасов Формирование эффективного ассортимента продукции
TBL (логистика ЖЦ продукта)	Сокращение продолжительности всех фаз ЖЦ продукта и оптимизация процессов поставки	Повышение качества логистического сервиса Сокращение времени поставки
VAL (добавленной стоимости)	Создание наибольшей добавленной стоимости в логистической цепи путем введения дополнительных услуг	Улучшение качества логистического сервиса

Рассматривая информацию, представленную в Таблице 4, стоит отметить, что каждая из вышеперечисленных концепций нашла свое применение в реальных условиях. Несомненно, управление сбытовыми процессами напрямую связаны с реализацией той или иной концепции. Однако у каждой из логистических концепций есть свои существенные недостатки.

Прежде всего, это связано с прогнозированием потребительского спроса. Так как спрос – это динамическая величина, которая формируется под влиянием

различных факторов внешней среды, своевременное реагирование на изменения потребностей клиентов – сложный процесс. В связи с этим, концепции, ориентированные на потребителя нельзя расценивать, как наиболее эффективные.

Несомненно, все организации стремятся снизить издержки, связанные с хранением складских запасов, однако, при минимизации данных показателей компания теряет конкурентное преимущество на рынке ввиду увеличения времени транспортировки продукции. Планирование потребности в ресурсах и готовой продукции, в свою очередь, наоборот увеличивают издержки, связанные с хранением товаров на складе, что не является оптимальным вариантом функционирования логистической системы, а также системы сбыта.

Кроме того, ввиду высокой степени дифференциации организаций и их области деятельности, некоторые из логистических концепций неприменимы в определенных условиях [26]. Например, рассматривая продуктовый рынок, где продукция должна быть реализована к определенному моменту времени, нерационально использовать концепции, предусматривающие высокий уровень складских запасов. При реализации эксклюзивной продукции, требующей временных затрат на производство, концепции быстрого реагирования также неприменимы.

В связи с этим, на сегодняшний день, не существует логистической концепции, способной обеспечить выигрышное положение компании при высокой степени неопределенности внешней среды. Многие организации реализуют концепции, основанные на комбинированном применении каждой из вышеперечисленных логистических концепций. Некоторые же, варьируют применение положений концепции, встраивая их в сбытовую систему в зависимости от определенных потребностей организации в данное время. Для этого компания реализует различные стратегии, среди которых и выделяют сбытовую.

### **1.3 Исследование основных логистических стратегий и принципов их формирования**

Основываясь на основных теоретических аспектах сбытовой деятельности, а именно на определении, основных концепциях реализации, целях и задачах, основной задачей любой организации является определение конкретной сбытовой стратегии, которая будет определять конкретные методы реализации продукции на основе существующих показателей деятельности компании.

Стоит отметить, что сбытовая стратегия непосредственно связана с общей стратегией организации и ее логистической стратегией. Она направлена на формирование и регулирование сбытовых каналов, а именно движения различных видов потоков, в современных рыночных условиях с учетом влияния внешней и внутренней среды организации в долгосрочной перспективе. Среди авторов выдающихся работ, посвященных стратегии сбытовой деятельности предприятия, можно выделить работы таких авторов, как Гребеник Я.В., Гармашов В.С., Зиновьев Д.В. и других научных деятелей. Согласно определению исследователя Гребеника Я.В., сбытовая стратегия – это долгосрочное планирование, методология организации и управления сбытом, позволяющая успешно реализовать философию ведения сбыта конкретным предприятием-продавцом [12]. Однако данное утверждение определяется понятием сбыта в «узком смысле», охватывая непосредственно процессы продажи. Согласно определению российского учёного Гармашова В.С., «сбытовая стратегия – это элемент общей стратегии организации, который представляет собой долгосрочные и среднесрочные решения по формированию и управлению сбытовыми каналами, а также процессов перемещения товаров в рыночных условиях с учетом маркетинговых, производственных аспектов, а также состоянию внешней среды» [9]. Согласно определению Зиновьева Д.В., сбытовая стратегия – это совокупность долгосрочных и краткосрочных решений, основной задачей которых является определение способов доведения до клиентов готовой продукции (услуг) компании за счет использования внутренних и внешних средств инфраструктуры организации и рынка [6].

Анализируя данные определения, стоит отметить, что наиболее полное раскрытие данного понятия принадлежит автору Гармашову В.С.. Это обусловлено тем, что в своей работе автор учитывает комбинированное влияние различных подразделений компании на формирование стратегии, влияние рыночных условий и внутренней среды организации, а также указывает, что стратегия сбыта готовой продукции является подсистемой стратегии организации в целом.

На основании представленных авторских определений, с учетом современных условий развития рынка и особенностей логистических систем, мы рекомендуем определить сбытовую стратегию следующим образом. Сбытовая стратегия логистической системы - это комплекс решений, направленных на достижение эффективного движения товаров и услуг и оптимизации различных видов потоков между производителем и потребителем с учетом факторов динамически изменяющейся среды и динамического изменения самой логистической системы в долгосрочной перспективе, опираясь на синергетический эффект от взаимодействия различных субъектов логистической системы на основе корпоративной и логистической стратегий организации. Данное определение, на наш взгляд, в полной мере соответствует существующей ситуации на рынке и охватывает следующие важнейшие элементы сбытовой стратегии логистической системы:

1. Сбытовая стратегия – это элемент стратегической и логистической систем управления организации;
2. Сбытовая стратегия должна учитывать деятельность всей логистической системы в целом и опираться на условия взаимодействия ее различных подсистем;
3. Эффективная сбытовая стратегия направлена на сокращение издержек, связанных с доведением товара до потребителя, а также на снижение себестоимости продаж организации и оптимизацию материальных и иных потоков;
4. Стратегия как элемент деятельности организации должна быть ориентирована на перспективу, позволяя учитывать динамику среды, а также риски, связанные с ее реализацией.

Для любой организации существует ряд основополагающих факторов, непосредственно влияющих на формирование стратегии управления сбытом готовой

продукции на рынке. Безусловно, данные факторы являются лишь основными, на которые следует опираться при выборе стратегии и перечень неизменно дополняется в зависимости от области деятельности организации [24]. К факторам, непосредственно влияющим на формирование стратегии управления сбытом готовой продукции, относятся:

- Номенклатура производственной деятельности и ее масштабы;
- Пропускная способность каналов распределения и их численность;
- Общемировые тенденции в отрасли и экономическая ситуация;
- Географическое расположение потребителей и их количество;
- Характер и формы организации товародвижения;
- Основные конкуренты на рынке и их характеристики;
- Эффективность маркетинговых мероприятий;
- Себестоимость продукции (услуг), существующая себестоимость продаж и методы ее сокращения;

На основании вышеприведенных факторов возможно построение эффективной системы управления сбытом готовой продукции. Каждый из данных факторов играет непосредственно важную роль при определении тех или иных аспектов, которые необходимо учитывать в процессе формирования стратегии.

В современных условиях развития рынка, для определения качественно функционирующей сбытовой стратегии логистической системы необходимо определить, какие из факторов оказывают наибольшее влияние на сбытовые процессы и каким образом можно получить максимальный экономический эффект влияния для организации [38]. Факторы влияния на формирование логистической стратегии организации можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы определяют возможности компании: ее финансовое состояние, компетенции, квалификацию сотрудников, степень автоматизации и другие составляющие. Внешние факторы воздействия предполагает исследование экономической ситуации, уровня государственного влияния, положение основных

конкурентов и динамику спроса на продукцию (услуги) по отрасли. Рассмотрим основные факторы влияния из представленных категорий.

Для выявления факторов воздействия при формировании как сбытовой, так и логистической стратегии организации необходимо получить информацию, касательно существующего положения дел в компании. Для осуществления данного мероприятия проводится логистический аудит - комплексная оценка существующих подходов к ресурсному обеспечению, процессу производства и реализации продукции, который является формой контроля, представляющей независимую экспертизу материального потока проходящего через предприятие и обеспечение его всеми необходимыми ресурсами [27]. Логистический аудит включает в себя такие параметры, как разработка критериев эффективности логистической системы предприятия и оценка существующей логистической системы, которая проводится путем сравнения с ранее разработанными критериями оценки. Для выявления степени и характеристики влияния отдельных факторов на логистическую, и как следствие, на сбытовую стратегию организации на основании логистического аудита определяются сильные и слабые стороны организации, и разрабатывается комплекс мероприятий. Данные мероприятия будут направлены на устранения недостатков функционирования логистической системы и использование сильных сторон при реализации стратегии управления сбытом готовой продукции на рынке.

К основным факторам внутреннего воздействия можно отнести работу всех функциональных подразделений компании и их синергетический эффект. Однако, рассматривая именно логистическую стратегию предприятия в рамках стратегии управления сбытом, следует обратить внимание на следующие факторы:

1. Структура логистической цепочки – данный фактор является основополагающим при выборе логистической стратегии. При анализе существующего положения рассматриваются такие элементы, как пропускная способность каналов сбыта, количество уровней канала сбыта, число посредников и качество предоставляемых услуг. Данная группа факторов определяет методы совершенствования и динамику развития логистической системы компании.

2. Элементы логистической инфраструктуры – данная группа факторов включает такие положения, как географию перевозок и расположение элементов компании (распределительных центров, производственных подразделений, потребителя, складов). Определяется уровень затрат на поставку и длина маршрутов с целью последующей оптимизации логистики компании и возможно, передачи части логистических функций на аутсорсинг.

3. Уровень организации вспомогательных процессов – к данной группе факторов относятся информационная оснащенность компании, характеристика и степень загрузки информационных потоков, наличие современных автоматизированных систем управления их возможности, и организация технического обслуживания оборудования.

Помимо факторов, непосредственно влияющих на формирование логистической стратегии, существуют факторы, которые оказывают косвенное влияние на стратегию управления сбытом готовой продукции в целом. Они определяют возможность диверсификации логистических услуг и тенденции роста и расширения логистической цепи. К данным группам факторов относят следующие положения:

1. Номенклатура производственной деятельности и ее масштабы – для планирования сбытовой деятельности необходимо определить масштабы производственной деятельности и специфику производства. Возможность внедрения новых производственных технологий и расширение номенклатурных позиций также должны учитываться при формировании стратегии сбыта. Данные факторы формируют себестоимость продукции, которая влияет на стоимость конечного потребительского товара и затрат, связанных с маркетингом и логистикой.

2. Эффективность маркетинговых мероприятий – определяется количеством потенциальных покупателей продукции, динамикой спроса на товарные предложения и возможностью расширения сбытовой деятельности за счет эффективного проведения рекламных кампаний.

3. Управление человеческими ресурсами – при реализации стратегии управления сбытом готовой продукции следует учитывать такие факторы, как

квалификация персонала. Согласно теории корпоративного управления, в зависимости от уровня подготовки сотрудников и ресурсов, которыми он обладает, можно достичь оптимального результата деятельности каждого элемента корпоративной системы путем эффективного построения взаимоотношений и ресурсного обмена [45].

Рассматривая факторы внешнего воздействия, необходимо учитывать влияние потребителей продукции на компанию, экономические и политические тенденции, а также деятельность конкурентов на рынке услуг. Интегрировано рассматривая совокупность этих факторов можно определить, какое место занимает организация на рынке, насколько эта позиция отличается от позиции конкурентов и каким образом можно сформировать стратегию сбытовой деятельности предприятия, используя сильные стороны организации в динамических условиях экономики и политики. Примером выбора стратегии на основе политических и экономических факторов может служить реализация программы импортозамещения и введение экономических санкций [16]. При существующих ограничениях на экспорт продукции и развитии отечественных провайдеров услуг, выгодным решением будет ориентироваться на внутренний рынок путем привлечения отечественных компаний для аутсорсинга части логистических услуг.

Факторы внутреннего и внешнего влияния при формировании стратегии сбыта готовой продукции играют равнозначную роль. Компании, которая стремится улучшить положение на рынке, необходимо тщательно анализировать все элементы влияния при определении стратегии.

Стратегия управления сбытом готовой продукции является важнейшей структурной единицей общей стратегии организации. Однако любая организация имеет свою корпоративную стратегию, которая определяет динамику развития организации и ее основные приоритеты и направления деятельности в долгосрочной перспективе. Согласно определению, «корпоративная стратегия – это совокупность решений, которые определяют цели компании, вырабатывают основную политику, необходимую для достижения этих целей, и составляют перечень бизнесов, к обладанию которыми компания должна стремиться» [16]. Корпоративная стратегия

включает в себя основные положения, которые компания должна достичь в долгосрочной перспективе, согласно поставленной миссии, целям и задаче. Согласно существующей классификации, корпоративные стратегии первоначально разделяют на стратегию роста, удержания на рынке и ухода [3]. Каждая из данных общих корпоративных стратегий предназначена для определенной ситуации на рынке и положения компании относительно конкурентов. В свою очередь, сбытовая стратегия компании представляет собой функциональную стратегию и является частью логистической стратегии организации, полностью соответствует целям и задачам корпоративной стратегии. Логистическая стратегия направлена на поддержание и реализацию корпоративной, деловой и функциональных стратегий организации с целью оптимизации ресурсов и сокращения логистических издержек путем эффективного управления различными потоками организации. При этом определенная логистическая стратегия, с другой стороны, должна основываться на конкретной логистической концепции. На Рисунке 2 представлено положение стратегии управления сбытом готовой продукции и логистической стратегии.

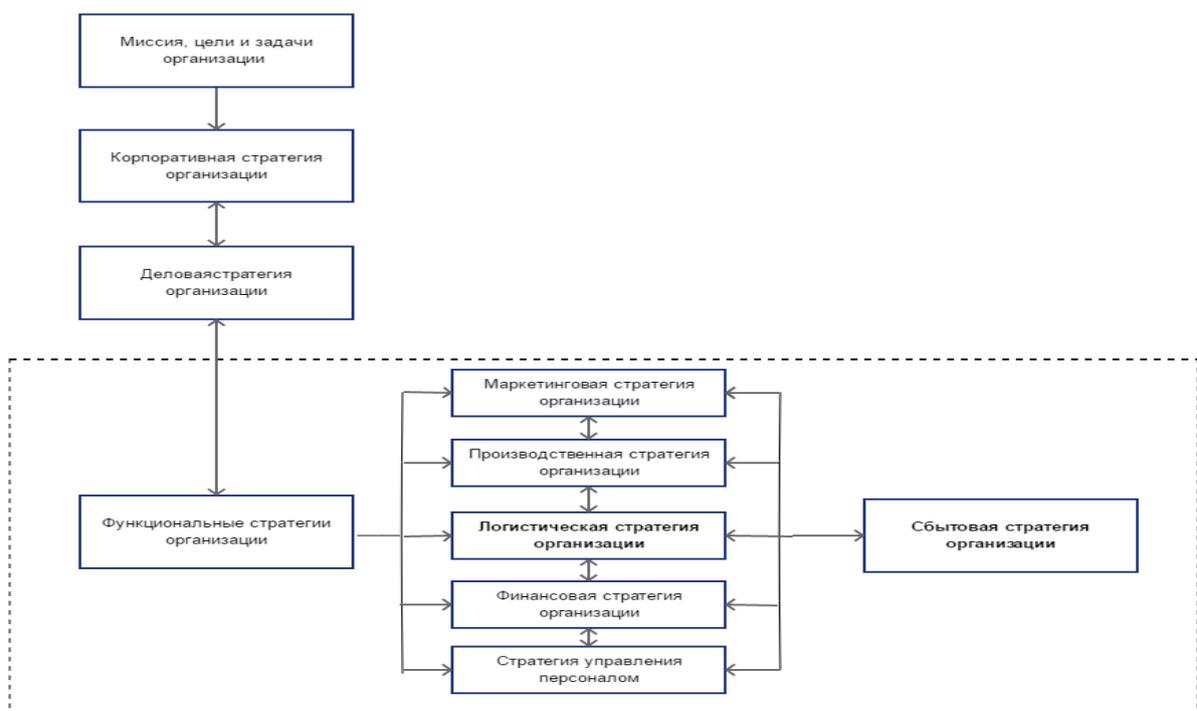


Рисунок 2 - Место сбытовой и логистической стратегии в иерархии

Согласно информации, представленной на Рисунке 2, сбытовая стратегия тесно связана с маркетинговой и логистической стратегиями организации. Все элементы стратегической системы «подчинены» корпоративной стратегии, так как именно корпоративная стратегия является базовой с точки зрения прогнозирования положения и мероприятий организации в долгосрочном периоде.

Как уже упоминалось ранее, именно интегрированное применение маркетинговой и логистической стратегии будет способствовать формированию эффективной стратегии управлением сбытом готовой продукции. Для достижения конкурентных преимуществ компаниям необходимо развивать новые методы сбыта готовой продукции на основе интеграции данных концепций.

Маркетинг и логистика непосредственно взаимодействуют между собой, причем стоит отметить, что логистика, отвечая непосредственно за физическое перемещение готовой продукции, играет важнейшую роль в процессе организации продаж, а система маркетинга, в свою очередь, отвечает за привлечение потенциальных покупателей готовой продукции на основе данного распределения. Именно эффективная интеграция данных функциональных подразделений способствует минимизации распределительных затрат и увеличению объемов продаж при повышении доли рынка.

Несомненно, при разработке стратегии необходимо четко представлять связь «Миссия – Стратегия – Технология – Подсистема». В связи с этим наиболее востребованной в наше время является концепция интегрированной логистики, которая рассматривает логистические функции, как единый функциональный блок во взаимосвязи с другими функциональными модулями (производство, маркетинг и др.). Данная концепция отражает такое понимание бизнеса, где отдельные звенья системы и даже организации рассматриваются как центры логистической активности, которые принимают участие в процессе управления различными видами потоков для полного удовлетворения потребностей клиентов в соответствии с целями корпоративной стратегии. Рассматривая логистику, как неотъемлемую часть всех организационных бизнес-процессов организация имеет возможность достичь оптимизации всей системы в целом [46].

На сегодняшний день существует большое количество различных классификаций стратегии управления сбытом готовой продукции. Данные различия обусловлены не только существующей экономической ситуацией, но также целью и положением организации на рынке. В зависимости от положения компании на рынке определяется стратегия, ориентированная на потребителя, ориентированная на качество, на сокращение логистических издержек, максимизацию прибыли и другие важнейшие аспекты успешного функционирования организации на рынке. При рассмотрении сбытовой стратегии, важно отметить, что именно логистическая стратегия играет важнейшую роль в достижении требуемых показателей эффективности. Логистическая стратегия фирмы направлена на оптимизацию ресурсов компании при управлении основными и сопутствующими потоками. Стратегические цели задаются с помощью одного или нескольких ключевых показателей эффективности логистики. Логистическая стратегия может быть построена на основе максимизации (минимизации) одного или нескольких ключевых показателей [47]. Как уже было отмечено выше, на сегодняшний день используется большое количество разнообразных логистических стратегий, однако среди них выделяют так называемые «базовые» стратегии, которые нашли более широкое применение в практической деятельности организаций. К данным стратегиям относят:

- Стратегия минимизации общих логистических издержек;
- Стратегия улучшения качества логистического сервиса;
- Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- Стратегия логистического аутсорсинга.

Опираясь на данную классификацию, рассмотрим основные аспекты реализации каждой из перечисленных стратегий и положения, обуславливающие их применение. Данные представлены в Таблице 5.

Таблица 5 - Базовые логистические стратегии и их характеристика

Наименование базовой стратегии	Характеристика стратегии
Стратегия минимизации общих логистических издержек	Основной задачей данной стратегии является минимизация общих логистических издержек, которая позволит сохранить гарантию высокого уровня обслуживания потребителей. Реализация данной стратегии происходит в рамках сокращения издержек в отдельных функциональных областях. Основной областью деятельности данной стратегии является управление качеством поставок. При естественном соотношении цена-качество, чем выше уровень поставок, тем выше и логистические издержки. Основной задачей организаций является доведение уровня логистического сервиса до базовых параметров, удовлетворяющих потребителя.
Стратегия улучшения качества логистического сервиса	Данная стратегия ориентирована на совершенствование качества логистического сервиса. В рамках данной стратегии организация совершенствует выполнение всех логистических операций и функций, таких как транспортировка, складирование и тд. Одним из инструментов реализации является создание и совершенствование системы управления качеством на основе внедрения современных программных средств в соответствии с международными стандартами качества.
Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру	Данная стратегия базируется на сокращении вложенных средств в логистику. Основными инструментами реализации данной стратегии является оптимизация конфигурации логистической сети, избегание складирования в процессах поставки, а также передача части логистических функций посредникам для сокращения расходов, связанных с хранением и транспортировкой товаров.
Стратегия логистического аутсорсинга	Данная стратегия предполагает развитие ключевых компетенций организации и передача дополнительных функций на аутсорсинг. При выборе оптимальных по соотношению цена-качество посредников и оптимальной дислокации производственных мощностей, реализация данной стратегии позволит сократить затраты на логистические услуги, которые являются вспомогательными для организации.

Согласно рассмотренной классификации, каждая из базовых логистических стратегий обусловлена положением организации на рынке, профилем деятельности и целями и задачами на которые ориентирована определенная организация. Несомненно, сбытовая стратегия является одной из важнейших составляющих логистической стратегии организации в целом.

Помимо представленной классификации базовых логистических стратегий, существует также общая классификация. Согласно общей классификации, логистические стратегии подразделяются на следующие виды [18]:

1. «Тощая» стратегия – основана на сохранении ресурсов компании путем устранения непроводительных участков сбыта и неэффективного использования ресурсов для уменьшения издержек.

2. Динамическая стратегия – основана на обеспечении высокого качества обслуживания потребителей продукции путем оперативного реагирования на изменение внешних и внутренних условий.

3. Стратегия, основанная на стратегических союзах – ее цель заключается в увеличении эффективности поставок путем долгосрочной кооперации со стратегическими партнерами для увеличения логистической гибкости и сокращению затрат на обслуживание.

Помимо общих логистических стратегий, в рамках данной классификации существуют и специфические стратегические решения (частные логистические стратегии). Данные решения непосредственно связаны с корпоративной стратегией и бизнес стратегией организации, то есть с основными целями и задачами, которые преследует организация. Частные логистические стратегии являются основным инструментом достижения поставленных задач вследствие того, что логистическая стратегия является частью реализуемой корпоративной стратегии [28]. К данным стратегиям относятся:

1. Стратегия на основе временных параметров – данная стратегия основана на обеспечении высокой скорости поставки продукции и доведения продукции до потребителя в кратчайшие сроки. Благодаря реализации данной стратегии компания имеет возможность сократить затраты на экспедиторские услуги и услуги

складирования. Данная стратегия основана на применении параллельных работ (отказ от последовательного выполнения с целью сокращения временных затрат), стандартизации выполняемых процессов, а также на автоматизации некоторых видов работ.

2. Стратегия повышенной производительности – основной задачей при реализации данной стратегии является максимальное использование имеющихся ресурсов. Основным инструментом реализации данной стратегии является альтернативное применение излишков, что позволяет сократить затраты компании. Также стоит отметить, что задачей организации при реализации данного типа стратегии является избежать «простоя» оборудования и транспортных средств при осуществлении логистической деятельности.

3. Стратегия с добавленной ценностью – основной задачей является увеличить ценность продукции для потребителя на каждом этапе логистической цепи. Реализация данной стратегии обуславливает повышение себестоимости продукции, но также данная динамика сказывается на качестве продукта и его цене.

4. Стратегия на основе защиты окружающей среды – данная стратегия предполагает переход на экологические материалы с целью повышения лояльности потребителя. В основном это касается упаковки товаров и количестве неэкологических выбросов. Применение данной стратегии позволит не только привлечь потенциальных потребителей, но и снизить расходы на упаковку товаров при ее многократном использовании ввиду экологической чистоты и расходы топливных ресурсов.

5. Стратегия логистического роста – данная стратегия предполагает увеличение доли рынка путем обслуживания отдаленных географических регионов, а также путем поглощения конкурентов и расширения сферы деятельности.

6. Стратегия логистической диверсификации – данная стратегия предполагает расширения количества логистических услуг компании для удовлетворения большего числа потребителей. Увеличение ассортимента предоставляемых услуг приводит к увеличению числа потребителей и росту выручки.

На основании представленных классификаций можно сделать вывод, что сбытовая стратегия организации является необходимой частью логистической стратегии. Соответственно, при учете факторов, от которых напрямую зависит выбор стратегии, опираясь на цели и задачи, разработанные организацией в долгосрочной перспективе и анализе существующего потенциала, организация имеет возможность выбрать оптимальную сбытовую стратегию, а также комбинировать данные стратегии для достижения максимального экономического эффекта.

Большинство авторов склоняются к тому, что главное отличие логистической концепции сбыта от традиционной сбытовой стратегии во многом обусловлено логистическим подходом к организации сбыта продукции, который проявляется в следующих фактах:

1. Процесс управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками подчиняется целям и задачам логистики и управления цепями поставок;

2. Существует системная взаимосвязь сбытового процесса с производством, снабжением и маркетингом, которая предполагает координацию и интеграцию не только внутри самого предприятия, но и интеграцию при взаимодействии с внешними контрагентами по бизнесу.

С этими трудно не согласится, т.к. логистика привносит нечто качественно новое в бизнес-процесс, а именно позволяет интегрально управлять движением материального потока на всех стадиях его продвижения, создавая баланс между степенью удовлетворенности потребителя и затратами на достижение этой удовлетворенности.

Рассматривая результаты теоретического анализа, был сделан ряд выводов, отражающих основные аспекты сбытовой деятельности организации. Сбытовая деятельность организации – это сложный и многогранный процесс, включающий в себя различные функциональные области управления. Для формирования эффективной сбытовой системы необходимо учитывать различные факторы воздействия, а также профиль организации и ее внутренние характеристики.

Необходимо сделать акцент на элементах научной новизны, которые были рассмотрены в данном разделе.

В процессе выполнения работы был рассмотрен понятийный аппарат сбытовой деятельности и, на основании мнений авторитетных источников, было сформулировано понятие сбытовой деятельности. На основании локальных принципов управления уточнены частные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия, отражающие положение системы сбыта в организации и основные критерии формирования эффективной сбытовой структуры.

В процессе анализа теоретической информации, на основе классификации были рассмотрены подходы к идентификации стратегии управления сбытом. На основании данной информации мы определили место сбытовой стратегии в стратегической иерархии компании. По результатам исследования было выявлено, что логистическая стратегия организации, как одна из ведущих функциональных стратегий, оказывает преобладающее влияние на формирование сбытовой системы и реализацию ключевых бизнес-процессов сбыта. В процессе разработки сбытовой политики и системы функционирования сбыта необходимо учитывать основные положения логистических концепций, которые отражают основные закономерности деятельности организации на рынке. В связи с этим, для улучшения состояния сбытовой системы необходимо определить эффективную логистическую стратегию.

В рамках данного раздела уточнено понятие «сбытовая стратегия» в соответствии с современными требованиями к роли функционирования сбытовой системы в организации и ее положению относительно стратегий верхнего уровня.

На основании проведенного анализа был сделан вывод о том, что на сегодняшний день не существует единого подхода к стратегическому проектированию. Это обусловлено сложной структурой организаций и многопрофильной деятельностью в зависимости от занимаемого рыночного сегмента. Высокий уровень дифференциации товарных позиций и различия организаций по масштабам и структуре, а также неадаптированность классических методов стратегического планирования обуславливает применение

индивидуального подхода к осуществлению деятельности, связанной с системой управления сбытом, включая долгосрочное и краткосрочное планирование.

Одним из методов формирования стратегии, на наш взгляд, является интегральный подход, который предполагает применение комбинированных стратегий для достижения оптимального результата. В связи с этим, необходимо разработать универсальный алгоритм формирования стратегии сбыта для организации, который отражал бы основные положения, необходимые для принятия рационального управленческого решения в процессе выбора стратегического развития. Данный подход должен быть направлен на изучение факторов прямого и косвенного влияния на логистическую систему, а также учитывать индивидуальные особенности профиля деятельности, структуру и масштабы деятельности компании.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ, ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

### **2.1 Методология выбора стратегии управления сбытом готовой продукции**

По результатам анализа теоретических основ управления сбытом готовой продукции на предприятии было выявлено, что для успешного функционирования организации необходимо определить сбытовую стратегию. Данная стратегия, являясь функциональной стратегией предприятия, должна отвечать генеральному замыслу существования предприятия, его миссии и целям, соответствовать стратегиям верхнего уровня и учитывать структуру логистической цепи и факторы воздействия внешней и внутренней среды.

В современной практике существует множество методов формирования эффективной стратегии компании. Согласно классификации, различают две группы методов разработки сбытовой стратегии организации [37]:

1. Формальные – методы, основанные на математическом анализе и прогнозировании;
2. Неформальные – методы, основанные на интуиции или творческом подходе;

Для формирования стратегии сбытовой деятельности компании чаще всего используются именно математические методы, так как они уменьшают вероятность риска и дают более точный результат. Несмотря на сложность построения математических моделей, современный инструментарий, основанный на применении новейших информационных технологий, значительно упрощает задачу проектирования. Однако на практике часто встречается и применение неформальных методов. Данная группа методов основана на коллективном принятии решений о рациональности использования конкретной стратегии. В основе эвристических методов принятия решений лежит групповая работа экспертов, заключающаяся в сборе мнений о существующей проблеме путем

опроса, анкетирования и других средств сбора и анализа данных. Для описания методов принятия управленческих решений была составлена Таблица 6, в которой отражены основные методы, их характеристика и недостатки практического применения (Ф/Н – формальный/неформальный).

Таблица 6 - Методы принятия управленческих решений

Наименование метода	Характеристика	Ф / Н	Недостатки применения
Метод экспертных оценок	Базируется на оценке явления по критериям группой лиц и коллективном принятии решения	Н	Субъективность Потребность в высокой квалификации экспертов Трудоемкость анализа
Метод Дельфи	Выбор решения исходя из анкетирования группы экспертов и анализа данных решений группой аналитиков	Н	Субъективность Выбытие рациональных решений Невозможность оперативного анализа
Экстраполяция	Прогнозирование на основе показателей прошлых периодов путем аппроксимации показателей	Ф	Неточность результатов Невозможность учёта факторов развития Перенос отрицательных тенденций из прошлого
Эконометрика	Осуществление прогноза параметров при различных ограничениях на основаниях данных предшествующих периодов	Ф	Сложность проведения эксперимента Высокая стоимость метода Отсутствие учёта факторов внешнего воздействия
Линейного программирования	Выбор оптимального варианты в условиях ограниченности ресурсов с целью максимизации (минимизации) целевой функции	Ф	Большое количество альтернативных решений Отсутствие учёта взаимосвязи факторов Упрощение модели
АВС-анализ	Классификация ресурсов организации по степени их важности с целью определения максимального экономического эффекта	Ф	Отсутствие учёта факторов внешнего воздействия Одномерность Субъективность выводов
Имитационное моделирование	Свойства системы переносятся на модель для исследования поведения системы с помощью математического прогнозирования	Ф	Высокая сложность создания Неопределенная адекватность модели Необходимость многократного повторения эксперимента
Метод Монте-Карло	Описание процесса в виде математической модели с использованием генератора случайных величин	Ф	Высокая трудоемкость Высокая вероятность ошибки Значительные временные затраты

Анализируя информацию, представленную в Таблице 6, стоит отметить, что каждый из вышеперечисленных методов имеет свои недостатки. Исходя из данных недостатков, можно определить, что только комбинированные методы принятия решения о формировании и реализации конкретной стратегии управления сбытом готовой продукции позволит компании оценить рациональность данного решения.

Выбор метода формирования стратегии управления сбытом готовой продукции – один из важнейших этапов стратегического планирования. Обоснованно выбранный метод определяет динамику построения стратегических решений компании. Стоит отметить, что, несмотря на достаточно обширную классификацию стратегий, идеальным решением для любой организации будет являться разработка собственной стратегии, которая будет опираться на общепринятую классификацию. Данное решение обусловлено тем, что каждая компания по-своему индивидуальна. В виду постоянно изменяющейся ситуации на рынке, возрастающего конкурентного давления, нестабильности спроса и других факторов, непосредственно влияющих на рыночное положение, организации необходимо изучить все аспекты своей деятельности, проанализировать внешнюю и внутреннюю среду и определить ключевые требования, которым должна соответствовать эффективная стратегия сбытовой деятельности.

Для формирования стратегии, которая будет отвечать всем параметрам, установленным компанией, и будет ориентирована на долгосрочную перспективу, компании необходимо действовать поэтапно:

1. Провести комплексный, подробный анализ организации (проанализировать существующую структуру, выявить сильные и слабые стороны и определить цели в долгосрочном периоде);

2. Провести анализ рынков сбыта готовой продукции и изучить особенности логистической цепи (изучить потенциально новые рынки и возможности внедрения новых продуктов, определить зависимость товарооборота компании, оценить существующие перспективы рынка, спрогнозировать динамику спроса и т.д.);

3. Выявить основных партнеров и конкурентов организации (исследовать положение партнеров и посредников, выявить их степень влияния на итоговый результат; обследовать конкурентов: их ценовую политику, степень охвата рынка и другие важнейшие экономические показатели);

4. Проанализировать внешние факторы, непосредственно оказывающие влияние на цепь поставок (исследовать экономическую ситуацию в стране, изучить прогнозы аналитиков, перспективные направления развития и риски, связанные с ними);

5. Составить план сбытовой деятельности и определить основные направления развития сбытовой деятельности в долгосрочной перспективе (на данном этапе формируется сама сбытовая стратегия, разрабатывается комплекс мероприятий, направленный на достижение конкретных целей организации в области сбыта).

Для грамотной разработки стратегии существуют несколько методов, которые определяют будущие перспективы данной стратегии и уровень ее успешности для компании. Для принятия оптимального решения по формированию стратегии необходимо определить алгоритм выбора метода исследования. Прежде всего, заданный алгоритм должен отвечать требованию применения интегральных методов исследования. В процессе построения алгоритма были учтены следующие показатели:

- Построение на основе анализа организации;
- Необходимость применения конкретно-научных методов;
- Необходимость представления результатов в формализованном виде;
- Учёт вероятностного распределения;
- Учёт факторов внешнего и внутреннего воздействия;
- Необходимость проведения эксперимента;
- Учёт человеческого фактора при выборе метода исследования;

Для выбора конкретного метода исследования был разработан соответствующий алгоритм, который отвечает вышеперечисленным требованиям и

основан на классификации методов исследования. Алгоритм выбора метода представлен на Рисунке 3.

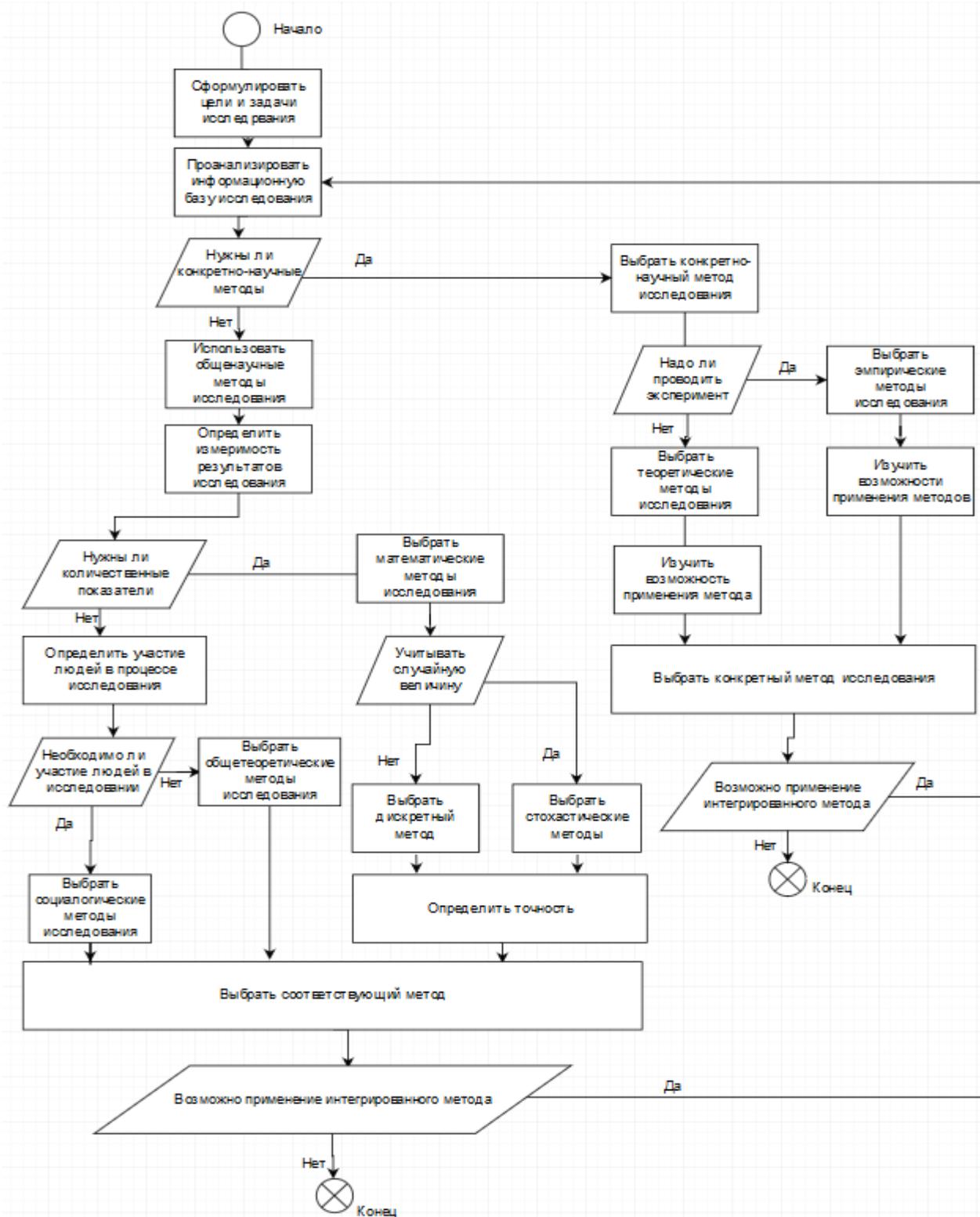


Рисунок 3 - Алгоритм выбора метода исследования

Также была составлена информационная база, на основе которой был сделан выбор методов исследования. Данные представлены в Таблице 7.

Таблица 7 - Информационная база исследования

Вид информации	Источник информации	Необходимая документация	Методы сбора информации
1. Отчётная калькуляция себестоимости продукции	Данные бухгалтерского учёта о фактических затратах	Бухгалтерский баланс	Сбор статистических данных
2. Результаты опросов потребителей продукции	Мнение потребителей	Потребительские отчёты	Наблюдение Обследование Опрос Анкетирование
3. Статистические данные по продажам	Внутренние данные компании	Отчёт о продажах	Сбор статистических данных
4. План потребностей в ресурсах	Аналитика производства и запасов	Складские данные переучёта товаров и планы закупок	Расчётный метод, сбор статистических данных
5. Результаты обзора рынка	Общедоступные статистические данные	Отчёты о структуре рынка за период	Сбор статистических данных
6. Цена конкурентов	Аналитика цен на товар	Отчёты о структуре цен	Наблюдение Сбор данных

На основании информации, представленной в Таблице 7, были отобраны следующие методы для решения задачи формирования эффективной сбытовой стратегии компании:

ABC – анализ – это метод, который позволяет провести классификацию ресурсов компании в зависимости от степени их важности и влияния на конечный результат. Данный метод можно применять к различным параметрам, таким как ассортимент товаров, потребительская аудитория, складские запасы и другие. Фактическое назначение данного метода – это оптимизация ресурсов компании.

Метод Монте-Карло – это метод решения различных математических задач с помощью моделирования случайных величин. Как основной инструмент имитационного моделирования. Метод Монте-Карло применяется в различных областях науки. В производственных процессах данный метод применяется для

расчёта качества продукции и услуг, расчёта системы массового обслуживания, прогнозирования различных показателей с учётом вероятностного распределения.

Методы эконометрического анализа – данная группа методов формирует адекватную модель путем аппроксимации показателей прошлых периодов. Используя математическое ожидание и стандартные отклонения переменных от ожидаемых величин можно построить прогноз поведения внешней системы сбыта и определить оптимальную сбытовую стратегию.

Методы имитационного моделирования – позволит спрогнозировать поведение системы и построить модель, отражающую основные положения деятельности организации. Несмотря на трудоемкость и высокую стоимость метода исследования, с помощью информационных технологий компания имеет возможность определить оптимальный сценарий.

Стоит отметить, что применение каждого из представленных методов, отобранных на основе построенного алгоритма, содержит в себе математическое обоснование. Это обусловлено тем, что формализация конкретных показателей позволяет организации поострить более точный прогноз поведения системы при динамически изменяющихся параметрах. Методы принятия групповых решений (неформальные методы) могут быть использованы на этапе выбора конкретной стратегии, но только после обоснования критериев путем построения адекватной математической модели.

На основании представленных методов и информационной базы исследования был выбран ряд критериев, которые позволят оценить степень объективности и пригодности методов для решения конкретной задачи. По данным критериям будет выбран эффективный метод решения поставленной задачи.

Для определения степени важности критерия и его оценки необходимо провести ранжирование критериев по степени важности, а затем, определить вес конкретного показателя на основании уравнения Фишберна (Формула 1):

$$k_j = \frac{2(m + 1 - p)}{m * (m + 1)} (1)$$

В данной формуле:  $k_j$  – вес критерия для проведения оценки,  $m$  – число критериев,  $p$  – номер  $j$ -го критерия в порядке его важности.

Перечень ранжированных по степени важности критериев представлен в Таблице 8.

Таблица 8 - Ранжирование критериев оценки метода исследования

Наименование критерия	Степень важности
Точность результатов метода	1
Гибкость и чувствительность результатов метода при изменяющейся ситуации	2
Возможность учёта случайных факторов	3
Возможность автоматизации решения поставленной задачи	4
Возможность разделения задачи на элементы и их упорядочивание по приоритету	5
Простота использования метода	6
Возможность комбинации с другими методами	7

Для проведения объективной оценки, используя систему рейтингов, необходимо оценить каждый метод и присвоить ему определенный балл, который в наибольшей степени соответствует возможности удовлетворения критериям. За основу оценивания были взяты методические характеристики методов, обоснования различными авторами преимуществ и недостатков конкретных решений и данные анализа организаций.

Критерии выбора метода исходят из возможностей организации и соответствуют целевой направленности. Данные были структурированы и представлены в Таблице 9, где путем балльно-рейтинговой оценки с учетом веса каждого критерия были оценены предложенные методы и выбран оптимальный метод решения поставленной задачи определения оптимальной стратегии сбыта готовой продукции.

Таблица 9 - Выбор метода решения поставленной задачи

№	Критерий	Вес	ABC - анализ		Эконометрика		Имитационное моделирование		Метод Монте-Карло	
			Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл	Балл	Взвешенный балл
1	Простота использования метода	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	0	0
2	Возможность комбинации с другими методами	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10
3	Точность результатов метода	0,25	1	0,25	3	0,75	2	0,50	2	0,50
4	Возможность автоматизации и решения поставленной задачи	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5	Возможность разделения задачи на элементы и их упорядочивание по приоритету	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
7	Гибкость и чувствительность результатов метода при изменяющейся ситуации	0,15	1	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,30
8	Возможность учёта случайных факторов	0,15	0	0	1	0,15	1	0,15	3	0,45
-	Итого:	1	13	1,4	16	2,1	14	1,7	17	1,85

Исходя из представленных данных, полученных в результате проведения сравнительного анализа, наиболее предпочтительным оказались методы эконометрики. Однако с учетом полизадачности организации, эффективным решением является использование данного метода в комбинации с методами

моделирования (имитационное моделирование или моделирование по методу Монте-Карло). Данный комбинированный метод позволит разбивать задачу на отдельные ранжированные элементы и исследовать их с учетом неопределенности и риска ситуации. Построение прогнозов, связанных с реализацией стратегии сбыта готовой продукции возможно с применением высокотехнологичных программных продуктов. Однако стоит отметить, что несмотря на преимущества применения комбинированного метода, учёт факторов внешнего воздействия и рискованных ситуаций все равно остается узким местом любого методического решения.

Для осуществления задачи по формированию сбытовой стратегии каждой организации необходимо акцентировать свое внимание на внешних и внутренних факторах. Оптимальным решением упрощения данного процесса является разработка определенного алгоритма, который позволил бы сократить не только временные расходы, связанные с данным процессом, но и финансовые затраты на обследование организации, ее бизнес-процессов и внешних факторов, которые оказывают непосредственное влияние на организацию.

Стоит отметить, что сбытовые стратегии производственного и непромышленного предприятия будут в значительной степени отличаться. Это обусловлено тем, что организации каждого типа при выборе стратегии будут делать акцент на определенных составляющих деятельности. К примеру, производственные организации, в рамках разработки стратегии, будут осуществлять комплекс мероприятий, непосредственно связанных с совершенствованием производственной деятельности, увеличением производительности и расширением каналов сбыта для беспрепятственного перемещения товаров, финансов и информации по различным видам каналов. Для компаний производственного типа характерно использование таких концепций, как концепция совершенствования производства, товара, или интенсификация коммерческих усилий.

Для непромышленной организации характерной чертой разработки сбытовой стратегии будет ориентир на маркетинговую и логистическую составляющие. Так как данные компании не в силах регулировать уровень производственных мощностей существующих партнеров и поставщиков, то такие

организации при разработке стратегии нацелены на потребителя. Помимо потребительского акцента, внимание данных компаний будет направлено на совершенствование логистической системы в целом, расширение каналов сбыта, сокращение транспортных издержек и поиск новых партнеров. Для непромышленных организаций характерно использование маркетинговых концепций управления сбытом, таких как концепция традиционного, социально-этического маркетинга, или же маркетинга взаимодействия, а также логистических концепций реагирования на спрос (ERC и DDT) или же планирования потребностей в ресурсах (MRP и DRP).

В рамках проведения научно-исследовательской работы нами был разработан универсальный алгоритм выбора стратегии сбытовой деятельности, которая будет учитывать назначение организации, ее тип, цели и структуру. Алгоритм представлен в Приложении 1.

Исходя из представленного алгоритма, любая организация, независимо от своего масштаба, типа деятельности, целей и задач может выбрать эффективную стратегию сбыта готовой продукции. Данная схема является универсальным источником данных и поможет проследить все аспекты деятельности предприятия при выборе эффективной стратегии. Естественно, в современных условиях развития экономики наибольшей угрозой для организации является нестабильность спроса, цен, и риски, связанные с этими факторами. В связи с этим, для совершенствования стратегии управления сбытом готовой продукции компании необходимо формировать индивидуальный подход к разработке конкретной стратегии. Несмотря на большое количество классификаций, каждая из базовых стратегий управления сбытом, а также логистических стратегий в рамках данных бизнес-процессов, представляют собой лишь некий комплекс рекомендаций. При исследовании практических решений, наиболее успешные компании формируют стратегию на основе внутренних и внешних показателей, учитывая применение конкретных концепций логистики и маркетинга и корректируя стратегические решения в процессе планирования долгосрочной и краткосрочной деятельности.

## **2.2 Методические основы разработки оптимальной стратегии управления сбытом готовой продукции**

Несмотря на высокую вариативность при выборе стратегии управления сбытом готовой продукции, по нашему мнению, максимальный эффект реализации будет достигнут при проектировании индивидуальных стратегических решений в системе сбыта. Несомненно, компания, применяя конкретную базовую стратегию, сделает шаг в сторону оптимизации логистической цепи и совершенствования основных бизнес-процессов. Однако при высокой степени изменчивости факторов воздействия, присутствии кризисных и рискованных ситуаций и дестабилизации спроса, стратегические решения организации должны постоянно корректироваться. На основании представленной информации можно выдвинуть гипотезу: максимальные конкурентные преимущества в процессе осуществления деятельности будут получены только при проектировании уникальной сбытовой стратегии, основанной на индивидуальных особенностях организации.

В связи с этим, разработка оптимальной стратегии управления сбытом готовой продукции является ключевой задачей любой организации [40]. Одним из важнейших факторов, объясняющим представленную гипотезу, является наличие индивидуальных особенностей каждой организации. Разнообразие профиля деятельности, размеров предприятия, реализуемых товарных позиций и особенностей функционирования логистической цепи отражают значимость использования конкретных методов при разработке стратегии. Например, реализация базовой логистической стратегии минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру в международной корпорации и в микро-организациях будет существенно отличаться (при схожих мероприятиях для реализации). Именно поэтому базовые стратегии управления сбытом готовой продукции можно расценивать только лишь как комплекс рекомендаций в процессе формирования стратегии сбыта.

Еще одной характерной чертой является уникальность бизнес-процессов сбытовой деятельности. Несмотря на схожесть профилей организаций, конкурирующих в одной отрасли, структура бизнес-процессов будет сильно

отличаться. Прежде всего, это касается обеспечивающих бизнес-процессов: компании, в силу методов управления, по-разному оценивают траекторию движения и направленность бизнеса, и, в свою очередь, реализуют управленческое воздействие, опираясь на собственное видение. Исходя из этого, не существует подходов, стандартизирующих организации, – можно рассмотреть схожесть их бизнес-процессов и классифицировать предприятия по определенным признакам, но это не отразит реальную структуру компаний и их целей.

Анализируя представленную информацию, стоит отметить, что ввиду отсутствия возможности унифицировать деятельность различных компаний, появляется необходимость разработки стратегии на основе определенных критериев при учёте внешних возмущений и факторов риска.

Процесс разработки стратегии управления сбытом готовой продукции можно разделить на несколько этапов:

1. Определение корпоративной стратегии организации, миссии и генеральных целей и планирование функциональной стратегии на основе иерархии;
2. Проведение аудита сбытовой системы для выявления и оценки показателей, оказывающих прямое влияние на сбытовые бизнес-процессы;
3. Проведение анализа целей и задач сбытовой деятельности в долгосрочном периоде;
4. Оценка существующей сбытовой стратегии и формирование рекомендаций по совершенствованию деятельности;
5. Выявление ключевых показателей эффективности и значимых переменных;
6. Построение прогноза сбытовой деятельности на основе существующих показателей без учёта внешнего воздействия;
7. Исследование внешней среды организации и построение прогноза ее изменения и влияния на сбытовую деятельность;
8. Оценка функциональных возможностей реализации стратегического замысла на основе построенного прогноза;
9. Формирование критериев оценки реализации стратегии сбыта;
10. Реализация стратегии и контроль выполнения планов.

Согласно мнению А.Н.Воронкова, в процессе разработки логистической стратегии важно учитывать три основных фактора [8]:

1. Стратегии более высокого уровня (к ним относятся корпоративная стратегия, деловая стратегия, логистическая стратегия);
2. Среду, в которой ведется основная деятельность (профиль компании);
3. Основные организационные характеристики;

Анализируя данное высказывание, можно еще раз подчеркнуть, что высокая степень вариативности деятельности компании на рынке и основные направления развития и мотивы осуществления деятельности оказывают колоссальное влияние на процесс формирования функциональных стратегий, к которым и относится стратегия управления сбытом продукции. Однако несмотря на высокий уровень дифференциации организаций на различных рынках (так и в рамках одного рынка), у каждой из них есть универсальный набор характеристик, которые и учитываются при выборе стратегии.

Одной из ключевых особенностей разработки стратегии управления сбытом готовой продукции является этап выявления ключевых показателей эффективности и прогнозирования их изменений с учётом факторов внешнего воздействия. Для этого необходимо определить ключевые параметры системы, которые являются базисом формирования решений по принятию определенной стратегии к исполнению.

Говоря о системе показателей эффективности, стоит отметить, что существуют не только количественные, но и качественные показатели, которые зачастую оказывают даже большее влияние на деятельность компании и отдельных подразделений, несмотря на сложность процесса формализации.

Рассматривая экономику в целом и ее отдельные направления, были выделены ключевые характеристики (параметры), которые оказывают прямое влияние на проектирование стратегии управления сбытом готовой продукции логистической системы. В зависимости от требований организации, условий внутренней и внешней среды, ее миссии, целей и положений стратегий верхнего уровня, организация может использовать необходимые параметры (которые, по мнению управленческого

аппарата, являются ключевыми) для проведения оценки. Данные параметры были структурированы и представлены в Таблице 10.

Таблица 10 - Основные оценочные характеристики реализации стратегии

Наименование параметра	Общее описание параметра
Затраты (общие)	Процесс минимизации затрат для получения прибыли – основной мотив организации в процессе реализации стратегии.
Инвестиции	Некоторые из существующих стратегий требуют капитальных вложений, что существенно скажется на финансовой устойчивости фирмы
Уровень обслуживания	Для успешного осуществления деятельности компании необходимо максимально удовлетворить запросы потребителей для обеспечения конкурентного преимущества
Время	Минимизация времени на выполнение конкретных функций и операций увеличит производительность компании и повысит уровень лояльности клиентов
Персонал	Производительность организации и успешность функционирования стратегии во многом зависит от квалификации персонала, корпоративной среды, потребностей работников
Технология	Технологические характеристики непосредственно связаны с конкретными операциями. При повышении уровня автоматизации, введение более совершенных методов размещения и отгрузки продукции позволит оптимизировать основные бизнес-процессы компании
Экономические составляющие	При оценке стратегии необходимо учитывать процесс изменения стоимости денежных средств во времени, рассматривая приведенный денежный поток
Ресурсы	Для осуществления стратегии необходимо затратить некоторое количество ресурсов различного вида. В рамках оценки стратегии и ее последующего выбора требуется не только минимизировать ресурсные потери, но и оценить приток ресурсов после ее внедрения
Рыночные условия	Данный параметр является совокупностью характеристик, которые определяют положение компании на рынке и ее возможности. К ним относится доля рынка, стабильность, характеристики отрасли и другие составляющие

Согласно информации, представленной в Таблице 10, на процесс реализации стратегии оказывает влияние совокупность данных факторов. Каждый из вышеперечисленных параметров способствует изменению направления развития. Стоит отметить, что не существует стратегии, которая полностью соответствовала

бы всему набору параметров. Вследствие этого, руководство компании должно провести комплексную оценку ситуации на рынке, определить возможности фирмы и ее состояние на сегодняшний день. На основании результатов анализа необходимо выбрать параметры, изменение которых повлечет за собой положительные экономические последствия. Стратегия управления сбытом готовой продукции на рынке описывает процесс перехода компании от сегодняшнего положения к будущему. Следовательно, для определения наилучшего варианта реализации стратегии необходимо получить наиболее приближенные к действительности результаты проектирования и оценки. Именно достоверность оценки стратегических решений определяет рациональность применения конкретной стратегии на практике, а ошибочные результаты, в свою очередь, повлекут за собой финансовые, ресурсные, кадровые и потребительские потери.

Анализируя перечень ключевых параметров формирования стратегии, полностью применимых и к стратегии управления сбытом готовой продукции, необходимо отметить, что существуют некоторые ключевые характеристики, количественное выражение которых сопряжено с большими трудностями в виду их качественной природы. Примером данного параметра может служить персонал. Например, на процессы функционирования компании в целом и реализацию конкретной стратегии большое влияние оказывает не только уровень квалификации сотрудников, но и их уровень лояльности, трудоспособность, условия труда и премиальная система. Большую часть вышеперечисленных характеристик практически невозможно оценить с количественной точки зрения, однако, для построения оптимальной модели каждый из ключевых параметров (а таким является и персонал компании) должен быть формализован. Ссылаясь на мнение американского учёного П.Друкера: «Управлять можно только тем, что можно измерить» [15], определим, что эффективная интерпретация стратегических решений и объективная оценка стратегии возможна только в том случае, когда каждый из показателей выражен в количественном значении, то есть измерим. Применение данного подхода позволит не только выбирать необходимый стратегический план управления сбытом готовой продукции компании на рынке, но

и даст возможность построения более точного прогноза в условиях динамики рынка и воздействия внешних возмущений.

Одной из основных задач управления сбытом готовой продукции является выявление элементов в рамках отдельных показателей, которые являются ключевыми для оценки параметров стратегии. Несомненно, для каждой уникальной организации существуют свои показатели эффективности, которые в наибольшей степени отражают положение дел компании на рынке. Однако при попытке унифицировать метод оценки стратегии управления сбытом готовой продукции, существует возможность выработки общих КРІ для проведения оценочных мероприятий. Для определения ключевых показателей эффективности был разработан алгоритм. Данный алгоритм представлен на Рисунке 4.



Рисунок 4 - Алгоритм выбора ключевых показателей эффективности

Исходя из данного алгоритма, можно определить, что ключевые показатели эффективности проходят тщательный отбор и соответствуют требованиям глобальных стратегических целей организации. Итоговый перечень ключевых оценочных показателей эффективности стратегии управления сбытом готовой продукции должен быть представлен в формализованном виде. Несомненно, как уже упоминалось ранее, не все показатели эффективности можно представить в количественном виде. В связи с этим, в рамках каждого показателя будут выделены ключевые критерии, на основании которых будет проводиться сравнение данного показателя с референтным значением, которое определяется в зависимости от вида анализа и глобальности стратегии.

На основании информации, представленной в предыдущих разделах, для определения успешной стратегии управления сбытом готовой продукции необходимо учитывать различные критерии формирования. Кроме того, необходимо определить качественную взаимосвязь между стратегическими элементами, существующей стратегией различных уровней и возможностью реализации тех или иных действий в рамках стратегии. На сегодняшний день, универсального алгоритма формирования стратегии управления сбытом готовой продукции не существует [20]. Это обусловлено большим количеством различных факторов и особенностями деятельности конкретных организаций на конкретных рынках.

Исходя из положений плана разработки стратегии, был разработан универсальный алгоритм разработки стратегии управления сбытом готовой продукции. Данные представлены в Приложении 2.

Анализируя данные, полученные в результате анализа алгоритма, стоит отметить, что определяемая оптимальная стратегия организации зависит от большого числа факторов. Прежде всего, наглядно продемонстрирована зависимость функциональной стратегии сбыта и отдельных направлений корпоративной стратегии (рост, сокращение, стабилизация). Более того, в рамках сбытовой стратегии было рассмотрено интегрированное применение различных концепций (логистика и маркетинг) для достижения наибольшего эффекта. В рамках сбытовой стратегии особенно важно комбинированное применение различных частных стратегий под влиянием факторов внешней и внутренней среды, а также информационных технологий, которые также оказывают непосредственное воздействие на процессы формирования.

На основании этапа разработки стратегии необходимо обоснование результатов реализации. Для формирования адекватного решения по внедрению и реализации стратегии необходимо оценить ее согласно разработанным критериям. Как было отмечено ранее, формирование критериев оценки стратегии управления сбытом готовой продукции является этапом планирования процессов внедрения данной стратегии на предприятие. При этом необходимо отметить степень сложности проведения оценочных мероприятий. Это обусловлено

неопределенностью исходных данных для проведения оценки, сложностью формирования показателей и их определением, а также возможностью точного прогнозирования результатов в динамической системе.

### **2.3 Разработка методов оценки логистической стратегии управления сбытом готовой продукции**

Рассматривая различные подходы к оценке эффективности логистической стратегии организации, стоит отметить их многогранность. Каждый из существующих подходов учитывает один или несколько ключевых параметров, относительно которых происходит оценка разработанной стратегии организации. Несмотря на наличие современных автоматизированных систем, позволяющих безошибочно построить сложные математические модели и большое количество авторитетных методологий, на основании которых и производится система оценки, на сегодняшний день, по нашему мнению, не существует универсального подхода к оценке перспектив реализации стратегии, который бы отражал все ключевые аспекты логистической деятельности предприятия. Обращаясь к современным методам оценки стратегии развития и функционирования логистики в процессах управления сбытом готовой продукции, многие организации, на основании исследования параметров логистической системы, прибегают к использованию комбинированных оценок, однако у данной методики тоже имеются свои недостатки [44]. Следующим существенным недостатком системы оценки является построение прогнозов на основании предшествующих периодов. С одной стороны, рассматривая большой объем выборки, можно получить конкретные референтные значения показателей, на основании которых и будет строиться прогноз действий компании и формирование стратегий различных уровней (в том числе и логистической). С другой стороны, согласно постулатам корпоративного управления и нестабильности рыночной ситуации в стране, данные прошлых периодов не всегда точно отражают действительное положение компании на рынке, следовательно, они не могут быть основой для формирования верных стратегических решений в процессе управления сбытом готовой продукции [45].

На сегодняшний день существует большое количество методов оценки стратегии управления сбытом готовой продукции. Как уже было отмечено выше, каждый из методов предполагает наличие определенных достоинств и недостатков. В процессе анализа любой стратегии предприятия и формирования оценки используются как традиционные методы (пример: оценка эффективности инвестиционной деятельности), так и новаторские методы, связанные с применением современного инструментария из области компьютерного моделирования на базе обоснованных математических моделей. Рассмотрим классификацию общепринятых методов оценки стратегий управления сбытом готовой продукции.

1. Оценка на основе эффективности инвестиций. Одним из методов оценки стратегии управления сбытом готовой продукции на рынке является традиционный метод оценки эффективности инвестиций. В данном случае процесс внедрения стратегии на предприятие рассматривается как инвестиционный проект. Затраты, связанные с реализацией стратегии выступают в роли первоначальных капиталовложений, а прогноз будущих денежных поступлений определяется исходя из экспертных оценок и расчётов на основании предшествующих периодов. В рамках данного метода все денежные потоки рассматриваются с учетом изменения стоимости денежных средств во времени, то есть с учетом ставки дисконта, уровня инфляции и других экономических факторов. Согласно определению, дисконтирование – это определение стоимости денежного потока путём приведения стоимости всех выплат к определённом моменту времени [36]. Именно данный процесс и определяет стоимость денежных средств. Суть данного метода заключается в расчёте определенных показателей эффективности и определении рентабельности проекта на основе данных анализа. К таким показателям относятся: чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), дисконтируемый срок окупаемости (DPP). Каждый из вышеперечисленных показателей определяет экономическую эффективность. Однако при осуществлении анализа данных показателей, стоит отметить, что, несмотря на объективность результатов и преимущественно достоверность сведений

об успехе проекта, динамические показатели оценки экономической эффективности логистических стратегий не всегда отражают реальный уровень их рентабельности. Прежде всего, это связано с неопределенностью выбора ставки дисконтирования, которая определяется на основании таких критериев, как риски осуществления (реализации) стратегии, уровень инфляции и возможности альтернативной доходности от реализации других проектов (в данном случае стратегий). Также, рассматривая только лишь финансовую составляющую проекта, не учитывая институциональные особенности, технологические характеристики, неопределенность и нестабильность экономической ситуации, данный метод оценки стратегии управления сбытом готовой продукции не может быть определен, как оптимальный.

2. Оценка стратегии на основе системы сбалансированных показателей (ССП). Согласно определению автора Дика В.В., система сбалансированных показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации [13]. СПП предполагает построение стратегической карты, которая включает в себя следующие модули: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и инновационную деятельность. Каждый из показателей, согласно теории СПП, должен быть выражен в измеримой величине. Она предполагает определение частных критериев оценки стратегии и стратегического потенциала организации с различных точек зрения с учетом временных ограничений, поиск и оценка инструментов реализации стратегии и контроль за обеспечением выполнения каждого бизнес-процесса при реализации стратегии. Преимущества оценки стратегических решений с использованием СПП выражаются в комбинированном подходе и учёте большей части ключевых характеристик. Однако стоит отметить, что данная система также не является оптимальной, ввиду игнорирования институционального фактора на предприятии, невозможности адекватного прогнозирования поведения системы в динамической среде и отсутствии количественного измерения некоторых показателей. Кроме того, для оптимального функционирования организации в рамках выбранной стратегии на

основе ССП, необходима постоянная корректировка данных системы. Но так как принятие решения о реализации конкретной функциональной стратегии является «большим» управленческим шагом и влечет за собой определенный уровень затрат, то принятие решение на основе оценки методом ССП не дает гарантии результата.

3. Метод экспертных оценок. Данный метод основан на учёте субъективных оценок группы экспертов о выборе стратегической альтернативы и будущем положении компании на рынке. С учетом современных технологий и на базе методологических постулатов экспертная группа описывает группы показателей и интерпретирует их в количественном выражении. Следующим этапом является применение экспертных методов стратегического планирования (метод Дельфи, «мозгового штурма», сценарного планирования). Экспертные методы принятия решений в стратегическом выборе предусматривают учет субъективных суждений экспертов о соответствии каждой альтернативной стратегии параметрам стратегического выбора, а оптимальный вариант отбора и о будущем состоянии предприятия в случае реализации выбранной стратегии [14]. По результатам оценки рассчитывается качество проведенной экспертизы с помощью коэффициента согласованности –  $W$  (Формула 2).

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)} \quad (2),$$

В данной формуле  $W$  – коэффициент согласованности,  $S$  – сумма квадратов отклонений оценок каждого объекта от их среднего значения,  $n$  – количество экспертов,  $m$  – число объектов оценки. На основании данного коэффициента определяется качество экспертизы и уровень соответствия мнений экспертов. При высоком значении коэффициента согласованности (конкордации) можно говорить о том, что независимые мнения экспертов совпадают, и стратегия может считаться эффективной. Однако аналогично вышеперечисленным методам оценки стратегии управления сбытом готовой продукции, субъективность качества данной оценки и недостоверность исходной информации не даёт организации гарантий правильного выбора стратегической альтернативы.

4. Оценка на основе имитационного моделирования. Одним из наиболее актуальных на сегодняшний день методов является метод имитационного моделирования. Рассматривая организацию в целом и ее стратегию в рамках системного анализа, основной задачей имитационной модели является прогнозирование состояния всех ключевых элементов системы и построение обобщенной модели, взаимосвязанной с внешней средой. В основе имитационного моделирования лежит логико-математический алгоритм, который позволяет предсказать поведение системы при динамически изменяющихся параметрах [33]. Другими словами, менеджмент компании, при грамотном построении модели и учёте всех приоритетных факторов, имеет возможность наблюдать за развитием системы. Данный метод широко используется для оценки стратегий различных уровней (в том числе и стратегии управления сбытом организации). Характерным преимуществом данной модели является способность учёта внешних факторов воздействия, а также критических ситуаций. Однако стоит отметить, что существенным недостатком является сложность построения и формирования адекватных показателей и сглаженность (неопределенность) результатов при учёте всех ключевых параметров стратегии. Единичность результатов моделирования (конкретный выходной результат при заданных параметрах системы) также усложняет процесс оценки принятой стратегии, соответственно, для получения качественных результатов необходимо «прогонять» модель большое количество раз. При этом субъект моделирования должен учитывать все возможные вариации отклонения переменных от заданного значения, а сами переменные модели, должны быть максимально приближены к действительности. Вследствие этого, основой для имитационного моделирования может служить лишь выборка показателей предыдущих периодов (либо огромное количество вариантов прогноза), что, в свою очередь, усложняет процесс оценочной деятельности.

5. Методы многокритериальной оценки. Данный метод базируется на методике многокритериальной оптимизации, суть которой состоит в решении задач в условиях различного уровня определенности, неопределенности и риска. Сама по себе суть многокритериальной оптимизации состоит в выборе некоторых критериев,

которые напрямую влияют на положение компании. В рамках данного метода часто используются задачи минимизации или максимизации целевой функции, например, увеличение скорости поставки продукции при минимизации затрат (Формула 3).

$$f(x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow \max, n \in N \quad (3)$$

Соответственно, после построения целевой функции и определению параметрических ограничений задача сводится к нахождению экстремумов и, в дальнейшем, наибольшего (или наименьшего) значения функции. Также в рамках данного метода оценки стратегии компании используют принцип Парето-оптимальных решений, заключающийся в том, что при улучшении одного из критериев ухудшается другой. Данный метод нашел широкое распространение среди компаний различного уровня, однако существенным недостатком также является необоснованность исходных данных и концентрация на целевой функции при невозможности прогнозирования рискованных ситуаций.

6. Метод комбинированного прогноза. Данный метод применяется для получения будущих данных и построении предположений с учетом вероятностной величины. Основой расчёта является метод экстраполяции по динамическим рядам (то есть на основе средне взвешенной величины ряда прошедших периодов). В рамках данного метода также учитывается случайная величина отклонения от прогноза, которая, если и не точно, то приблизительно сглаживает «узкие места» стратегии. Для получения более конкретных данных метод экстраполяции используется в комбинации с методом экспоненциального сглаживания [29]. Несмотря на приближенное значение прогноза к реальности данный метод рационально использовать только при краткосрочных и среднесрочных прогнозах в виду того, что за исходные данные принимается средневзвешенная величина критериев предшествующих периодов.

Рассматривая вышеперечисленные методы оценки стратегии управления в целом, и, конкретно, стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии, стоит отметить, что это далеко не все существующие методы. Применение указанных методов на практике не всегда даёт оптимальный результат, вследствие чего, компания теряет ресурсы различных видов. На основании

представленной информации целесообразно выделить ряд недостатков при формировании метода оценки и его реализации:

- Низкая степень формализации моделей;
- Субъективность исходных данных;
- Отсутствие показателей, учитывающих влияние внешней среды;
- Отсутствие оценки сопряженных рисков;
- Сложность построения оценочных моделей;
- Учет только некоторых ключевых параметров;

Анализируя представленные недостатки, стоит отметить, что основным из них является неопределенность и субъективность исходных данных при отсутствии учёта воздействия внешней среды [48]. Несомненно, невероятно сложно разработать универсальную модель оценки стратегии компании, так как отраслевая специфика предприятий, экономические показатели внешней среды и уровень надежности показателей, на основании которых осуществляется расчёт – это постоянно изменяющиеся характеристики, практически не поддающиеся точному прогнозу. Однако рассматривая современные условия развития информационных технологий и тенденции развития разработок в области стратегического планирования логистики и управления цепями поставок, можно определить, что интегральный подход к оценке эффективности стратегических решений, сочетающий в себе множество методов расчёта и подкреплённый автоматизированными решениями позволит выявить наилучший вариант оценки стратегии управления сбытом готовой продукции.

Сложные задачи принятия решений чаще всего бывают многокритериальными: на исходные результаты деятельности влияют несколько переменных [41]. В связи с этим, принятие решения об эффективности стратегии должно основываться не только на суждениях ЛПР, но и на результатах математических вычислений при использовании современного информационного обеспечения. Для обеспечения достоверности суждений и формирования

эффективной методики оценки необходимо выделить ряд критериев, объективно отражающих ситуацию.

Несомненно, как уже упоминалось ранее, критерии оценки стратегии и сформированные показатели эффективности стратегического решения будут сугубо индивидуальными для каждой организации. Однако, несмотря на уникальные особенности предприятий, для осуществления оценки стратеги управления сбытом готовой продукции, нами были выделены базовые характеристики, которые должны быть учтены при осуществлении оценки и процедуре выбора стратегического развития системы управления сбытом готовой продукции. Данный перечень показателей был сформирован исходя из положений оценочных характеристик формирования стратегии (Таблица 10). Опираясь на представленную информацию, рассмотрим каждую оценочную характеристику в рамках КРІ. Данные были структурированы и представлены в Приложении 3.

Анализируя данные, представленные в Приложении 3, стоит отметить, что помимо вышеперечисленных, существуют и другие критерии оценки оптимальности стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии. Однако представленные критерии оценки необходимо рассматривать при оценке стратегии любого предприятия, независимо от области деятельности, размеров и других качественных характеристик.

Выявление ключевых показателей оценки эффективности стратегии управления сбытом готовой продукции связано и с внешнеэкономическими условиями [6]. Вследствие этого, за эталонные показатели будут приняты макроэкономические отраслевые тенденции. К таким показателям можно отнести:

- Коэффициент динамики основных индикаторов сбытовой деятельности и их сравнение с темпом экономического роста;
- Темпа прироста финансовых показателей организации;
- Коэффициент рентабельности активов и капитала;

- Средний уровень процентных ставок, средний уровень инфляции, темп экономического роста отрасли, динамика курсов валют и другие факторы внешней среды организации;

Рассматривая внешнюю среду, ее динамичность и непредсказуемость, можно лишь условно формализовать данные характеристики. При стабильности макроэкономических показателей можно дать прогноз их колебаний (пример: метод экстраполяции), что существенно упростит оценку сбытовой стратегии организации (в относительно статичных внешних условиях). Однако, при высоком уровне колебаний данных критериев оценки, можно оценить стратегические решения, используя вероятностные методы. Данная группа методов предполагает построение математических моделей и оценку стратегических решений в условиях риска и неопределенности [39]. К таким методам относятся критерии Сэвиджа, Гурвица, методы математической статистики, теория игр и другие.

Анализируя информацию, полученную при осуществлении анализа критериев для проведения оценки сбытовой стратегии организации и выявлении ключевых показателей эффективности, стоит отметить, что большая часть показателей рассматривается как отношение планируемых результатов к текущим результатам. При этом, существуют способы и методы формализации конкретных показателей, однако при проведении комплексной оценки эффективности необходимо учитывать даже те переменные, которые непросто рассмотреть в количественном соотношении. Одним из вариантов решения является моделирование данных критериев и сценарное планирование результатов, при котором каждый из качественных критериев будет рассматриваться в проекции определенных значений. Однако такой подход к оценке стратегии управления сбытом является наиболее затратным с точки зрения расходования ресурсов (прежде всего временных). Также существует вариант, при котором качественные переменные будут рассматриваться, как необходимые и достаточные условия, при которых стратегия будет оптимальной, то есть выступать в роле верхних и нижних границ. Данный подход будет реализован в рамках метода многокритериальной оценки, однако, слабый

уровень формализации и невозможность учета факторов внешнего воздействия также не определит реальный уровень оценки.

Исходя из информации, представленной выше, было принято решение о разработке собственного метода оценки стратегии управления сбытом готовой продукции.

Одной из основных задач данной работы является разработка метода оценки стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии. На основе информации, представленной в предыдущих разделах, было определено, что метод оценки должен отвечать следующим требованиям:

- Осуществление прогнозирования и оценки на основании количественных показателей;
- Учёт факторов внешней среды при построении оценки;
- Возможность варьировать стратегию при возникающих условиях риска и неопределенности;
- Учёт всех ключевых характеристик организации и влияние стратегии на данные критерии;
- Рассматривать стратегию организации в динамике;
- Точность результатов оценочного моделирования.

Опираясь на данные положения, стоит отметить, что каждый из существующих методов в определенной мере соответствует вышеперечисленным требованиям, однако ни один из них полностью не отражает действительность. Другими словами, каждый метод обладает своими преимуществами и недостатками, но ни один из них не даёт точной оценки стратегических решений.

Рассматривая оптимальную модель оценки стратегии управления сбытом готовой продукции предприятия, стоит отметить, что в общем виде эффективность стратегии представляется как функция от затраченных ресурсов, достигнутых результатов и параметрических характеристик внешней среды организации. Данная зависимость представлена ниже (Формула 4).

$$E = F(\bar{x}; \bar{y}; \bar{z}), (4)$$

В данной формуле:  $\bar{x}$  – вектор ресурсов, необходимых для осуществления стратегии,  $\bar{y}$  – вектор достигнутых результатов после реализации стратегии,  $\bar{z}$  – вектор параметров внешней среды организации. В общем случае векторы ресурсов и результатов можно представить как параметр экономичности и результативности стратегии, соответственно. В свою очередь, вектор внешней среды выступает в роли некоторых ограничений на функцию.

Как уже упоминалось ранее, система бытовой деятельности организации относится к рангу сложных динамических систем. На результаты деятельности предприятия оказывает влияние большое количество факторов, которые необходимо учитывать при формировании и реализации стратегии. Несомненно, организацию необходимо рассматривать в качестве динамической системы. Это обусловлено множественностью элементов, между которыми существует функциональная зависимость между временем и положением каждого элемента системы в фазовом пространстве [17].

Существует много методов, позволяющих спрогнозировать соответствующие значения параметров, одними из которых являются методы эконометрики, а именно методы регрессионного анализа. Ввиду большого количества переменных, используемых в процессе оценки стратегического решения, появляется необходимость использования модели множественной регрессии. Цель множественной регрессии – построить модель с большим числом факторов, определив при этом влияние каждого из них в отдельности и совокупное воздействие на моделируемый показатель [49]. Так как целью любого предприятия является получение прибыли, то за моделируемый показатель принимается данное значение. В общем виде уравнение статистической связи переменных выглядит следующим образом (Формула 5):

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_mx_m + \varepsilon \quad (5)$$

В данной формуле:  $y$  – зависимая переменная (моделируемый показатель),  $x_{1...n}$  – объясняющие переменные (факторы влияния),  $b_{0...m}$  – коэффициенты регрессии (определяют тип и силу взаимосвязи между переменными),  $\varepsilon$  –

случайные возмущения, включающие неучтенные факторы в модели (например, факторы воздействия внешней среды).

Основной проблемой при осуществлении регрессионного анализа является выбор переменных, которые оказывают влияние на моделируемую переменную. Прежде всего, стоит отметить, что каждая переменная влияния должна быть представлена в количественном виде. Кроме того, факторы не должны быть коррелированы между собой. Для выявления характеристик, принимающих участие в модели необходимо провести оценку корреляции факторов. Для упрощения анализа временного ряда и построения прогноза и его оценки необходимо оценить степень зависимости ключевых переменных друг от друга и выделить коррелирующие переменные (в качестве переменных выступают ключевые оценочные характеристики). Воспользуемся формулой коэффициента корреляции для оценки зависимости между ключевыми переменными системы (Формула 6).

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} * \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}} \quad (6)$$

На основании данных, полученных после применения коэффициента корреляции, построим матрицу, в которой будут отражены зависимости между конкретными переменными. Матрица учета коррелирующих переменных представлена в Таблице 11.

Таблица 11 - Матрица коррелирующих переменных

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>n</sub>
X <sub>1</sub>		r <sub>12</sub>	r <sub>13</sub>	r <sub>14</sub>	r <sub>15</sub>	r <sub>16</sub>	r <sub>1n</sub>
X <sub>2</sub>	r <sub>21</sub>		r <sub>23</sub>	r <sub>24</sub>	r <sub>25</sub>	r <sub>26</sub>	r <sub>2n</sub>
X <sub>3</sub>	r <sub>31</sub>	r <sub>32</sub>		r <sub>34</sub>	r <sub>35</sub>	r <sub>36</sub>	r <sub>3n</sub>
X <sub>4</sub>	r <sub>41</sub>	r <sub>42</sub>	r <sub>43</sub>		r <sub>45</sub>	r <sub>46</sub>	r <sub>4n</sub>
X <sub>5</sub>	r <sub>51</sub>	r <sub>52</sub>	r <sub>53</sub>	r <sub>54</sub>		r <sub>56</sub>	r <sub>5n</sub>
X <sub>6</sub>	r <sub>61</sub>	r <sub>62</sub>	r <sub>63</sub>	r <sub>64</sub>	r <sub>65</sub>		r <sub>6n</sub>
X <sub>n</sub>	r <sub>n1</sub>	r <sub>n2</sub>	r <sub>n3</sub>	r <sub>n4</sub>	r <sub>n5</sub>	r <sub>n6</sub>	

На основании информации, представленной в Таблице 12, можно сделать вывод о том, что некоторые переменные имеют прямую связь между собой, а некоторые обратную. Характер связи определяется по шкале Чеддока, представленной на Рисунке 5.

Теснота связи	Значение коэффициента корреляции при наличии:	
	Прямой связи	Обратной связи
Слабая	0,1–0,3	(-0,3)–(-0,1)
Умеренная	0,3–0,5	(-0,5)–(-0,3)
Заметная	0,5–0,7	(-0,7)–(-0,5)
Высокая	0,7–0,9	(-0,9)–(-0,7)
Весьма высокая	0,9–1	(-1)–(-0,9)

Рисунок 5 - Шкала Чеддока для определения характера корреляционной связи

Опираясь на значения данной шкалы можно определить переменные, обладающие высокой и весьма высокой зависимостью и учитывать данные переменные в расчётных моделях как эквивалентные. Результатом данных операций будет упрощение модели оценки и ее стремление к линейному виду.

Для определения исходных данных моделирования необходимо рассмотреть временной ряд – совокупность значений каждого показателя за несколько периодов. Стоит отметить, что эффективным методом решения задач оценки и прогнозирования является рассмотрение показателей динамики ряда. Показатели динамики временных рядов были структурированы и представлены в Таблице 12.

Таблица 12 - Показатели динамики временного ряда

Показатель	Формула расчёта
Абсолютный прирост ( $\Delta$ )	$\Delta = y_i - y_{i-1}$
Коэффициент роста (Кр)	$Kp = \frac{y_i}{y_{i-1}}$
Темп роста (Тр). %	$Tr = Kp * 100\%$
Темп прироста (Тп), %	$Tr = \frac{\Delta}{y_{i-1}} * 100\%$
Абсолютное значение 1% прироста (А)	$A = \frac{\Delta}{Тп}$

Для определения критических значений параметров необходимо использовать методы статистики и анализ временных рядов. Для осуществления данного процесса рассматриваем определенный временной ряд (Формула 7).

$$G(x) = \{x_1, x_2, \dots, x_n\} \quad (7)$$

Так как на каждое значение данного ряда оказывается многофакторное воздействие, то данный ряд можно описать как наблюдение случайной величины с определенным вероятностным распределением  $f(x)$ . Рассчитывая математическое ожидание, дисперсию и среднее квадратическое отклонение мы получаем меру изменчивости случайной величины, то есть диапазон отклонений от среднего значения [46]. Однако, данные операции подходят только для дискретных величин. Так как система непрерывна, то рассматривается функция распределения вероятности случайной величины (Формула 8).

$$F(x) = P(X < x), \text{ где } F(x) \in [0; 1] \quad (8)$$

Данная функция определяет вероятность того, что конкретная случайная величина примет значение, меньшее  $x$ . Рассматривая данную функцию, находим плотность распределения, как первая производная от функции распределения. Вследствие этого, вероятность того, что случайная величина примет значение на интервале  $[a, b]$  равна интегралу от плотности распределения на заданном интервале (Формула 9).

$$P(a < X < b) = \int_a^b f(x)dx \quad (9)$$

Полученный временной ряд с определенной плотностью распределения исследуют с помощью метода экстраполяции, а именно метода скользящей средней, который позволит получить значения, соответствующие влиянию ключевых факторов системы и построить прогноз (Формула 10).

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} * (y_t - y_{t-1}) \quad (10)$$

Обозначения:  $y_{t+1}$  – прогнозируемый показатель,  $m$  – скользящая средняя за некоторые периоды до прогноза,  $y_t$  – фактическое значение показателя,  $n$  – число периодов, входящих в интервал сглаживания.

Результатом применение данной формулы является прогнозное значение на предстоящий период с учетом вероятности отклонений от заданной величины прогноза.

По завершении процесса выявления ключевых переменных, которые будут использованы в модели, необходимо оценить параметры регрессии. Для этого используется метод наименьших квадратов (МНК), который характеризует наименьшие отклонения параметров от заданных значений. Формализованный вид МНК представлен далее (Формула 11).

$$S = \sum_{I=1}^N (\hat{Y}_I - Y_I)^2 \rightarrow \text{MIN} \quad (11)$$

В данной формуле:  $\hat{y}_i$  – расчётные значения рассматриваемого временного ряда,  $y_i$  – фактические значения рассматриваемого временного ряда,  $n$  – число наблюдений. Для нахождения коэффициентов решается система нормальных уравнений (например, методом Крамера).

Результатом применения МНК является сформированная математическая модель, результаты которой можно интерпретировать в графическом виде с помощью современных программных продуктов. Однако стоит отметить, что модель нуждается в проверке, которая осуществляется с помощью определения статистической значимости коэффициентов, а также с помощью коэффициентов детерминации и анализе влияния случайных возмущений.

При определении адекватности данных уравнения регрессии происходит построение модели и интерпретация результатов исследования на основании которых ЛПР имеет возможность оценить динамику развития сбытовой деятельности компании и принять решение об осуществлении определенного стратегического замысла. Однако для оценки стратегии организации необходимо рассмотреть процессы смены состояний предприятия, причем не только его устойчивость и неустойчивость, но и критические точки отклонения поведения системы при определенном отклонении его параметра.

За основу метода оценки сбытовой стратегии организации, по нашему мнению, необходимо взять теорию бифуркации. Теория бифуркаций определяет, что качественное изменение поведения динамической системы обусловлено бесконечно малым изменением определенных параметров системы [51]. Данная теория, предназначенная для применения в естественнонаучных моделях, находит свое отражение и в теории управления. В рамках оценки стратегии управления сбытом организации, теория бифуркации определяет изменения качественного параметра системы (например, сокращение времени поставки) и дает возможность оценить влияние данного параметра на поведение всей системы в целом. То есть, определив, степень и характер влияния отдельных переменных на поведение функциональной системы, можно определить критические значения отдельных переменных, при преодолении значений которых, сама система переходит в неустойчивое состояние.

Основным понятием, определяющим процесс критического перехода состояния системы, является точка бифуркации. Согласно мнению А.А.Андропова, точка бифуркации – это критический момент разветвления вариантов развития системы [1]. Опираясь на данное определение, можно отметить, что по достижении точки бифуркации невозможно предсказать дальнейшее развитие системы. Следовательно, построение стратегических планов становится неактуальным.

Основываясь на представленной информации, можно отметить, что рассматривая стратегию управления сбытом готовой продукции в рамках динамической системы, необходимо определить такое состояние системы, при котором она будет функционировать согласно разработанным планам. Необходимо определить критические значения каждого ключевого параметра функциональной системы, при котором система достигнет точки бифуркации, а, следовательно, потеряет свою устойчивость. Определив данные значения переменных, управленческий аппарат будет иметь возможность координировать стратегические решения в динамике.

По завершении этапов структурирования данных и их анализа, имея исходные переменные и их вероятностное распределение, необходимо обратиться к инструментам компьютерного моделирования. Для этого в определенной

программной среде происходит построение имитационной модели, которая будет интерпретировать результаты стратегических решений на основе исходных показателей. Построение модели такого типа необходимо для определения критических значений рассматриваемых параметров системы. Запуская математически обоснованную модель некоторое количество раз, найдем значения каждого рассматриваемого критерия, при котором система достигает точки бифуркации. На основе полученных данных определим траекторию изменения ключевых характеристик рассматриваемой системы, при которой система сохранит устойчивое состояние. В рамках применения имитационного моделирования также могут учитываться и критические состояния, вызванные условиями внешней среды. Исходя из данных факторов, принимается решение о целесообразности той или иной стратегии управления сбытом готовой продукции компании.

Стоит также отметить, что в связи с бурным развитием информационных технологий, возможно применение искусственных нейросетей и технологий искусственного интеллекта (ИИ). Способность данных алгоритмов к самообучению обуславливает их возможность предсказывать будущее значение определенных последовательностей на основании выявленных зависимостей между входными и выходными данными. То есть, способность нейросетей к предсказанию будущих значений и аппроксимации данных может позволить управленческому персоналу выбирать стратегию на основе построенной модели прогноза. При этом система будет обучаться исходя из опыта работы. Преимуществом данного метода является возможность работы с большими данными и моделирования на основе опыта предыдущих лет и зависимостей между явлениями и случайными величинами параметров.

По результатам проведенного исследования можно выделить ряд выводов, в наибольшей степени отражающих положения о методике выбора, реализации и оценке стратегических решений в процессе сбытовой деятельности.

Каждая организация – это индивидуальная система, обладающая определенным набором характеристик. В связи с этим, базовые логистические стратегии и стратегии управления сбытом готовой продукции определяют перечень

рекомендаций, которые будут способствовать развитию сбытовой деятельности компании. Для осуществления грамотного стратегического планирования было предложено использовать разработанный алгоритм выбора стратегии, основанный на комбинированном использовании различных методов исследования.

При этом было определено, что оптимальным вариантом развития является проектирование уникальной стратегии на основе факторов влияния внешней и внутренней среды в условиях риска и неопределенности. Для осуществления данного процесса был построен универсальный алгоритм, который включает в себя такие положения, как соответствие сбытовой стратегии корпоративной стратегии и логистической стратегии организации, а также динамике изменения основных показателей эффективности деятельности.

Для формирования алгоритма был рассмотрен комплекс показателей, в наибольшей степени влияющих на сбытовую деятельность организации. На основании данных категорий было предложено формировать показатели оценки стратегических решений. В связи с тем, что существующие системы оценки стратегических решений базируются, в основном, на их качественной характеристике при большом количестве субъективных данных, было предложено разработать собственную систему оценки стратегии управления сбытом готовой продукции. За основу были взяты комбинированные методы эконометрики для прогноза поведения системы с учётом случайных факторов и методы имитационного моделирования для анализа устойчивости системы. Ключевым моментом принятия управленческого решения о стратегии развития является нахождение точек бифуркации – критического значения параметров системы, при котором она теряет свою устойчивость. При определении данных значений организация будет иметь возможность осуществления точного прогноза при изменении параметров системы, при котором она не достигнет точек бифуркации, что увеличит точность прогноза данных и даст возможность компании развиваться и получать определенные конкурентные преимущества.

Опираясь на представленный ряд выводов, стоит отметить, что в условиях современного развития экономики и высокого уровня динамики показателей

внешней среды, одной из рекомендаций для любой организации является отказ от долгосрочного планирования деятельности в пользу постоянного мониторинга рыночной ситуации и прогнозирования значений определенных параметров для получения положительного результата экономической деятельности.

При этом необходимо оценить степень пригодности методов и средств разработки, формирования и оценки эффективности стратегии управления сбытом готовой продукции на практике. Для этого рассмотрим данные процессы на предприятии ООО «Автокомбинат №36».

### **3. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ**

#### **3.1 Основная информация об организации ООО «Автокомбинат №36»**

Рассматривая условия современного рынка, а также факторы формирования прибыли компании, себестоимости продукции и других показателей деятельности предприятий, стоит отметить, что процессы сбыта готовой продукции занимают особое место среди основных бизнес-процессов любой организации. Данная динамика обусловлена не только внешними и внутренними экономическими причинами, но и высоким уровнем значимости сбытовой деятельности и ее взаимосвязи с основными функциональными областями. Несомненно, планирование методов и средств реализации продукции – это одна из основных задач аппарата управления компании.

Опираясь на материалы предыдущих разделов, необходимо определить актуальность применения представленных методов управления стратегическими решениями в области сбыта, основываясь на теоретических аспектах управления сбытовой деятельностью в целом. Для апробации результатов исследования и обоснования актуальности и конкурентоспособности представленных методов решения задач стратегического управления в сбытовой системе необходимо рассмотреть практическое применение данных методов на примере конкретной организации ООО «Автокомбинат №36».

Общество с ограниченной ответственностью «Автокомбинат №36» - одно из старейших предприятий в городе Москве. Основана организация была 1 апреля 1941г. как автобаза №3 Транспортно-Складского Треста Управления продторгами города Москвы. Компания «Автокомбинат №36» существует на рынке уже много лет. За всё время работы она зарекомендовала себя как надёжный партнёр и достойный представитель на рынке, который динамично развивается в условиях рыночной экономики нашей страны.

Основные виды деятельности компании:

- Торговля автотранспортными средствами;

- Техническое обслуживание автотранспортных средств;
- Грузоперевозки по территории Европейской части РФ
- Ремонт автозапчастей и оборудования;
- Сдача в аренду нежилых помещений;

На сегодняшний день, компания ООО «Автокомбинат №36» является официальным дилером автомобилей марки «VOLVO» - шведского концерна, который производит коммерческие легковые и грузовые автомобили, двигатели, а также компании «MAN» - немецкого производителя грузовых автотранспортных средств, необходимых для различных производственно-хозяйственных отраслей. Помимо этого, к основным партнерам организации можно отнести компании «Яндекс Такси» и «Сити Мобил» - перевозчиков частных лиц, а также компанию «Трак Сервис», которая специализируется на продаже и осуществлении специализированного технического обслуживания грузовых автотранспортных средств.

Миссия организации: обеспечить высокий уровень реализуемой автомобильной продукции для удовлетворения потребностей клиентов.

Рассматривая организацию ООО «Автокомбинат №36», стоит отметить, что данная организация относится к непромышленному типу. Не являясь производственным предприятием, компания осуществляет продажу транспортных средств на основе договоров с отечественными и зарубежными производителями. Номенклатура компании разнообразна: она включает в себя как транспортные средства различного назначения (легковые автомобили, грузовые автомобили, автобусы, транспортные средства технического назначения и другие), так и автозапчасти для осуществления ремонта автотранспортных средств и оказания сервисных услуг. Высокий уровень ассортимента продукции дает возможность компании конкурировать на рынке (его определенном сегменте). Продукция, реализуемая компанией, отвечает всем стандартам качества. Во многом это определяется надежностью импортных поставщиков (контрагентов).

Востребованность продукции обусловлена ее необходимостью в различных отраслях.

Для определения основных целей организации было построено дерево целей, которое отражает основные направления развития компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Дерево целей представлено в Приложении 4.

Исходя из представленного дерева целей, были выделены следующие основные цели компании:

- Расширить географические рынки сбыта компании;
- Повысить объемы продаж грузового автотранспорта;
- Увеличить количество партнеров и поставщиков;
- Открыть новые филиалы в отдаленных регионах РФ
- Внедрить новейшую автоматизированную систему управления;
- Сократить издержки, связанные с транспортировкой груза;

Анализируя представленную информацию, стоит отметить, что миссия компании полностью соответствует поставленным целям, что, в свою очередь, позволит достичь определенных конкурентных преимуществ и определить основные тенденции развития организации.

Для определения состояния организации и возможностей ее стратегического развития используется финансовый анализ. Данный вид анализа базируется на результатах деятельности предприятия в течение последних лет. Исходными данными для проведения аналитики являются бухгалтерский баланс компании и финансовая отчетность предшествующих периодов.

Одним из основных инструментов финансового анализа является анализ доходов и расходов организации за предшествующие периоды. Для проведения полного финансового анализа необходимо также учитывать себестоимость продукции, рентабельность бизнеса и прибыль (ее динамику). Для структуризации данных и получения более точного результата для построения стратегии и анализа, была составлена Таблица 13, в которой отражены основные финансовые показатели деятельности организации (за последние 3 года).

Таблица 13 - Основные финансовые показатели ООО "Автокомбинат №36"

Наименование показателя	Единицы измерения	Значение			Темп роста (2016 год – 100%)		
		2017 год	2018 год	2019 год	2017 год	2018 год	2019 год
Выручка от реализации	Млн. руб	1675,2	1589,5	1603,3	112%	95%	101%
Себестоимость продаж	Млн. руб	1549,4	1447,6	1529,2	107%	93%	106%
Чистая прибыль	Млн. руб	129,4	137,1	97,5	114%	106%	71%
Рентабельность продаж по чистой прибыли	%	7,72	8,63	6,08	-	-	-

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что финансовое положение компании ООО «Автокомбинат №36» относительно устойчивое. Рассматривая выборку данных за последние периоды, необходимо обратить внимание на «кризисный» год (2019), когда прибыль компании значительно упала. Это обусловлено повышением таможенных пошлин и стоимости импортных товаров.

Обращая внимание на повышение рентабельности продаж в 2018 году, стоит отметить положительные тенденции развития организации. Ключевыми предпосылками стали следующие положения:

- Ориентация на внутренний рынок в условиях реализации программы импортозамещения;
- Географическое расширение рынков сбыта;
- Сокращение логистических издержек предприятия;
- Увеличение доли продажи товаров, относящихся к наиболее востребованным на сбытовом рынке;
- Развитие маркетинговой деятельности предприятия;
- Увеличение количества дистрибьюторов товарной продукции компании

Важнейшим инструментом оценки финансовой привлекательности организации является анализ деловой активности. Анализ деловой активности предприятия представляет собой исследование динамики развития организации на

основании различных видов деятельности организации и материально-финансовых ресурсов [32]. Одним из методов анализа деловой активности компании является сопоставление основных показателей оборачиваемости, которые и определяют долю капитала и активов компании в процессе осуществления основных бизнес-процессов. Данные показатели дают наиболее обобщенное представление о хозяйственной активности анализируемого предприятия. Сравнения коэффициентов оборачиваемости позволит проследить динамику участия собственного и стороннего капитала, а также запасов в процессе осуществления основной деятельности предприятия.

Сравнение показателей текущего и предшествующих периодов определяют тенденции, а, следовательно, и перспективы развития компании. Данные представлены в Приложении 5 (по данным за 2018 и 2019 годы). Анализируя представленную динамику, стоит отметить, что основным направлением развития, которое будет способствовать увеличению деловой активности предприятия, является восстановление платежеспособности. Примерами стратегических решений являются создание резервного фонда, получение кредитов на льготных условиях, разработка процедуры взаимодействия с дебиторами.

Не являясь крупной организацией, компания зависит напрямую от результатов своей деятельности и внутриэкономической конъюнктуры, осуществляя конкурентную борьбу внутри своей отраслевой группы. Основные задачи организации определяются интересами владельцев, размером уставного капитала и поведением конкурентов на рынке услуг. Не внося большого вклада в ВВП РФ, компания является связующим звеном между средними и крупными бизнесами и преимущественно ориентирована на внутреннее развитие и получение положительных экономических показателей по результатам периода.

Как и любая организация, ООО «Автокомбинат №36» имеет собственную организационную структуру управления. Организационная структура представлена в Приложении 6. Организационная структура компании ООО «Автокомбинат №36» относится к линейно-функциональному типу. Особенность такого типа организационной структуры состоит в том, что каждый из подчиненных имеет

только одного непосредственного руководителя, и вся управленческая информация, необходимая для принятия различного рода решений передается по одному каналу связи, что значительно упрощает работу всей компании. Непосредственно же генеральный директор компании получает информацию от подчиненных ему руководителей отделов, и на основе данной информации принимает те или иные управленческие решения. В свою очередь, каждый руководитель осуществляет весь спектр функций в отношении подчиненного ему звена: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу, контролирует ход ее выполнения и вносит необходимые коррективы. Звенья организационной структуры разбиты по функциям (логистика, маркетинг, управление персоналом и другие). Стоит отметить, что именно интегрированная работа данных отделов позволяет получать наибольшую эффективность от продаж, что существенно влияет на положительную динамику прибыли компании.

Опираясь на результаты проведенного исследования и методы формирования оптимальной сбытовой системы организации, необходимо сделать акцент на логистическом подразделении предприятия ООО «Автокомбинат №36». Именно это функциональное подразделение во многом определяет уровень доходов, затрат, себестоимости продаж, лояльность потребителей и другие ключевые аспекты бизнес деятельности компании. Было представлено на схеме организационной структуры компании, отдел логистики, как обособленное функциональное подразделение, играет одну из важнейших ролей в системе предприятия в целом. Однако отдел логистики также разделен на несколько подсистем. Для эффективной работы данного подразделения, необходимо учитывать, что помимо реализации основных логистических функций существует также и система логистической поддержки, которая определяет развитие подразделения и совместно с другими отделами обеспечивает материальное, информационное и сервисное развитие.

Организационная структура логистического подразделения предприятия ООО «Автокомбинат №36» представляет собой классическую трехуровневую структуру.

Данная структура характеризуется различием особенностей выполняемой работы и функциональных задач. Уровни подразделяются следующим образом:

1. Уровень стратегических логистических решений (общее управление);
2. Уровень тактических логистических решений (программное управление);
3. Уровень оперативной деятельности (операционный менеджмент);

Согласно данной организационной структуре логистического подразделения компании, каждый из уровней выполняет определенные задачи, связанные с логистической деятельностью компании в целом. Описание состава и содержания работ, выполняемых на каждом из уровней на предприятии ООО «Автокомбинат №36» представлен в Таблице 14.

Таблица 14 - Функции логистического подразделения по уровням реализации

Стратегический уровень	Тактический уровень	Операционный уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка логистической стратегии предприятия;</li> <li>- Установление норм затрат на логистические услуги компании;</li> <li>- Анализ деятельности логистических подсистем;</li> <li>- Контроль над выполнением долгосрочных планов;</li> <li>- Поиск новых сбытовых партнеров и организация снабжения новых направлений деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организация закупок материальных ресурсов;</li> <li>- Контроль над исполнением обязательств логистических контрагентов;</li> <li>- Организация складской и сбытовой деятельности;</li> <li>- Координация логистических подсистем;</li> <li>- Принятие управленческих решений по основным логистическим процессам организации;</li> <li>- Краткосрочное и среднесрочное планирование логистической деятельности предприятия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление операциями по движению товаров;</li> <li>- Реализация установленных планов и задач по сбыту и снабжению;</li> <li>- Работа с поставками продукции и складским обеспечением;</li> <li>- Сбор и структурирование информации о логистической системе компании;</li> <li>- Осуществление движения по различным видам потоков;</li> </ul>

Согласно информации, представленной в Таблице 14, каждый уровень управления логистического подразделения обладает определенным набором задач, реализация которых напрямую влияет на эффективность деятельности всего подразделения. Каждый из представленных уровней построен на основе иерархического управления (от стратегического до операционного).

Субъектами логистической системы компании являются непосредственные участники логистического процесса компании. Условно, субъекты логистической системы можно подразделить на внутренние и внешние. Опираясь на информацию

о иерархической структуре логистического отдела, можно отметить, что каждый из представленных уровней выступает в качестве субъекта. Внутренним субъектом предприятия ООО «Автокомбинат №36» является директор по логистике, а также высший менеджмент в данной функциональной области. Они осуществляют непосредственное управление всеми логистическими подсистемами, к которым относятся закупочная, транспортная, складская и сбытовая подсистема. В зависимости от поставленных целей и задач, внутренние субъекты логистической системы интегрально координируют действия для достижения бесперебойной и оптимальной работы всего подразделения.

К внешним субъектам относятся производители, поставщики и дистрибуторы компании. Основными поставщиками (и производителями) компании ООО «Автокомбинат №36» является немецкая компания «MAN», шведский концерн «VOLVO», а также транспортная компания «DB Cargo». Организация ООО «Автокомбинат №36» реализует свою продукцию 2 способами: самостоятельно и через дилерские сети, являясь посредником. Основными контрагентами компании (а следовательно, и субъектами логистической системы предприятия) являются перевозчики «Яндекс» и «СитиМобил», а также компания «Траксервис». Координация взаимодействия внутренних и внешних субъектов логистической деятельности осуществляется на основании партнерских соглашений, закрепленных договорными обязательствами. Преследуя цель географического расширения, компания ООО «Автокомбинат №36» осуществляет развитие дилерской сети путем привлечения новых субъектов логистических отношений.

В процессе анализа действующей логистической системы организации ООО «Автокомбинат №36» необходимо выделить основные объекты логистической системы. Объектами логистической системы являются материальные и сопутствующие потоки, которые реализуются в компании [10]. К основным видам потоков, согласно общепринятой классификации, относятся материальный, финансовый, информационный и сервисный потоки. Анализируя текущую рыночную ситуацию можно выделить ряд объектов логистической системы, а именно, рассмотреть все виды распределительных потоков (материальный,

финансовый, информационный, сервисный), с которыми взаимодействует организация [24]. Прежде всего, стоит определить, какие типы каналов распределения существуют в организации. На Рисунке 6 представлены различные типы каналов распределения в зависимости от наличия или отсутствия посредника.

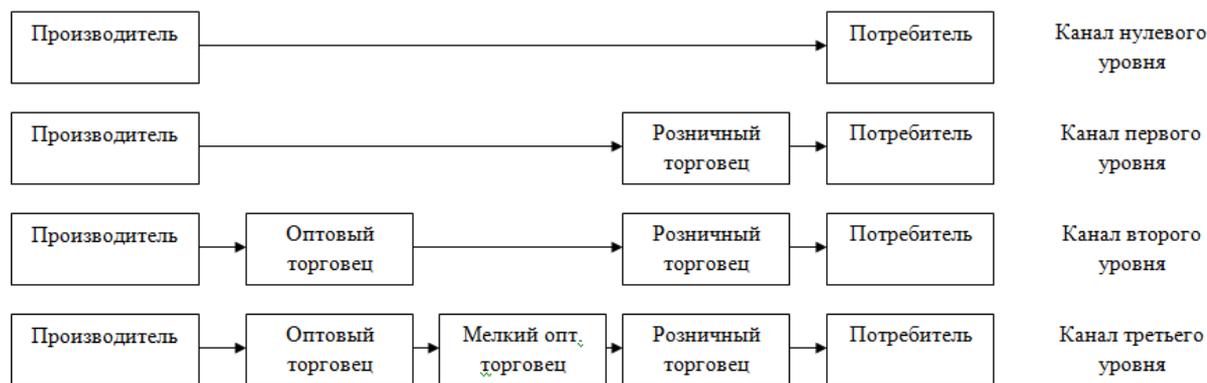


Рисунок 6 – Примеры распределительных каналов

Согласно данной классификации, и учитывая, что организация ООО «Автокомбинат №36» является непроизводственной, в данной компании существуют различные распределительные каналы. Так как компания осуществляет продажи товаров и услуг как напрямую потребителям (логистические услуги), так и через посредников (оптовая и розничная торговля, а также торговля через дистрибуторов и торговых представителей), что можно оценить, что в компании используются каналы нулевого, первого и второго уровня.

Рассматривая логистическую систему организации, необходимо отметить, что каждый из потоков распределения взаимосвязан. Именно интегральный подход к осуществлению логистической деятельности позволяет организации конкурировать на рынке и определяет уровень сокращения издержек и улучшения качества сервиса.

Для осуществления анализа логистической системы организации и принципов взаимодействия всех видов потоков организации ООО «Автокомбинат №36» была построена схема взаимодействия потоков на основании анализа бизнес-процессов организации при взаимодействии с основным партнером – компанией «MAN».

Схема представлена в Приложении 7. На основании данной схемы рассмотрим подробнее все представленные потоки.

Материальные потоки организации представлены движением товарно-материальных ценностей. Основные логистические бизнес процессы компании связаны с хранением, транспортировкой и реализацией данных товаров. Материальные потоки проходят через международных транспортных перевозчиков (если продукция импортная), распределительные центры, склады компании и, впоследствии, отгружается потребителям (если заказ был осуществлен непосредственно розничным или оптовым покупателем) или же официальным дилерам и торговым представителям, которые уже непосредственно взаимодействуют с потребителем.

Финансовые потоки организации ООО «Автокомбинат №36» представлены денежными средствами, поступающими от клиентов компании, кредитами, расчётами с поставщиками и производителями и иными контрагентами. Необходимо также отметить, что компания ООО «Автокомбинат №36» использует только безналичный расчёт. Осуществление заказов происходит только после получения предоплаты в размере 100% от стоимости заказа.

Информационные потоки компании – это основной вид потоков организации. Они существуют практически между каждым звеном логистической цепи и сопровождают финансовые потоки (осуществление финансовых операций) и являются контрольным механизмом процесса материального передвижения товара. Кроме того, информационные потоки непосредственно связаны с сервисными потоками и представлены в виде электронного документооборота (при поддержке программного продукта «1С:Управление предприятием»), а также в виде взаимодействия не только между отдельными организациями (внешние информационные потоки), но и взаимодействия внутри отделов и между конкретными участниками бизнес отношений (внутренние информационные потоки).

Сервисные потоки также представлены в данной организации. В процессе товародвижения компании необходима информационная поддержка, услуги по

международной транспортировке товара (представлены компанией DB Cargo Deutschland AG), регулированию финансовых операций (Московский индустриальный банк) и хранению товара (распределительный центр в городе Смоленск). Помимо вышеперечисленных услуг, компания также реализует собственные услуги (логистические услуги, ремонт автотранспортных средств).

Анализируя представленную информацию, можно сделать вывод, что, несмотря на удобную и надежную систему движения потоков, существует большое количество методов оптимизации, благодаря которым логистические процессы компании будут более эффективными. Основным недостатком логистической системы организации является узкая направленность потоков и недостаточное распространение сети продаж. В результате, компания не в состоянии реализовать весь потенциал, тем самым теряя конкурентное преимущество на рынке.

Для осуществления эффективной операционной деятельности предприятие находится в постоянном взаимодействии со всеми участниками цепи поставок. Важнейшей характеристикой управления цепями поставок является интеграция ключевых бизнес-процессов в цепь. Следовательно, для исследования функционирования логистической системы необходимо сделать акцент на стратегическом взаимодействии с основными поставщиками и дистрибуторами продукции компании [43].

Существует несколько моделей отношений с контрагентами, которые и определяют стратегию взаимодействия. Данные стратегии были разделены на 2 группы, в зависимости от вида отношений.

К первой группе относятся стратегии взаимодействия с потребителями и дистрибутивными сетями. Как уже было отмечено выше, именно интегрированное стратегическое планирование позволит достичь оптимальных результатов деятельности. Опираясь на представленный тезис, стоит отметить, что компания реализует совместное планирование бизнес деятельности для достижения конкурентного преимущества и удовлетворения спроса. В процессе реализации данной стратегии компания получает определенные конкурентные преимущества, такие как увеличение прозрачности сбытовых рынков, упрощение взаимодействия с

контрагентами, увеличение точности прогнозов и сокращение затрат, связанных с хранением и транспортировкой запасов. Фактически, оптимальным решением взаимодействия с потребителями является реализация стратегии вертикальной интеграции, которая позволит оптимизировать процессы тактического планирования и увеличит достоверность сведений, связанных с прогнозированием спроса.

Ко второй группе относятся стратегии взаимодействия поставщиками и производителем. Так как компания является посредником многих европейских концернов, стоит отметить высокую степень ее зависимости от поставщиков. Определяя уникальность продукции и невозможность альтернативной замены, компания ООО «Автокомбинат №36» реализует стратегию долгосрочных отношений с поставщиками (партнерские отношения). Несмотря на высокий уровень издержек в процессе взаимодействия, приоритетом организации является сохранение и развитие взаимоотношений с поставщиками. При этом существенным недостатком является отсутствие возможности тактического маневра и кардинальной смены направленности деятельности.

Одним из способов повышения эффективности деятельности предприятия является построение и последующее применение конкурентоспособной стратегии, отвечающей внутренним требованиям организации в соответствии с условиями внешней среды. Грамотно определенная стратегия, сформированная в соответствии с миссией компании и генеральными целями, позволит оптимизировать основные БП организации, связанные со сбытовой деятельностью предприятия. Для осуществления процессов стратегического планирования и формирования эффективной сбытовой стратегии, прежде всего, необходимо оценить стратегический потенциал организации путем проведения подробного анализа внешней и внутренней среды, на основе которой будет определена корпоративная, логистическая, и, соответствующая им сбытовая стратегия.

## **3.2 Анализ стратегического положения организации**

### **ООО «Автокомбинат №36»**

Для определения существующего положения компании на рынке и выбора перспектив развития организации и ее приоритетных направлений, необходимо комплексно рассмотреть компанию и ее стратегии. Стратегический анализ является одним из инструментов, определяющих тенденции развития организации. Согласно определению, стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды в стратегический план организации [34]. Рассматривая основные методы стратегического анализа, стоит отметить, что он проводится в несколько этапов и включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации. Одним из основных инструментов анализа макроокружения организации является «PEST – анализ». Данный вид анализа предполагает изучение набора компонентов внешней среды, к которым относятся: политические, экономические, социально-культурные, технико-технологические, экологические и институциональные факторы [35]. Каждый из вышеперечисленных факторов определяет внешнюю среду, то есть создает условия, к которым компании необходимо адаптироваться. Анализ внешней организационной среды представлен в Приложении 8.

Согласно информации, представленной в Приложении 8, можно сделать вывод, что компании ООО «Автокомбинат №36» следует сконцентрироваться на поиске путей по сокращению себестоимости продаж и внедрению новых технологий, которые позволят оптимизировать большое количество управленческих процессов. Также основными методами развития стратегического потенциала организации являются:

- Поиск новых контрагентов для расширения сбытовых рынков;
- Поиск методов и средств повышения привлекательности компании;
- Изменение сбытовой политики: ориентация на целевую аудиторию;
- Сокращение логистических расходов компании;
- Проведение мероприятий по регулированию ценовой политики фирмы.

Одной из ключевых задач стратегического анализа является анализ внутренней среды компании. На сегодняшний день существует большое количество методов и средств, позволяющих оценить степень оснащенности организации. Одним из таких инструментов стратегического планирования является SNW-анализ, который предполагает сравнение основных показателей компании со среднеотраслевыми значениями для определения конкурентных преимуществ, а также выявления сильных и слабых сторон организации, что определяет потенциал организации в определенном рыночном сегменте. Результаты SNW-анализа представлены в Приложении 9.

Согласно результатам проведенного анализа, компания ООО «Автокомбинат №36» имеет много слабых сторон. Прежде всего, это связано с низким уровнем информационного обеспечения и слабой ориентированностью на будущее. Как следствие, организация не имеет возможности использовать сильные стороны для реализации конкурентного преимущества, несмотря на то, что большая часть оценочных показателей соответствуют референтным значениям.

Для определения направления и перспектив развития организации ООО «Автокомбинат №36» необходимо исследовать конкурентные преимущества компании и ее сильные стороны. Одним из общепризнанных методов является КФУ анализ (анализ ключевых факторов успеха организации). Данный вид анализа предполагает выявление сильных сторон для обеспечения конкурентоспособности компании в отрасли или же в ее определенном сегменте.

На сегодняшний день на рынке России находится большое количество компаний, занимающихся реализацией легковых и грузовых автомобилей, но далеко не все фирмы максимально могут удовлетворить потребности клиентов. Поэтому из всех конкурентов компании ООО «Автокомбинат №36» можно выделить три компании-конкурента, основным направлением которых совпадает с направлением деятельности выбранной организации. Это компании ООО «Техтранспорт», ООО «ИКЛИПС» и ООО «АВТОПАК». Данные для проведения анализа представлены в Приложении 10. Исходя из результатов проведенного исследования, компания ООО «Автокомбинат №36» является одним из лидеров сегмента, незначительно уступая

лишь организации ООО «Автопак». Для завоевания лидирующих позиций на рынке и выхода на новый уровень развития, организации необходимо провести ряд мероприятий, направленных на совершенствование БП и формировании эффективной стратегии, в том числе и в области сбыта.

Портфельный стратегический анализ также является одним из инструментов анализа внутренней среды организации. Суть портфельного анализа заключается в определении наиболее перспективных направлений развития инвестиционной деятельности компании. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. Для проведения портфельного анализа компании ООО «Автокомбинат №36» была использована матрица «БКГ». Для построения матрицы были выделены наиболее востребованные товарные группы у потребителей и товары с наибольшим объемом продаж за текущий и предшествующий периоды. Матрица представлена на Рисунке 7.

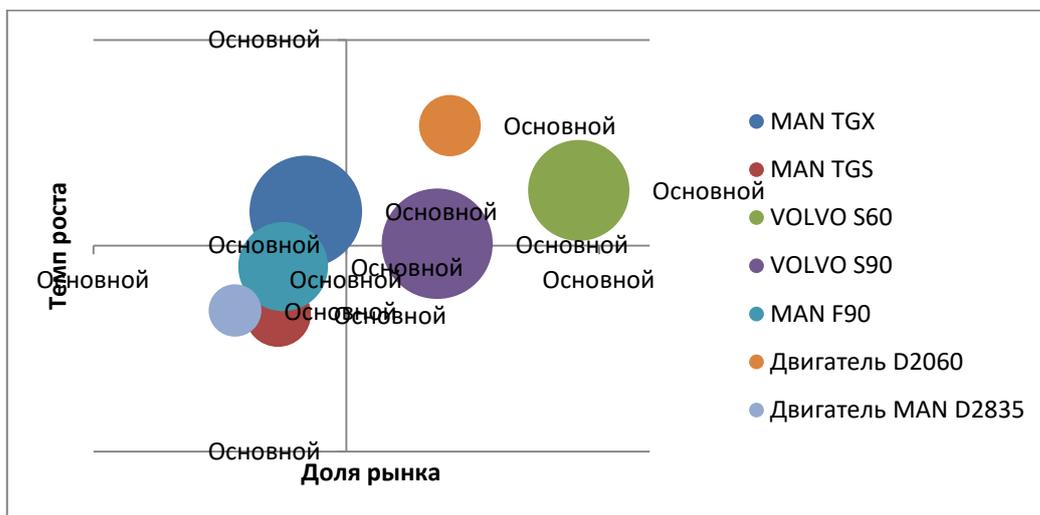


Рисунок 7 - Матрица БКГ компании ООО "Автокомбинат №36"

По результатам проведенного исследования можно определить, что из всех перечисленных товарных позиций (наиболее успешно реализуемых на рынке по

объему продаж) компании необходимо сосредоточить инвестиции на товарах, располагающихся на диаграмме в верхней правой четверти, при этом отказавшись от реализации товаров, относящихся к нижней левой четверти.

Для определения целевой аудитории компании ООО «Автокомбинат №36» необходимо провести целевую сегментацию рынка. Для этого было выделено несколько групп организаций, которые используют реализуемую продукцию в рамках своего бизнеса. К данным категориям относятся: логистические провайдеры, организации сельскохозяйственной промышленности, таксомоторные компании, компании по ремонту техники и автотранспортных средств и другие. По итогам сегментирования была составлена диаграмма, отражающая количественное соотношение покупателей на основе частоты приобретения товарной продукции. Данные диаграммы представлены на Рисунке 8.

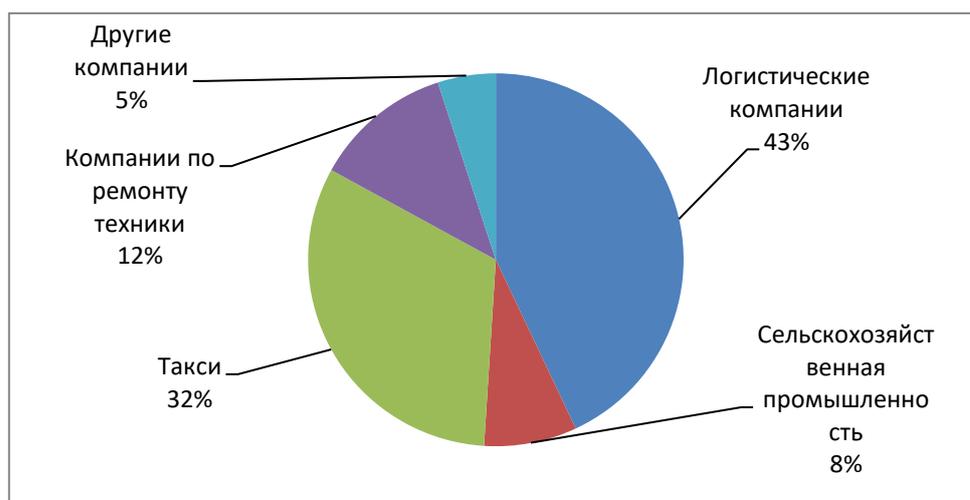


Рисунок 8 - Сегментирование спроса на продукцию ООО "Автокомбинат №36"

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что преимущественно продукция компании ООО «Автокомбинат №36» пользуется спросом у логистических компаний и у фирм такси. Следовательно, при планировании сбытовых мощностей, руководство компании должно максимально удовлетворить данные сегменты интересующей их продукцией.

Для получения комплексного результата оценки стратегического положения организации был проведен SWOT – анализ. Результаты проведенного анализа

представлены в Приложении 11. Согласно результатам анализа, компания ООО «Автокомбинат» №36» имеет большой стратегический потенциал и устойчивую структуру. Несмотря на нестабильность рынка сбыта, и экономической ситуации в стране в целом, предприятие имеет возможность выйти на новый уровень благодаря грамотной реализации поставленных задач с учетом рисков сбытовой деятельности и внешних угроз. Построение стратегических планов в краткосрочной и среднесрочной перспективе по расширению сбытовой сети позволит компании увеличить основные финансовые показатели и выйти на лидирующие позиции по сравнению с основными конкурентами.

Рассматривая стратегическое положение компании на рынке, по результатам проведенного анализа были выявлены корпоративная и деловая стратегии. Так как основные направления деятельности организации связаны с расширением производства и системы сбыта в целом, включая не только географическое расширение, но и номенклатурное, можно определить, что корпоративная стратегия данной организации – стратегия роста. Так как компания развивается как вертикально, так и горизонтально, то можно сделать вывод, что частная корпоративная стратегия компании – стратегия интегрированного роста. Данная стратегия подразумевает создание стратегических альянсов и активное взаимодействие как по вертикальным каналам связи (поставщики, потребители), так и по горизонтальным (конкуренты, партнеры). Одной из основных целей компании является сокращение издержек при повышении объема продаж. Данная информация позволяет нам сделать вывод, что конкурентной стратегией (деловой стратегией) является стратегия лидерства по издержкам. Ввиду того, что организация «Автокомбинат №36» не имеет собственного производственного подразделения, а занимается непосредственно реализацией готовой продукции, то реализация данной стратегии будет базироваться на сокращении себестоимости продаж и выборе оптимальных методов ценообразования для удовлетворения потребностей клиентов.

Согласно информации, представленной в предыдущих разделах, для эффективного функционирования организации на рынке ей необходимо применять конкретные функциональные стратегии. Стратегическое планирование в различных

функциональных областях (маркетинг, логистика, управление финансами и другие) позволит рассмотреть ключевые БП в разрезе отдельных компонент бизнеса и достичь положительных результатов деятельности. Однако, несмотря на методические рекомендации, предприятие ООО «Автокомбинат №36» не имеет конкретных функциональных стратегий. Ввиду экономической нестабильности и небольшого размера компании, при целевой функции – получение прибыли, компания организует свою деятельность оперативно, исходя из существующих потребностей. При этом отдельные функции управления, связанные с логистической или сбытовой деятельностью, встраиваются в функции структурных подразделений. Такая система, несомненно, подходит для микро предприятий, где решения принимаются на тактическом уровне и результат нацелен на немедленное получение прибыли и финансовых гарантий. Однако, рассматривая компанию, которая стремится к расширению поля деятельности, структурно разделена на отделы, выполняющие определенные функции, стабильно конкурирующую на рынке, необходимо отметить, что отсутствие функциональных стратегий негативно сказывается на деятельности предприятия в целом.

Рассматривая сбытовую деятельность и планирование сбытовых процессов в организации, стоит выделить существенные недостатки реализации. Основным недостатком построения данной структуры стратегического планирования является неорганизованность действий, относящихся к системе сбыта. Прежде всего, это характеризуется дублированием функций: цели верхнего уровня, разделенные на подцели путем каскадирования, не закрепляются за конкретными функциональными подразделениями, что в свою очередь, определяет децентрализованное принятие решений линейными руководителями и комплекс противоречивых решений. Возможна и другая ситуация, когда одни и те же вопросы управления сбытовой деятельностью рассматриваются всеми структурными подразделениями в совокупности, в результате чего компания тратит много ресурсов на принятие решений и выполнение основных БП структурами, деятельность которых непосредственно не относится к реализации конкретных функций. В результате,

помимо дублирования БП появляется и несогласованность планов и задач различных подразделений.

Для проведения анализа процессов сбытовой деятельности и построения оптимальной стратегии, необходимо определить, каким образом функционирует система сбыта на сегодняшний день. Для этого была построена схема, отражающая процесс реализации товара/услуги. Схема сбыта ООО «Автокомбинат №36» в рамках взаимодействия между отделами представлена на Рисунке 9.

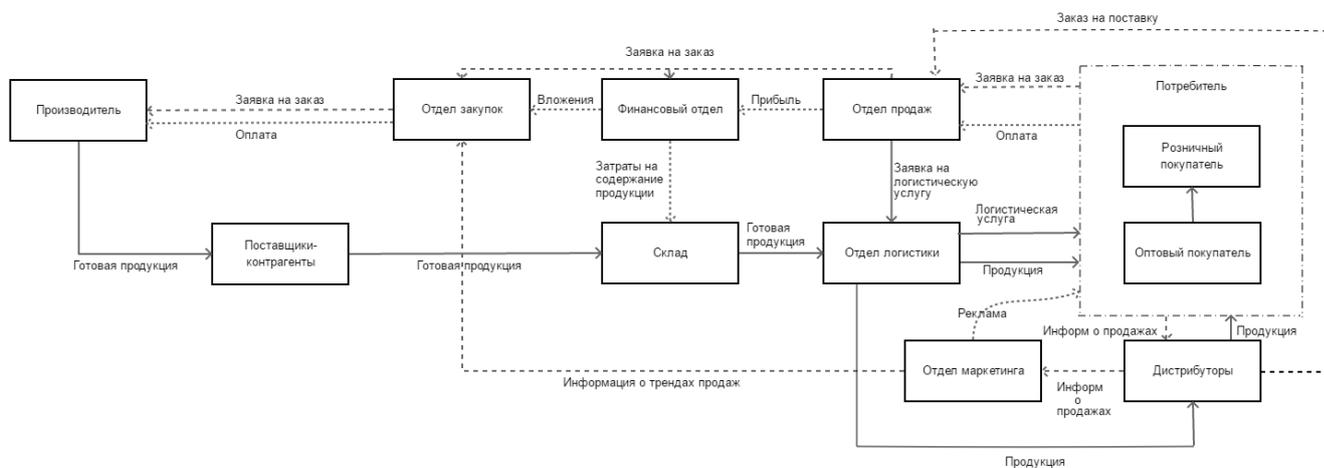


Рисунок 9 – Сбытовые процессы компании ООО "Автокомбинат №36"

Анализируя информацию, представленную на Рисунке 9, стоит отметить, что все ключевые отделы компании участвуют в процессах сбыта готовой продукции. Это еще раз подчеркивает тот факт, что система сбытовой деятельности многогранна и эффективность данных процессов определяется наличием конкретных функциональных стратегий отделов. Для определения и проектирования стратегий функционального назначения, а как следствие, и сбытовой стратегии компании, необходимо проанализировать существующую схему стратегического управления в организации и определить место процедуры управления сбытом. Схема представлена на Рисунке 10.

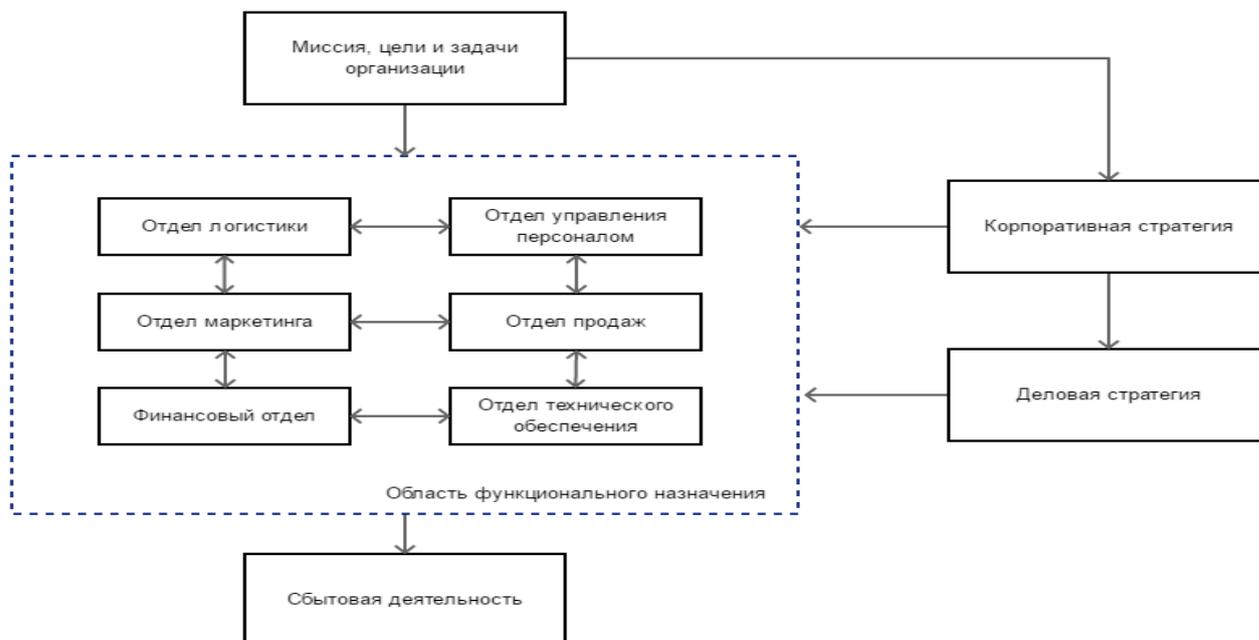


Рисунок 10 - Положение сбытовой деятельности в компании

Анализируя представленную схему, стоит отметить ее существенные различия относительно эталонной схемы положения сбытовой деятельности в организации, представленной на Рисунке 2. Прежде всего, это обусловлено отсутствием стратегической иерархии: данный недостаток повлечет за собой реорганизацию процессов управления сбытом и усложнение системы управления в целом. Только при наличии конкретных функциональных стратегий система сбытовой деятельности будет соответствовать представленным требованиям – в данном случае ее можно будет определить, как оптимальную.

В связи с недостатками существующей системы стратегических решений, связанных с отсутствием функциональных стратегий предприятия, анализируя область деятельности компании, ее цели и возможности развития, рекомендуется провести комплекс мероприятий, направленных на устранение представленных недостатков и связанных с оптимизацией сбытовой деятельности в целом. Опираясь на результаты стратегического анализа, условия внешней и внутренней среды, а также на методическую базу исследования было принято решение о применении конкретных методов данной работы для разработки эффективно функционирующей сбытовой стратегии. Определенные стратегические решения позволят компании

ООО «Автокомбинат №36» оптимизировать сбытовую деятельность, осуществлять эффективную координацию между функциональными подразделениями и достичь определенных конкурентных преимуществ в соответствии с целями и задачами организации.

### **3.3 Применение методов разработки и реализации стратегии управления сбытом готовой продукции и обоснование практических результатов**

На основании информации, представленной в предыдущем разделе, описывающей недостатки существующей системы сбыта, было определено, что применение методов разработки и оценки стратегии управления сбытом позволит организации оптимизировать внутренние БП, что, в свою очередь, повысит конкурентоспособность предприятия на рынке.

Для разработки и формирования эффективной стратегии управления сбытом готовой продукции, прежде всего, необходимо определить функциональные стратегии предприятия. Так как, по нашему мнению, логистическая стратегия предприятия оказывает колоссальное влияние процессы сбыта, то превалирующее значение в формировании данных процессов имеет именно качественная логистическая стратегия. Следовательно, необходимо выделить ключевые цели в области управления цепями поставок для построения эффективной логистической стратегии. Анализируя логистические цели компании ООО «Автокомбинат №36» можно выделить ряд положений, непосредственно влияющих на основную деятельность компании. Опираясь на основные организационные цели, были выделены следующие логистические цели:

- Улучшение качества поставок;
- Увеличение количества номенклатурных позиций;
- Географическое расширение в регионы;
- Поиск новых отечественных поставщиков.

Алгоритма выбора стратегии управления сбытом готовой продукции, разработанный во второй главе данной работы, был применен для формирования

эффективной логистической стратегии предприятия. На основании представленной информации было выявлено, что оптимальной логистической стратегией организации является комбинированная стратегия, основанная на интеграции стратегий логистического роста и улучшения качества логистического сервиса. Данная стратегия предполагает расширение количества логистических услуг компании для удовлетворения большего числа потребителей. Увеличение ассортимента предоставляемых услуг приводит к увеличению числа потребителей и росту выручки. Помимо этого, эффективная система контроля качества, которая предполагается при реализации стратегии улучшения качества логистического сервиса на основе современной АСУ, позволит увеличить уровень лояльности потребителя к компании, что в свою очередь, приведет к росту выручки.

Опираясь на данную логистическую стратегию, применяя вышеуказанный алгоритм, был сформирован комплекс рекомендаций, направленных на развитие сбытовой системы и формирование эффективной стратегии управления сбытом готовой продукции. На основании мнения, что базовые стратегии управления сбытом, основанные на логистических стратегиях носят в большей степени рекомендательный характер, на начальном этапе внедрения конкретной сбытовой стратегии мы рекомендуем выбрать определенное направление реализации сбытовой деятельности компании. При совершенствовании процессов стратегического планирования будет разработана индивидуальная сбытовая стратегия, основанная на свойствах внутренней и внешней среды предприятия.

Согласно алгоритму, представленному в Приложении 1, мы определили, что, так как компания ООО «Автокомбинат №36» не имеет конкретной сбытовой стратегии (методы не являются оптимальными), то на основании целей и задач сбытовой деятельности было определено, что оптимальным решением будет выбор стратегии интенсивного сбыта. При внедрении в структуру сбытовой деятельности большего числа посредников, компания будет иметь возможность расширить географический спектр предоставляемых услуг и выйти на новые сбытовые рынки. В рамках стратегии интенсивного сбыта, компании необходимо отдать предпочтение косвенному методу сбыта и наладить обратные связи с поставщиками

и посредниками, через которых будет происходить непосредственно реализация продукции. Анализируя коммуникативную стратегию, согласно разработанному алгоритму формирования стратегии, так как ООО «Автокомбинат №36» является непроизводственной организацией, то компании необходимо выбрать «тянущую» коммуникативную стратегию. Это позволит организации наладить обратную связь с конечными потребителями и проанализировать их запросы и пожелания относительно сбытовой деятельности всей компании и ассортимента товара, что, в свою очередь, позволит компании планировать закупочную деятельности относительно потребностей целевой группы потребителей.

Следующим этапом совершенствования сбытовой системы и построения эффективной стратегии управления сбытом готовой продукции является разработка индивидуальных стратегических решений, связанных с профилем деятельности предприятия и его ключевых особенностей. Определив соответствие стратегических решений, согласно иерархическому принципу построения, необходимо выявить показатели, в наибольшей степени характеризующие сбыт ООО «Автокомбинат №36» и проанализировать степень их влияние на экономическое состояние организации. Как уже было отмечено выше, каждая организация обладает индивидуальным набором характеристик, определяющих спектр деятельности и ее динамику. Основываясь на алгоритме выбора ключевых показателей эффективности, оказывающих влияние на сбытовую деятельность организации, были выявлены критерии оценки стратегического развития компании. Для получения оптимальных результатов прогноза, необходимо обратиться к результатам деятельности компании по прошлым периодам. Естественно, для формирования достоверных данных необходимо увеличить объем выборки (в нашем случае были взяты интервалы с 2015 по 2019 год). Для этого была сформирована таблица, включающая основные показатели оценки эффективности. Таблица представлена в Приложении 12.

Были выделены следующие критерии оценки эффективности сбытовой стратегии организации:

- $y$  – прибыль предприятия;
- $x_1$  – выручка предприятия;

- $x_2$  – себестоимость продаж;
- $x_3$  – средняя цена товара;
- $x_4$  – средняя цена конкурента;
- $x_5$  – средняя зарплата персонала;
- $x_6$  – индекс потребительских цен
- $x_7$  – число заказов за период;
- $x_8$  – уровень обслуживания;
- $x_9$  – численность персонала;
- $x_{10}$  – полнота ассортимента.

На основании методических рекомендаций, данные показатели должны быть представлены в динамическом виде для их унификации. Показатели были представлены в виде темпа прироста – таблица ключевых показателей эффективности представлена в Приложении 13.

Одной из главных задач оценки стратегии управления сбытом готовой продукции, согласно методическим рекомендациям, выявление показателей, оказывающих наибольшее влияние на модель. Однако, кроме того, необходимо включить в модель только те переменные, которые не находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Для определения степени влияния параметров друг на друга воспользуемся коэффициентом корреляции. Допустимый уровень корреляции обозначим 0,7 (при превышении данного показателя переменные считаются сильно зависимыми и взаимозаменяемыми). Для определения значимых переменных, составим матрицу корреляции. Матрица представлена в Таблице 15.

Таблица 55 - Матрица коррелирующих переменных

	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$
$x_1$		0.993	0.568	0.456	0.330	-0.274	0.903	0.471	0.365	0.241
$x_2$	0.993		0.524	0.421	0.327	-0.216	0.900	0.432	0.369	0.206
$x_3$	0.568	0.524		0.865	0.447	-0.408	0.444	0.473	0.436	0.027
$x_4$	0.456	0.421	0.865		0.266	-0.395	0.353	0.394	0.285	-0.049
$x_5$	0.330	0.327	0.447	0.266		0.177	0.361	-0.148	0.881	-0.403
$x_6$	-0.274	-0.216	-0.408	-0.395	0.177		-0.109	-0.523	0.317	-0.470
$x_7$	0.903	0.900	0.444	0.353	0.361	-0.109		0.410	0.425	0.189
$x_8$	0.471	0.432	0.473	0.394	-0.148	-0.523	0.410		-0.097	0.605
$x_9$	0.365	0.369	0.436	0.285	0.881	0.317	0.425	-0.097		-0.520
$x_{10}$	0.241	0.206	0.027	-0.049	-0.403	-0.470	0.189	0.605	-0.520	

На основании данной матрицы было выявлены зависимости между определенными переменными. Обратим внимание на то, что переменные  $x_1$ ,  $x_2$  и  $x_7$ , а именно выручка предприятия, себестоимость продаж и число заказов являются коррелирующими переменными. Также стоит отметить непосредственную взаимосвязь между переменными  $x_3$  и  $x_4$  (средняя цена товаров предприятия и средняя цена товаров конкурента), а также высокую корреляцию между показателями  $x_5$  и  $x_9$  (средняя заработная плата персонала и среднесписочная численность). В связи с тем, что каждый из выделенных параметров будет отражаться в модели однородно, было принято решение оставить только один из взаимозависимых параметров: выручку предприятия, среднюю цену товаров и среднюю заработную плату персонала.

Далее исследуем степень зависимости моделируемого показателя (в данном случае это прибыль предприятия) и объясняющих переменных. Для этого необходимо также воспользоваться коэффициентом корреляции. За существенные переменные «х» примем те, коэффициент корреляции которых больше либо равен значению 0,5 ( $r_{x,y} \geq 0.5$ ). Данные представлены в Таблице 16.

Таблица 16 - Оценка зависимости моделируемого показателя от переменных

	$x_1$	$x_3$	$x_5$	$x_6$	$x_8$	$x_{10}$
Y	0,531	0,534	-0,155	-0,778	0,819	0,621

Исходя из представленной информации, для проведения оценки параметров необходимо составить новую таблицу, включающую в себя лишь те переменные, которые оказывают влияние на моделируемый показатель. Таблица представлена в Приложении 14.

На основе структурированных данных необходимо провести регрессионный анализ, который определит влияние независимых переменных на моделируемый показатель прибыли предприятия ООО «Автокомбинат №36». Анализ проводился с помощью программного продукта «Microsoft Excel». Результаты анализа множественной регрессии представлены в Приложении 15.

В результате проведенного анализа, путем применения метода наименьших квадратов (МНК) было получено уравнение регрессии: (Формула 12)

$$y = 0.115 + 0.118x_1 - 2.377x_3 - 5.137x_6 + 10.294x_8 + 0.188x_{10} + \varepsilon \quad (12)$$

Для идентификации модели и проверки ее значимости, необходимо оценить данную модель с помощью таких показателей, как коэффициент детерминации и критерия Фишера. Данные критерии представлены в Таблице 17.

Таблица 17 - Оценка значимости модели множественной регрессии

Критерий	Значение	Характеристика
$R^2$ (коэффициент детерминации)	0,726	Коэффициент детерминации достаточно близко располагается к 1, что свидетельствует об статистической значимости модели
Критерий Фишера	7,41	Сравнивая значение данного критерия с табличным значением критерия Фишера (2,96), можно утверждать, что так как $F \geq F_{\Phi}$ , то модель статистически значима

Еще одним критерием адекватности модели является средняя ошибка аппроксимации, которая показывает точность построения модели и рассчитывается по следующей формуле: (Формула 13)

$$\bar{A} = \frac{1}{n} \sum \left| \frac{y_i - \hat{y}}{y} \right| * 100\% \quad (13)$$

В результате мы получили значение средней ошибки аппроксимации равное 9,87%. Считается, что при значении ошибки на уровне 8-10% точность модели достаточно высокая.

С помощью построенного уравнения регрессии можно определить прогнозные значения моделируемой переменной и построить линию тренда методом аппроксимации показателей. Линия тренда будет отражать динамику развития сбытовой системы предприятия. Данные представлены на Рисунке 11.

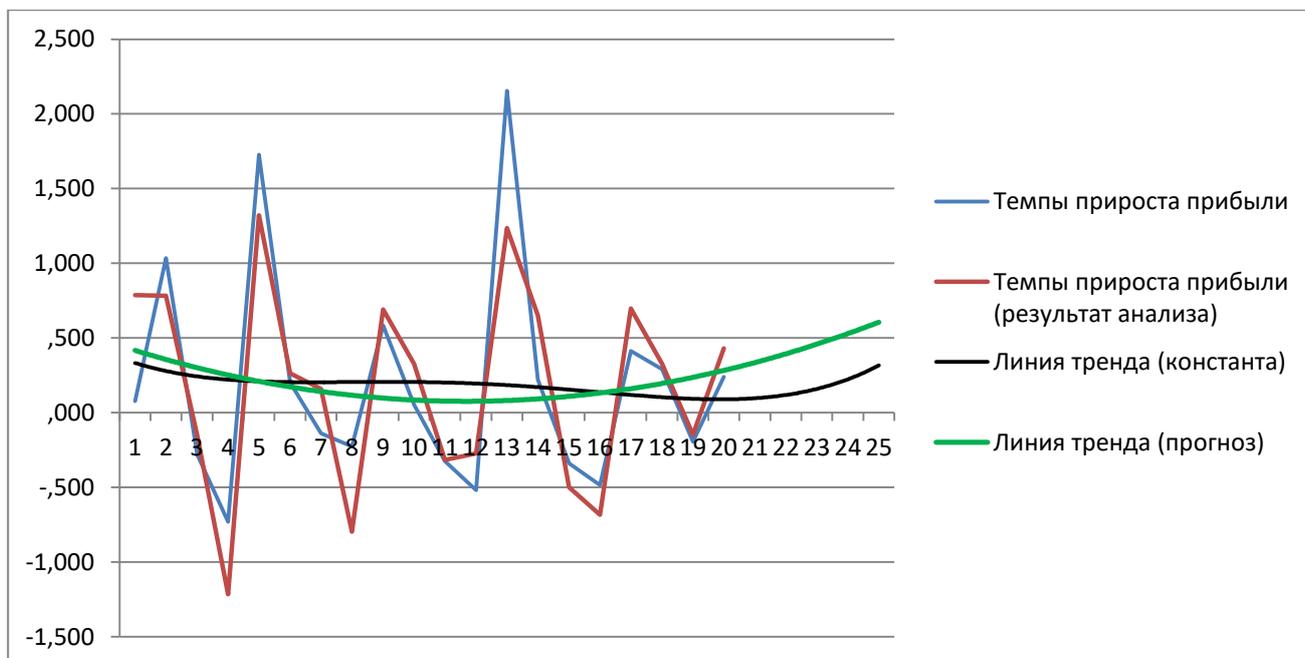


Рисунок 11 - Прогнозирование показателя прибыли предприятия

Анализируя полученные результаты, можно определить, что динамика прибыли компании и ряд спрогнозированных показателей имеют схожую структуру. Это обусловлено высокой точностью результатов моделирования, благодаря чему компания имеет возможность принимать решения о совершенствовании стратегии управления сбытом готовой продукцией на основании представленной модели.

Для получения более достоверных результатов прогноза деятельности, необходимо рассмотреть базовые методы прогнозирования значений показателей динамики. На сегодняшний день существует большое количество методов прогнозирования, которые можно разделить на две группы: формализованные и эвристические. К эвристическим методам относятся метод экспертных оценок, основанный на субъективных мнениях группы экспертов, сценарное планирование, основанное на построении прогнозов по определенным сценариям развития событий и другие. Как было определено ранее, формализация модели и ее показателей имеет существенное влияние на точность результатов прогноза. Следовательно, рационально использовать методы, базирующиеся не на мнении людей и опросных данных (эвристические методы), а на конкретном математическом аппарате или же методах статистики.

Примерами данных методов могут служить следующие методы:

- Экстраполяции временных рядов – метод, основанный на построении прогнозного значения путем исследования тенденций прошлых периодов;
- Прогноз по среднему проценту прироста показателей – метод, основанный на оценке прироста показателей прошлых периодов (на Рисунке 11 метод представлен линией тренда (константа));
- Прогнозирование на базе скользящего среднего – метод, основанный на вычислении усредненных показателей предшествующих периодов и построении тренда в зависимости от их значений;
- Методы регрессионного анализа – базируются на построении тренда на основе уравнения регрессии, определяющее корреляционную зависимость переменных, их влияние на моделируемый показатель с учётом вероятностного распределения;

На примере исследования уравнения регрессии мы применили один из методов прогнозирования, а именно экономико-математическое прогнозирование тренда, основанное на исследовании пространственно-временного ряда динамических показателей темпа прироста (метод регрессионного анализа). По нашему мнению, данный метод в большей степени соответствует задачам прогнозирования поведения сбытовой системы.

Рассматривая график, представленный на Рисунке 11, стоит отметить цикличность изменений показателя динамики прибыли. Вследствие данных изменений, анализируя объемы прибыли поквартально, можно судить о сезонности спроса на автомобильную продукцию. Для корректировки уравнения регрессии необходимо ввести переменную, отражающую квартальные показатели, а именно, так называемую фиктивную переменную, отражающую сезонные колебания показателя прибыли. При учете показателя сезонности, уравнение регрессии приобретает следующий вид (Формула 14):

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_mx_m + \delta_1z_1 + \delta_2z_2 + \delta_3z_3 + \varepsilon \quad (14)$$

Переменные  $z_i$  представляют собой вышеуказанные фиктивные переменные. Данные параметры уравнения регрессии являются некими логическими переменными, для которых 1 – истинное значение, 0 – ложное. Для построения адекватной модели рассмотрим следующие значения переменной  $z_i$

$$z_1 = \begin{cases} 1; & \text{(II квартал)} \\ 0; & \text{(остальные)} \end{cases}; \quad z_2 = \begin{cases} 1; & \text{(III квартал)} \\ 0; & \text{(остальные)} \end{cases}; \quad z_3 = \begin{cases} 1; & \text{(IV квартал)} \\ 0; & \text{(остальные)} \end{cases}$$

Для этого рассмотрим данные дополненной модели регрессионного анализа, представленные в Приложении 16. На основании этих данных было построено уравнение регрессии: (Формула 15)

$$y = 0.022 - 0.236x_1 - 2.543x_3 - 4.036x_6 + 9.895x_8 + 1.248x_{10} + 0.993z_1 + 0.044z_2 - 0.144z_3 + \varepsilon \quad (15)$$

Данное уравнение отражает зависимость колебания прибыли от сбытовой деятельности организации с учётом характера сезонности. Стоит отметить, что при проведении регрессионного анализа, коэффициент детерминации увеличился до показателя 0,765, что говорит об увеличении точности статистического прогноза с учетом сезонных колебаний спроса. Данные регрессионного анализа с учетом сезонности представлены в Приложении 17.

На основании уравнения регрессии были получены прогнозные значения моделируемого параметра и построен график, представленный на Рисунке 12.

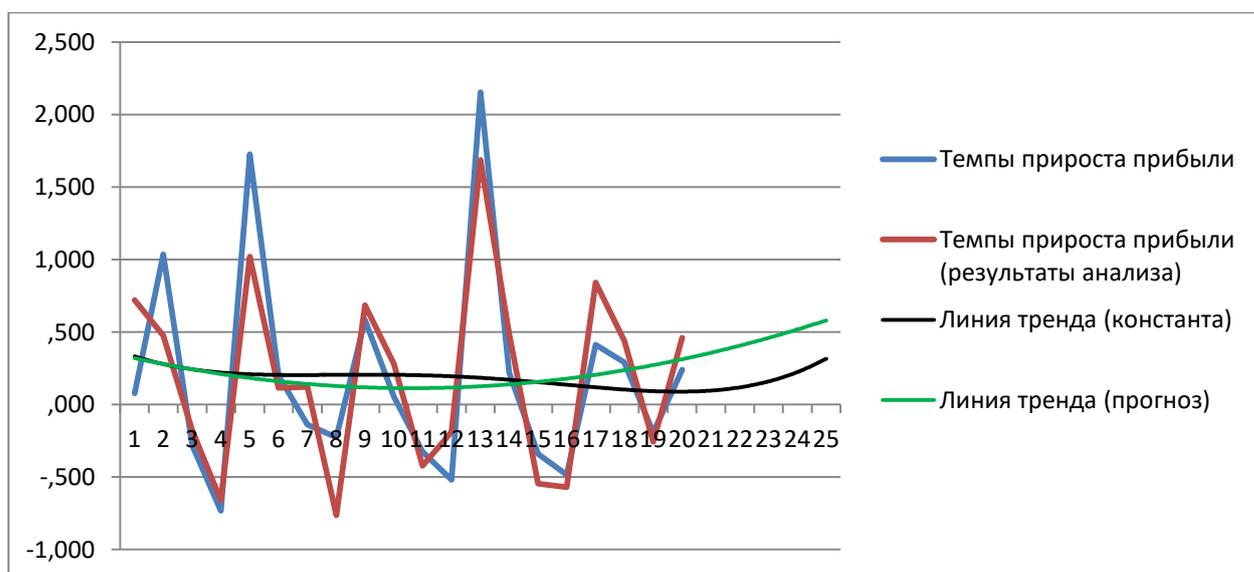


Рисунок 12 - Прогнозирование показателя динамики прибыли с учётом сезонности

Как видно на Рисунке 12, прогноз значений параметра прибыли продукции по результатам сбытовой деятельности приблизилось к реальным показателям предшествующих периодов, что свидетельствует об увеличении точности прогноза на будущие периоды.

Как было отмечено во второй главе данной работы, существует компонента  $\varepsilon$ , позволяющая учитывать факторы влияния внешней среды на организацию. Естественно, ни одна из существующих моделей не может давать 100% прогноз на будущие периоды. Во многом это определяется поведением параметра, определяющим случайные возмущения, к которым можно отнести динамику влияния внешней среды на внутриорганизационные процессы. Несомненно, учёт неопределенности поведения в системе – сложный процесс с точки зрения математического моделирования. Возможность прогноза изменения значений переменных и их влияния на моделируемый показатель с учетом неопределенности существенно снижает степень адекватности модели. В связи с этим мы предлагаем оценить риски, связанные со сбытовой деятельностью организации, как систему ограничительных мер, в которых существуют сбытовые процессы.

Для анализа рисков предприятия ООО «Автокомбинат №36» была построена таблица, отражающая наименование риска, величину возможного ущерба, вероятность возникновения риска и его оценка. Стоит отметить, что величина возможного ущерба от риска основывается на показателях динамики предыдущих периодов. Данные представлены в Таблице 18.

Таблица 18 - Показатели рисков организации ООО "Автокомбинат №36"

Наименование риска	Величина возможного ущерба (%)	Вероятность возникновения риска
<b>Внешние риски</b>		
Рост темпов инфляции	8	0,6
Повышение таможенных пошлин	12	0,8
Низкая платежеспособность потребителей	40	0,7
Высокая степень влияния конкурентов	23	0,5
Проникновение на рынок новых конкурентов	4	0,2
Изменения в законодательстве	2	0,3
Высокая ценовая чувствительность	29	0,9
Увеличение налоговой ставки	6	0,2
<b>Внутренние риски</b>		
Низкий уровень ассортимента	36	0,7
Низкий уровень сбытовых прогнозов	28	0,2
Низкая информационная оснащенность	16	0,5
Слабые коммуникации подразделений	22	0,3
Низкий уровень персонала	19	0,7

На основании данной таблицы была построена карта рисков, которая отражает степень значимости отдельных компонент рисков. Карта рисков представлена на Рисунке 13.

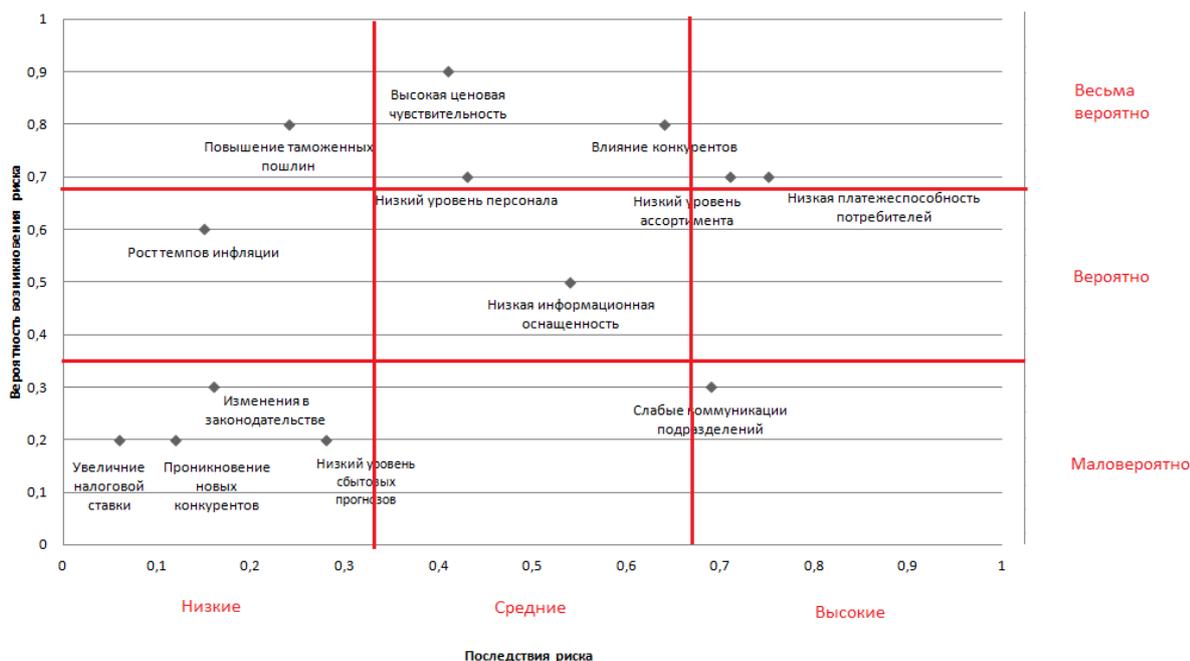


Рисунок 13 - Карта рисков компании ООО "Автокомбинат №36"

Анализируя информацию, полученную в результате построения карты рисков, стоит отметить, что наибольшие риски организации связаны с уменьшением платежеспособности населения, низким уровнем ассортимента автомобильной продукции, высокой степенью влияния конкурентов, ценовой чувствительностью потребителей и низким уровнем квалификации персонала. Каждый из этих рисков должен быть учтён при построении прогнозной модели функционирования сбытовой системы.

Согласно методическим рекомендациям, оптимальным решением формирования и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии является определение критических значений параметров, при которых сбытовая система выходит из состояния равновесия и перестает быть устойчивой, достигая точки бифуркации. Для моделирования критических значений параметров рекомендуется точечный прогноз, заключающийся в подстановке в модель конкретных значений переменных для определения положения моделируемого показателя. Трудоемкость данного процесса определяется бесконечным набором комбинаций параметров и степенью изменения каждого из них. Заданные критерии ограничений значения параметров, обусловленные риском и референтными значениями показателей, ниже или выше которых не должно принимать значение критерия, в разы сократят объемы вычислительных операций.

В связи с этим, для формирования и оценки стратегических решений в области сбыта мы рекомендуем обратиться к методу имитационного моделирования с использованием компьютерных технологий. На основании данных моделирования, рассматривая изменения структурных переменных и их влияния на модель, компания ООО «Автокомбинат №36» имеет возможность прогнозировать изменения элементов системы и принимать ключевые тактические решения, которые не позволят системе выйти из состояния равновесия.

Стоит отметить, что качественной характеристикой рассматриваемой модели является ее неспособность к долгосрочному планированию. Это определено высокой степенью влияния внешних факторов, нестабильностью экономики и неспособностью модели предсказывать будущее со 100% вероятностью. Вследствие

этого, мы рекомендуем предприятию отказаться от долгосрочного планирования (на 5 лет вперед) и формировать сбытовую стратегию на краткосрочные интервалы (1-2 года). При этом, ключевым положением метода является постоянная проверка результатов моделирования и корректировка стратегических направлений деятельности в зависимости от результатов моделирования.

На основании информации, представленной в данном разделе, был сделан ряд выводов. Основной проблемой организации ООО «Автокомбинат №36» является отсутствие конкретных функциональных стратегий, определяющих эффективную систему сбытовой деятельности предприятия. Рассматривая результаты стратегического анализа организации и анализа ее конфигурации, стоит отметить, что компания имеет большой потенциал и способна развиваться. Ключевым направлением развития организации является совершенствование системы сбыта и ее стратегии. Используя теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью и методы, представленные в предыдущем разделе работы, был проведен регрессионный анализ на основании факторов, определяющих сбытовую деятельность предприятия на рынке.

Предложенная модель предполагает исследование степени и характера влияния конкретных показателей эффективности на процессы формирования стратегии управления сбытом готовой продукции предприятия. По результатам анализа было выявлено, что оптимальной стратегией управления сбытом готовой продукции, основанной на корпоративной и логистической стратегии, является стратегия интенсивного сбыта. Компании необходимо использовать не только прямые, но и косвенные каналы сбыта для реализации поставленных задач и достижения конкурентных преимуществ. При этом, коммуникативная стратегия сбыта – «тянущая» стратегия - позволит компании реагировать на спрос потребителей и вести гибкую ценовую политику. На основании коэффициентов корреляции, было определено, что на прибыльность сбытовой деятельности влияют такие показатели, как объемы выручки предприятия, цена продукции на рынке, индекс потребительских цен, уровень обслуживания и полнота ассортимента. Построенная карта рисков, а также ключевые цели и задачи сбытовой деятельности

организации представляют аналогичные данные, что свидетельствует о высокой степени точности и адекватности построенной модели формирования и оценки стратегических решений в области сбыта. Отказ от долгосрочного планирования деятельности в пользу краткосрочных и тактических прогнозов позволит компании оперативно реагировать на изменяющиеся тенденции рынка и внешние возмущения, что существенно упростит задачу принятия ключевых решений и позволит достичь определенных конкурентных преимуществ.

Рассмотренная модель, нашедшая свое практическое применение в рамках разработки, проектирования и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции на предприятии ООО «Автокомбинат №36», может рассматриваться, как эффективный и универсальный инструмент управления стратегическим развитием сбыта любой организации. Несомненно, несмотря на узкую направленность, методический инструментарий, предложенный в данной работе, может быть применим и в смежных областях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализируя результаты, полученные в процессе исследования, необходимо рассмотреть основные положения и выводы.

Понятие сбытовой деятельности было рассмотрено с различных сторон, исходя из мнения общепризнанных мировых ученых и исследователей, с учётом функциональных составляющих организации. Исходя из этих данных, сбыт был определен, как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение конкретной цели получения максимальной прибыли при минимальных издержках согласно существующим запросам потребителей. Данное определение отражает все функциональные особенности сбытовой деятельности, так как включает в себя всестороннее рассмотрение бизнес-процессов сбыта готовой продукции.

На основании представленного определения были рассмотрены и уточнены основные принципы управления сбытовой деятельностью организации, такие как принцип стратегического сознания, принцип движения и торможения, принцип документированности, многофункциональности и другие частные принципы управления сбытом. Далее мы рассмотрели основные цели и задачи сбытовой деятельности, которые определяют ее положение в организации и отражают основные направления развития.

В процессе исследования теоретических аспектов была рассмотрена классификация сбытовой деятельности и роль основных функциональных концепций в процессе ее осуществления. Было выявлено приоритетное доминирование логистики в процессе управления сбытом организации в виду ее значительного влияние на процессы формирования стоимости продукции.

Далее мы рассмотрели основные подходы к определению стратегии управления сбытом готовой продукции и предложили собственное определение, по нашему мнению, в наибольшей степени соответствующее современным условиям функционирования организации на рынке. Сбытовая стратегия логистической системы была определена, как комплекс решений, направленных на достижение эффективного движения товаров и услуг и оптимизации различных видов потоков

между производителем и потребителем с учетом факторов динамически изменяющейся среды и динамического изменения самой логистической системы в долгосрочной перспективе, опираясь на синергетический эффект от взаимодействия различных субъектов логистической системы на основе корпоративной и логистической стратегий организации. На основании данного определения были исследованы существующие стратегические подходы к организации сбытовой системы предприятия и определили место сбытовой стратегии в стратегической иерархии компании. Подчиняясь миссии, генеральным целям организации и корпоративной стратегии, стратегия управления сбытом предприятия, прежде всего, ориентирована на логистическую стратегию, которая оказывает преобладающее влияние на формирование сбытовой системы и реализацию ключевых бизнес-процессов сбыта.

На основании проведенного анализа был сделан вывод о том, что на сегодняшний день не существует единого подхода к стратегическому проектированию ввиду сложной структуры организаций и многопрофильной деятельности в зависимости от занимаемого рыночного сегмента. Неадаптированность классических методов стратегического планирования обуславливает применение индивидуального подхода к осуществлению деятельности, связанной с системой управления сбытом, включая долгосрочное и краткосрочное планирование. В связи с этим было принято решение разработать универсальный алгоритм формирования стратегии сбыта для организации, который отражал бы основные положения, необходимые для принятия рационального управленческого решения в процессе выбора стратегического развития.

Во второй главе данной работы были рассмотрены основные методы формирования эффективной стратегии управления сбытом готовой продукции предприятия, а также представлены недостатки применения каждого из них. На основе представленной информации, методом бально-рейтинговой оценки было определено, что для формирования эффективной стратегии управления сбытом готовой продукции необходимо использовать комбинированные методы эконометрики и имитационного моделирования. Интегрированное применение

данных методов позволит оценить актуальность выбранной стратегии и определить перспективы развития на основе многокритериального анализа.

В рамках проведения научно-исследовательской работы нами был разработан универсальный алгоритм выбора стратегии сбытовой деятельности, которая будет учитывать назначение организации, ее тип, цели и структуру. Данная схема является универсальным источником данных и поможет проследить все аспекты деятельности предприятия при выборе эффективной стратегии. Однако, представленный алгоритм в большей степени определяет комплекс рекомендаций по формированию стратегии управления сбытовой деятельностью ввиду индивидуальных особенностей каждой организации. В связи с этим, было определено, что оптимальным решением является проектирование стратегии на основе ключевых показателей эффективности сбытовой деятельности.

На основании представленной информации была выдвинута гипотеза: максимальные конкурентные преимущества в процессе осуществления деятельности будут получены только при проектировании уникальной сбытовой стратегии, основанной на индивидуальных особенностях организации. Анализируя основные бизнес процессы сбытовой деятельности и ее положение в рамках управления организацией были представлены ключевые оценочные характеристики реализации стратегии управления сбытом готовой продукции, а также определен алгоритм формирования ключевых показателей эффективности стратегических решений.

В процессе анализа были рассмотрены основные методические подходы к принятию грамотного управленческого решения по проектированию и реализации стратегии. Было выявлено, что основным недостатком является неопределенность и субъективность исходных данных при отсутствии учёта воздействия внешней среды. В связи с чем, было принято решение о формировании универсального алгоритма разработки индивидуальных стратегических решений на основе ключевых показателей эффективности.

На основании отбора методов исследования мы предложили способ формирования стратегии и ее оценки на основе корреляционно-регрессионного

анализа путем имитационного моделирования параметров регрессионной модели на основании анализа временных рядов. Было выявлено, что при рассмотрении организации в качестве сложной динамической системы, при определенных значениях параметров системы, она достигает точки, в которой теряет свою устойчивость, а именно в точке бифуркации. По результатам исследования мы определили, что компания имеет возможность определить критические значения параметров системы, которые позволят организации находиться в состоянии равновесия, что, в свою очередь, определяет ее устойчивое положение на рынке и достижение максимальных показателей эффективности.

Полученные инструментально-методические средства проектирования и оценки стратегии управления сбытом готовой продукции нашли свое практическое применение в организации ООО «Автокомбинат №36». Был проведен подробный анализ организации и ее стратегического положения. По результатам организационного обследования было выявлено, что основным недостатком организации является неверная интерпретация сбытовой деятельности и отсутствие конкретных функциональных стратегий. На основании рекомендаций, представленных во втором разделе работы, была разработана стратегия управления сбытом и проведен ее комплексный анализ на основе корреляционно-регрессионной модели. Модель прошла успешную апробацию и результаты моделирования соответствуют ожиданиям.

Основной методической рекомендацией является отказ от долгосрочного планирования в пользу тактических и краткосрочных решений. Путем мониторинга внешней и внутренней среды, компания имеет возможность корректировать стратегические планы и спроектировать оптимальные результаты деятельности, на основании которых будет определена стратегия развития сбыта и комплекс мероприятий, направленных на достижение конкурентных преимуществ.

Стоит отметить научные результаты, полученные в результате исследования и обладающие новизной:

- 1) на основании исследования теоретического понятийного аппарата были сформулированы основные определения сбыта и сбытовой стратегии предприятия;

2) были уточнены основные принципы управления сбытовой деятельностью предприятия, а также закономерности их применения;

3) были разработаны универсальные алгоритмы формирования и проектирования стратегии управления сбытом готовой продукции организации, основанные на положении сбытовой стратегии в стратегической иерархии, а также на условиях внешней и внутренней среды;

4) на основании выявленных ключевых показателей эффективности была предложена модель оценки результатов применения сбытовой стратегии, которая ориентирована на построение прогнозного значения моделируемого показателя;

Опираясь на представленную информацию, стоит отметить положительные результаты, полученные в результате практического применения разработанной модели на предприятии.

В заключение, стоит отметить, что, несмотря на сложную структуру системы управления сбытом готовой продукции на предприятии, существуют методы и подходы, позволяющие выявить оптимальные стратегические решения и спроектировать систему, отвечающую всем условиям воздействия неопределенности и рисков бизнеса, факторам внешней и внутренней среды и индивидуальным особенностям организации, для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андронов А.А. Теория бифуркаций динамических систем на плоскости. - 5 изд. - М.: МФТИ, 2001. - 370 с.
2. Аникин Б.А., Родкина Т.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика, - М.: Проспект, 2013. - 344 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб: Питер, 2009. - 344 с.
4. Антонов Г.Д. Управление снабжением и сбытом организаций: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 288 с.
5. Баркан Д.И. Управление сбытом: учебное пособие - изд. - СПб.: С.-Петербург. ун-та, 2013. - 344 с.
6. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - Тольятти: Поволжский государственный университет сервиса, 2016. - 121-124 с.
7. Бурцев В.В. Экономический анализ: теория и практика. - 6 изд. - М.: ЮНИКО, 2012. - 179 с.
8. Воронков А.Н. Логистика: основы операционной деятельности. Учебное пособие. . - Нижний Новгород: ННГАСУ, 2013. - 374 с.
9. Гармашов В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы. - СПб: МИРТ, 2015. - 328 с.
10. Герасимов Б.И., Жариков В.В., Основы логистики. - М.: Форум, 2017. - 304 с.
11. Голубин Е.В. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта. Учебное пособие. - 2 изд. - М.: Вершина, 2015. - 86 с.
12. Гребеник Я.В. Основы разработки сбытовой стратегии предприятия. - Белгород: НИУ "БелГУ", 2016. - 213 с.
13. Дик В.В. Инструментальные средства формирования решений в сбалансированной системе показателей. - М.: Синергия, 2017. - 494 с.
14. Драммонд М.В. Методы оценки и измерений дискретных вычислительных систем . - М.: МИР, 2017. - 376 с.

15. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века. - 4 изд. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2012. - 272 с.
16. Друкер П. Практика менеджмента. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. - 416 с.
17. Емельянов С.В. Общая теория систем. Динамические системы. Математические модели социально-экономических процессов. - М.: Красанд, 2012. - 269 с.
18. Железнякова Е.А. Управление сбытом: теория и практика. - 7 изд. - М.: ЮНИКО, 2013. - 258 с.
19. Зиновьев Д.В. Важнейшие элементы сбыта. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 183 с.
20. Иванов Д.А. Управление цепями поставок. - СПб.: Политехника, 2010. - 659 с.
21. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник / Т.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
22. Казаков С.П. Сбытовая политика фирмы. - М.: РИОР, 2016. - 345 с.
23. Каргаполова М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта // Управление продажами. - М.: Аэтерна, 2012. - С. 344-350.
24. Кононов М.В. Управление сбытом в системе управления деятельностью предприятия. - СПб.: СПбГИЭУ, 2014. - 142 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. - СПб: Питер, 2006. - 464 с.
26. Кретов И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности. - М.: Дело и сервис, 2015. - 272 с.
27. Кузнецов П.А. Логистический аудит как этап инновационного менеджмента промышленного предприятия. - Новосибирск: СибАК, 2012. - 293 с.
28. Кузьбожев Э.Н. Логистика: учебное пособие для студентов вузов. - М.: Кнорус, 2013. - 224 с.
29. Курносенкова И.А. Методы оценки сформированной логистической стратегии предприятия // Право, экономика и управление: актуальные вопросы. - СПб.: ИД Среда, 2019. - С. 116.

30. Лукашин Ю.П. Адаптивные методы краткосрочного прогнозирования временных рядов . - М.: Финансы и статистика, 2015. - 416 с.
31. Лукинский В.В., Шульженко Т.Г. Оценка эффективности логистической деятельности. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011. - 438 с.
32. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: - М.: ИНФРА-М, 2018. - 320 с.
33. Лычкина Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 251 с.
34. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
35. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
36. Минько Э.В. Оценка эффективности коммерческих проектов: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2014. - 368 с.
37. Мокий М. С. Методология научных исследований : учебник для магистратуры. - М.: Юрайт, 2017. - 255 с.
38. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент: учебник . - М.: Дашков и К, 2015. - 980 с.
39. Носко В.П. Эконометрика: введение в регрессионный анализ. - М.: ИЭПП, 2011. - 672 с.
40. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б., Новикова А. С. Золотые правила успешного сбыта. - М.: Феникс, 2014. - 160 с.
41. Подиновский В.В. Идеи и методы теории важности решений в многокритериальных задачах . - М.: Наука, 2019. - 105 с.
42. Понятие и виды логистических концепций // logistics.ru URL: [https://logistics.ru/21/7/1/i8\\_466.htm](https://logistics.ru/21/7/1/i8_466.htm) (дата обращения: 21.04.2020).
43. Роберт Э. Рудзки Эффективное снабжение. Простые и надежные способы снижения издержек и повышения прибыли . - 2 изд. - М.: Гревцов Паблшер, 2015. - 428 с.

44. Родионов Р.А. . Логистический менеджмент: нормирование и управление товарными запасами и оборотными средствами в коммерческом предприятии . - М.: А-Приор, 2012. - 415 с.
45. Самосудов М.В. Теория корпоративного взаимодействия как инструмент анализа в процессе корпоративного управления. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 331 с.
46. Семененко А.И. Предпринимательская логистика. - СПб: Политехника, 2004. - 352 с.
47. Сергеев В.И. Логистические стратегии и их практическое применение. - М.: Элитариум, 2017. - 236 с.
48. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. - 3 изд. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 797 с.
49. Тиндова М.Г., Кузнецова О.С. Эконометрика: учебное пособие. - Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2015. - 108 с.
50. Третьяк С.В. Коммерческая деятельность. - Хабаровск: ДВГУПС, 2011. - 423 с.
51. Фомичев А.В. Элементы теории бифуркации в динамических системах. - Часть 1 изд. - М.: МФТИ, 2019. - 42 с.
52. Шеховцов. А.В. Методические положения совершенствования сети сбыта. - М.: Издательский комплекс МГУПП, 2014. - 132 с.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АСУ	автоматизированная система управления
БП	бизнес-процессы
ВВП	валовой внутренний продукт
ИИ	искусственный интеллект
КФУ	ключевые факторы успеха
ЛПР	лицо, принимающее решение
М., СПб.	сокращения от «Москва», «Санкт Петербург»
МНК	метод наименьших квадратов
НИОКР	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
ООО	общество с ограниченной ответственностью
С.	страница
ССП	система сбалансированных показателей
DDT	концепция реагирования на спрос
DRP	дисконтируемый срок окупаемости
DRP	концепция планирования потребностей в распределении продукции
ECR	концепция реагирования на потребности клиентов
IRR	внутренняя норма доходности
KPI	ключевые показатели эффективности
LC	концепция стройного производства
MRP	концепция планирования потребности в материалах
NPV	чистый дисконтированный доход
PI	индекс доходности
TBL	концепция логистики жизненного цикла продукта
VAL	концепция добавленной стоимости

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1 – Алгоритм выбора стратегии управления сбытом готовой продукции

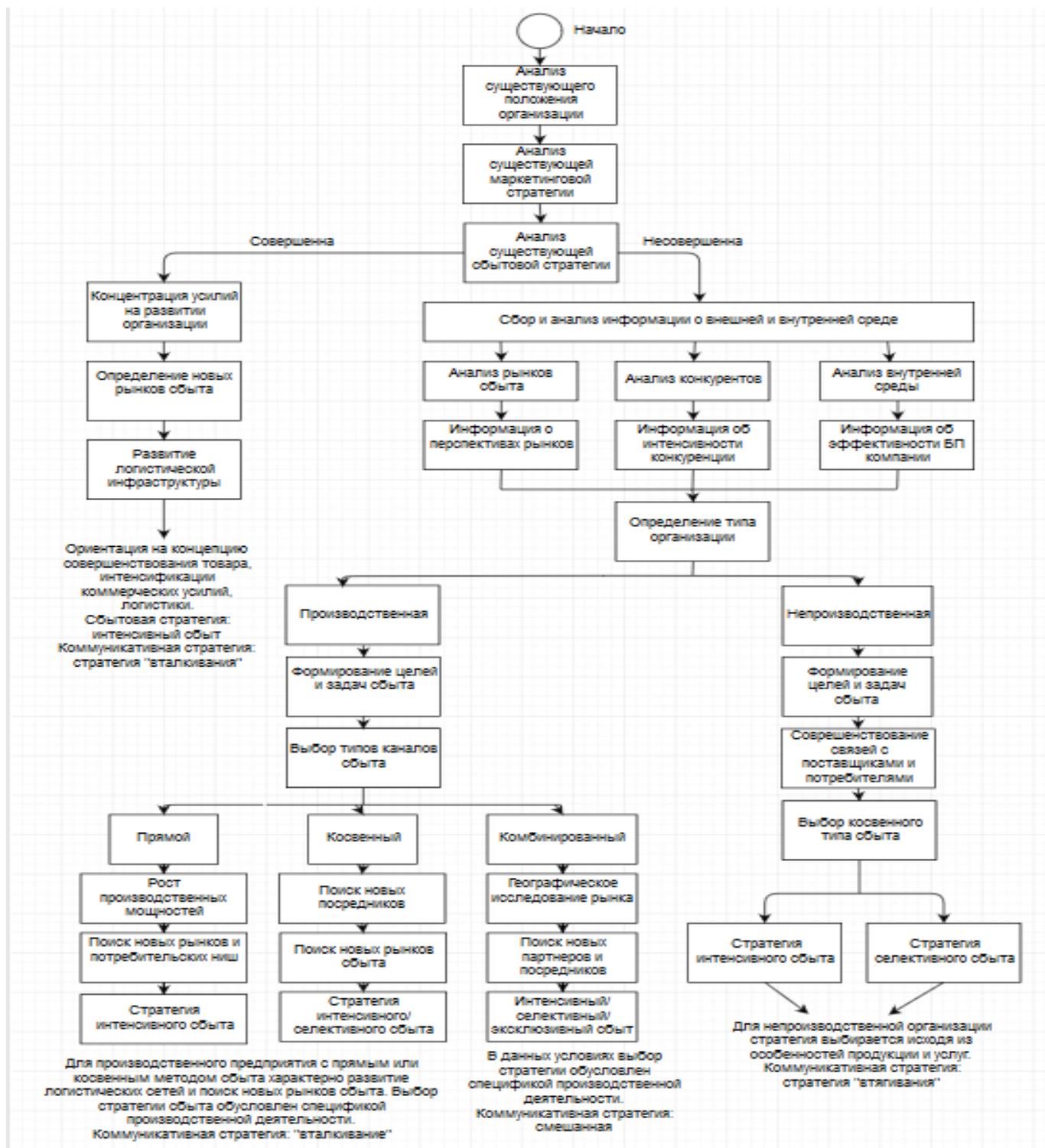


Рисунок 14 - Алгоритм выбора стратегии управления сбытом готовой продукции

## Приложение 2 – Алгоритм формирования стратегии управления сбытом готовой продукции

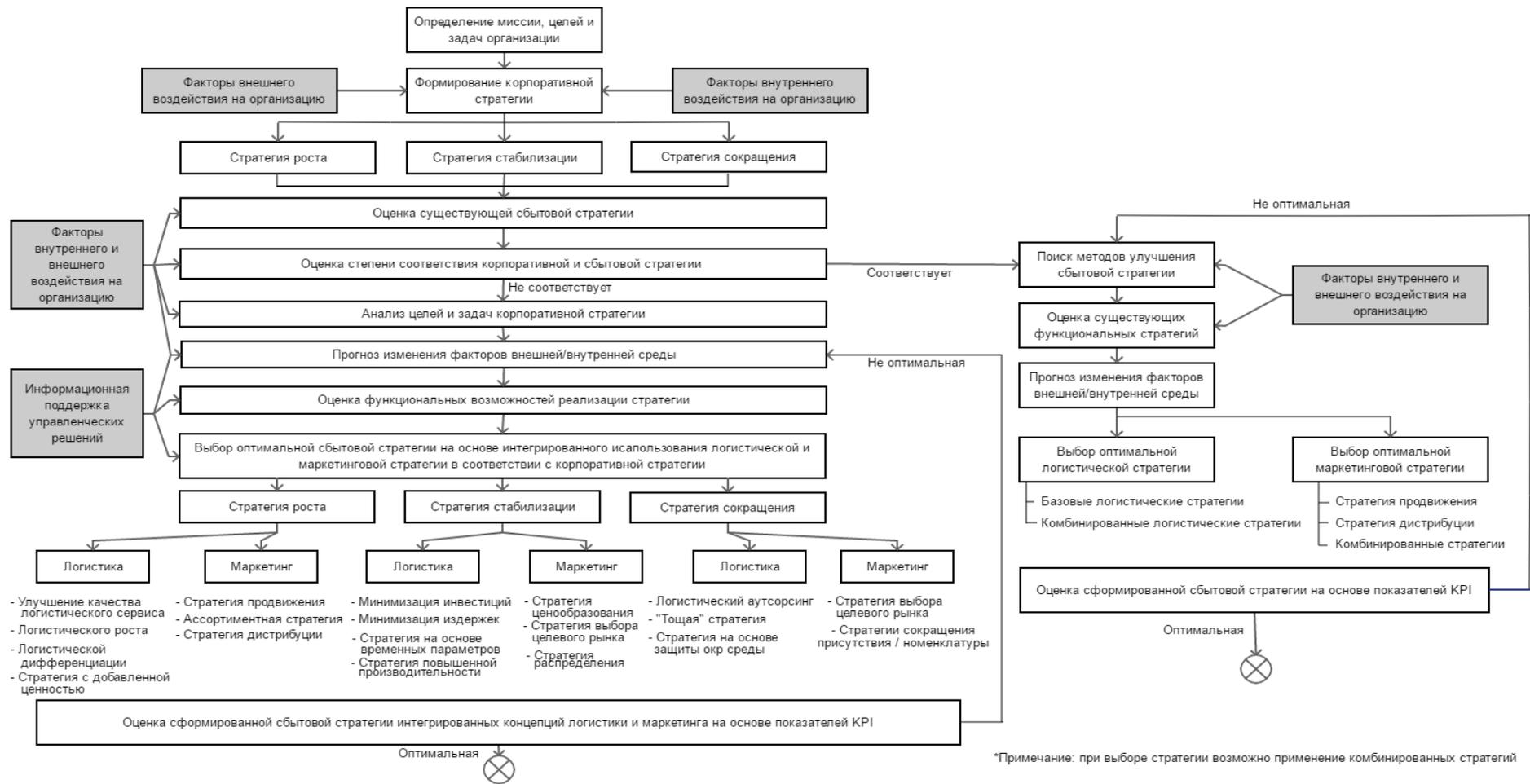


Рисунок 15 - Алгоритм формирования стратегии управления сбытом готовой продукции

### Приложение 3 – Основные показатели оценки эффективности сбытовой стратегии

Таблица 19 - Основные показатели оценки эффективности стратегии сбыта

Показатель	Формализованный вид	Референтное значение	Пояснение
Выручка предприятия	$V = P * Q$	Индивидуальный показатель предприятия ( $\min > 0$ )	V – выручка P – цена продукции Q – кол-во проданных единиц
Себестоимость продаж	$C = Z_1 * Q$	Индивидуальный показатель предприятия (не превышает объемы выручки)	C – себестоимость $Z_1$ – затраты на 1 единицу продукции Q – кол-во проданных единиц
Доля реализованной продукции в общем объеме сбыта	$D = \frac{V}{V_B}$	$D \geq 0,7$	D – доля реализованной продукции; V – выручка $V_B$ – объем выпуска
Прибыль на рубль материальных затрат	$Пмз = \frac{\Pi}{МЗ}$	$Пмз \geq 1$	Показатель использования вложенного капитала
Уровень обслуживания	$УО = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} * 100\%$	$УО \geq 86\%$	N – количество услуг, которое может быть оказано, n – количество реально оказываемых услуг, $t_i$ – время выполнения услуги.
Полнота ассортимента	$K_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Phi}}{\Pi_{\Theta}} * 100\%$	$K_{\Pi} \geq 90\%$	$\Pi_{\Phi}$ – фактическое наличие товаров; $\Pi_{\Theta}$ – кол-во товаров, предусмотренное ассортиментом
Число заказов за период времени	$N = \frac{D}{Q}$	Индивидуальный показатель предприятия	D – общая потребность в услуге за определенный период времени, Q – размер заказа в натуральном выражении.
Размер оптимального заказа	$q = \sqrt{\frac{2 * A * D}{p * T}}$	Индивидуальный показатель предприятия	T – продолжительность периода, p – затраты на хранение, A – затраты на выполнение одного

			заказа, D – объем потребности в услуге
Производительность персонала	$\text{Произ} = \frac{\text{Тро} - \text{Трб}}{\text{Трб}} * 100$	Произ $\geq$ 75%	Трб – затраченная трудоемкость на выполнение заказа в следующем периоде, Тро – затраченная трудоемкость на выполнение заказа в базовом периоде
Индекс потребительских цен	$CPI = \frac{\sum_{j=1}^m P_{j1} K_j}{\sum_{j=1}^m P_{j0} K_j} * 100\%$	Сравнение показателей с величиной 100% для определения ценовой динамики	$P_{j1}$ – цена товара в текущем периоде $P_{j0}$ – цена товара в базовом периоде $K_j$ – кол-во товара в периоде
Индекс заработной платы персонала	$I_z = \frac{\sum \bar{x}_1 n_1}{\sum n_1} : \frac{\sum \bar{x}_0 n_0}{\sum n_0}$	$I_z \leq 100\%$	$\bar{x}_1$ – средняя ЗП в отчетном периоде $\bar{x}_0$ – средняя ЗП в базовом периоде $n_{1,0}$ – численность работников в периоде
Объемы поставок продукции	$N_{\text{пр}} = N_{\text{пост}} - O_{\text{н}} + O_{\text{к}} + N_{\text{вн}}$	Индивидуальный показатель предприятия	$N_{\text{пост}}$ – объем поставок $O_{\text{н}}$ – остатки готовой продукции на начало/конец периода $N_{\text{вн}}$ – кол-во изделий для внутреннего потребления
Цена продукции конкурентов	Статистические данные по товарным позициям	Индивидуальный показатель предприятия ( $C_{\text{к}} \approx C_{\text{н}}$ )	$C_{\text{к}}$ – цена продукции конкурентов $C_{\text{н}}$ – цена продукции предприятия

## Приложение 4 – Дерево целей организации ООО «Автокомбинат №36»

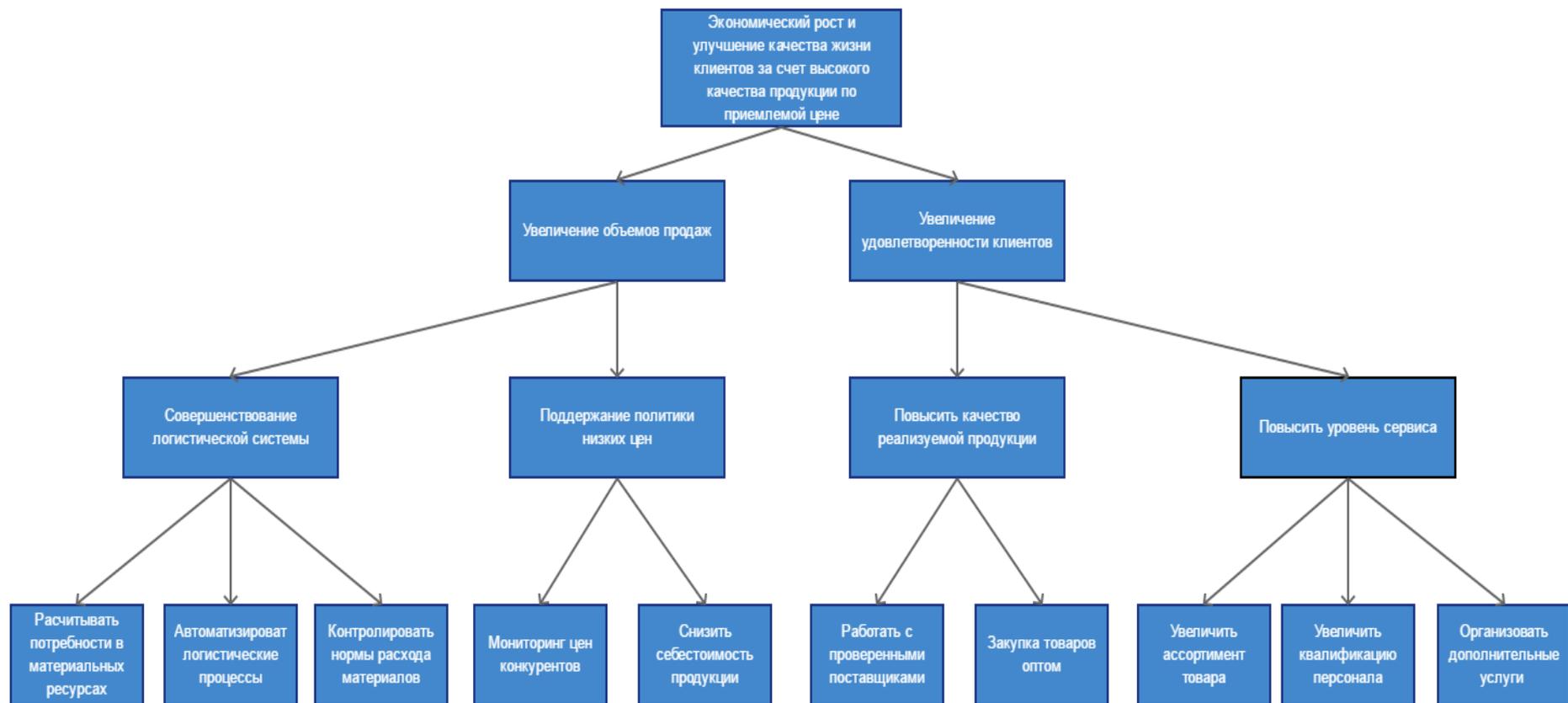


Рисунок 16 - Дерево целей организации ООО "Автокомбинат №36"

## Приложение 5 – Анализ деловой активности организации ООО «Автокомбинат №36»

Таблица 20 - Анализ деловой активности ООО "Автокомбинат №36"

Показатель	Рассматриваемый период		Отклонения	
	2018	2019	Абсолютные	Относительные
Коэффициент оборачиваемости активов	1,8	2,4	+0,6	+14,2%
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	11,4	12,7	+1,3	+10,2%
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,2	3,4	+0,2	+5,8%
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2,6	2,4	-0,2	-8,3%
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,0	3,6	-0,4	-11,1%
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	70,5	54,1	-16,4	-30,3%
Коэффициент оборачиваемости запасов	4,9	5,1	+0,2	+3,9%

Приложение 6 – Организационная структура управления ООО «Автокомбинат №36»

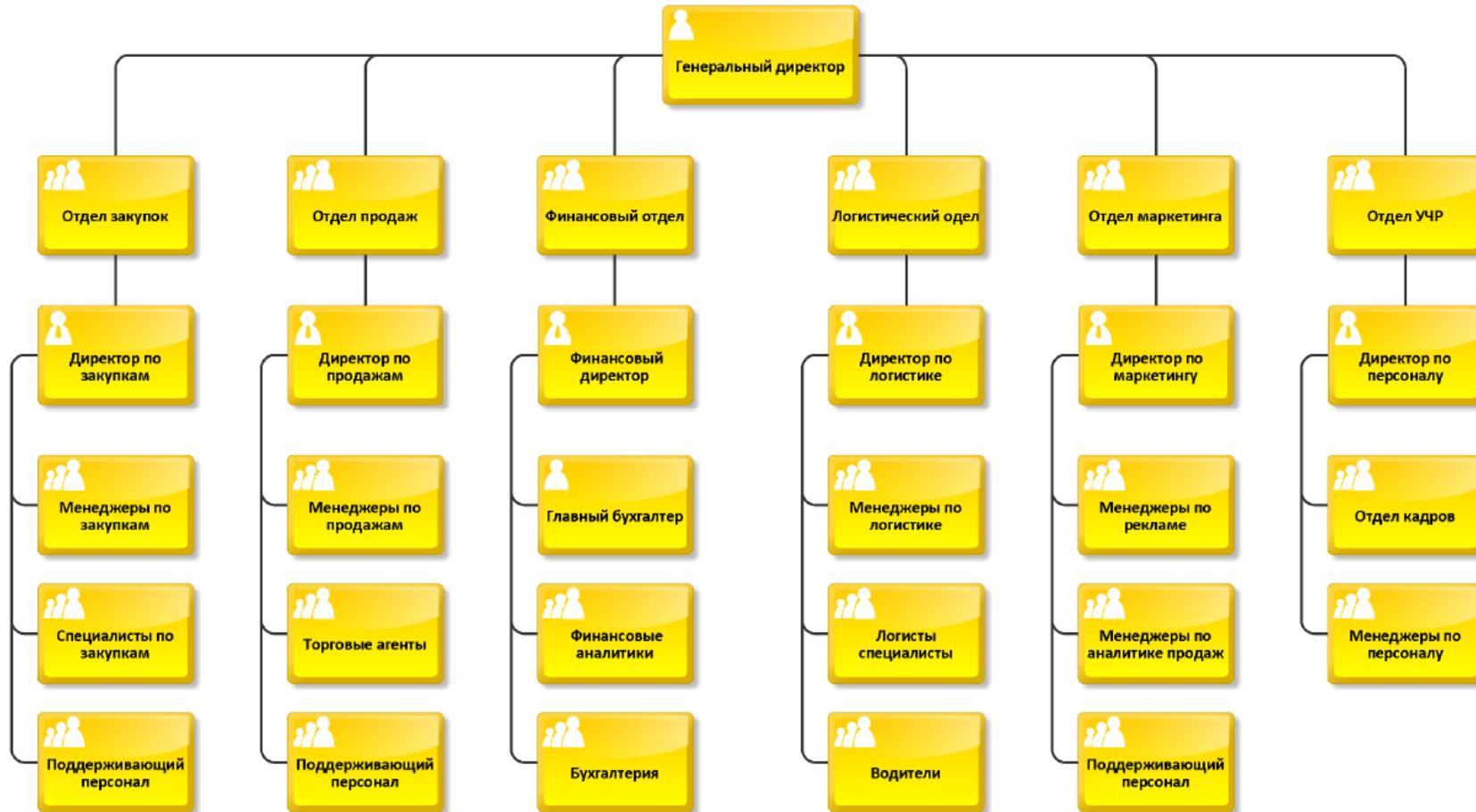


Рисунок 17 - Организационная структура управления ООО "Автокомбинат №36"

## Приложение 7 – Структура логистической цепи ООО «Автокомбинат №36»

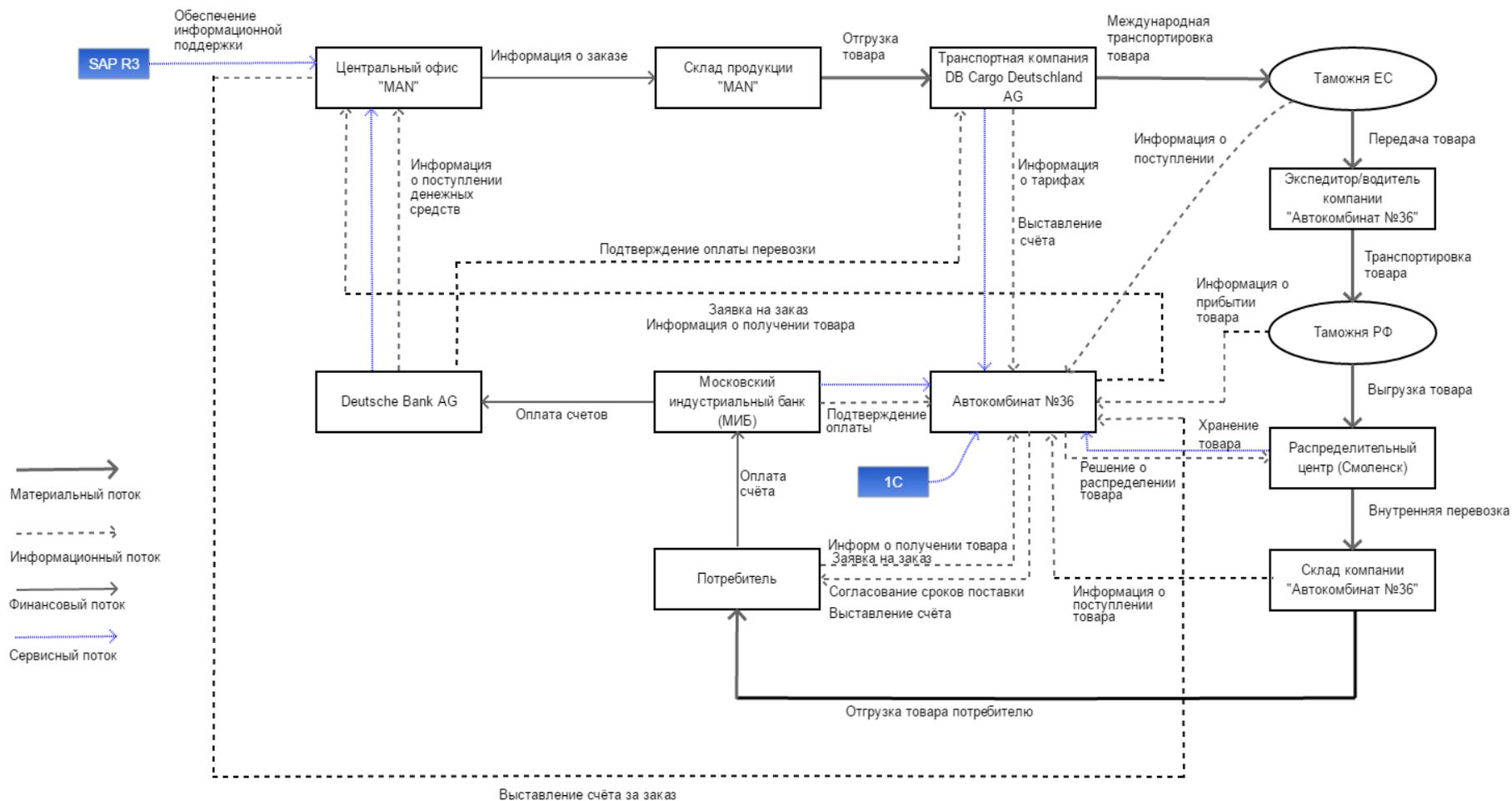


Рисунок 18 – Структура логистической цепи компании ООО «Автокомбинат №36»

## Приложение 8 – «PEST»-анализ организации ООО «Автокомбинат №36»

Таблица 21 - PEST-анализ организации ООО "Автокомбинат №36"

Область макроокружения	Фактор общего внешнего окружения	Текущее значение фактора	Прогнозируемое значение фактора	Благоприятный/неблагоприятный фактор для предприятия	Планируемая реакция на изменение фактора
1.Социально-культурная	Плотность населения: увеличение уровня урбанизации	74,2%	76,8%	Благоприятный: повышения уровня продаж за счет концентрации магазинов сети в крупных городах РФ	Увеличение количества сбытовых точек в крупных городах регионов
	Распределение населения по возрастным группам: от 25 до 50	56,8%	58,9%	Благоприятный: увеличение количества потенциальных покупателей продукции	Увеличение ассортимента продукции с ориентацией на целевую группу
	Уровень доходов населения	Сокращение на 1,4% по сравнению с предыдущим годом	Сокращение на 0,7% по сравнению с текущим годом	Неблагоприятный: снижение уровня доходов приводит к снижению спроса на продукцию вторичных потребностей.	Внедрение программ лояльности и системы скидок для увеличения количества покупателей
2.Технико-технологическая	Развитие технологий искусственного интеллекта	Отсутствие применения	Постепенное внедрение	Благоприятный: упрощение процесса принятия управленческих решений. Структуризация информации и анализ больших данных. Неблагоприятный: увеличение стоимости обслуживания ИТ отдела, высокий уровень затрат на внедрение технологии	Поиск новых инвесторов, выбор оптимальной АСУ на базе искусственного интеллекта, передача ИТ функций на аутсорсинг
	Совершенствование	Малопримени	Полное	Благоприятный: точное	Внедрение технологии,

	складских технологий: появление более совершенных АСУ	мы	внедрение	управление складской деятельностью, сокращение транспортных издержек	обучение персонала компании
3.Экономическая	Таможенные пошлины	0,23%	0,35%	Неблагоприятный: увеличение затрат на поставку продукции	Пересмотр ценовой политики, снижение себестоимости продаж
	Курс доллара к рублю	65,39 рублей	80-85 рублей	Неблагоприятный: увеличение стоимости заграничных поставок	Поиск путей снижения себестоимости продаж
	Инфляция	4,2%	5,0%	Неблагоприятный: повышение стоимости продукции (материалов и комплектующих)	Поиск путей снижения себестоимости продаж.
4.Политико-правовые	Внедрение программы импортозамещения	Среднее	Высокое	Неблагоприятный: увеличение стоимости поставок из заграницы.	Поиск альтернативных отечественных поставщиков
	Экономические санкции	Среднее	Высокое	Неблагоприятный: ограничения на импорт комплектующих, потеря основных поставщиков.	Поиск альтернативных отечественных поставщиков
5.Институциональные	Стоимость коммуникаций	Средняя	Высокая	Неблагоприятный: повышение стоимости коммуникационных услуг способствует повышению затрат компании	Поиск альтернативных источников коммуникаций
	Стоимость бензина и транспортного обслуживания	Рост цен на 3.5% по сравнению с предыдущим годом	Рост цен на 4% по сравнению с текущим годом	Неблагоприятный: увеличение стоимости поставок и логистических услуг в целом	Сокращение себестоимости продаж за счет других источников.

## Приложение 9 - SNW-анализ организации ООО "Автокомбинат №36"

Таблица 22 - SNW-анализ организации ООО "Автокомбинат №36"

Функциональная зона	Фактор	Оценки		
		S	N	W
Маркетинг	Доля рынка компании		+	
	Качество продукции	+		
	Ассортимент продукции			+
Персонал	Квалификация персонала		+	
	Репутация компании		+	
	Возможность обучения персонала			+
Финансы	Выручка компании		+	
	Рентабельность продаж		+	
	Прибыль организации			+
Организационные параметры	Организационная структура		+	
Логистика	Логистическая инфраструктура	+		
	Время выполнения заказа			+
	Развитие дилерской сети		+	
	Оперативность выполнения заказов			+
	Уровень логистического аутсорсинга		+	
Информационная среда	Информационное обеспечение			+
	Уровень технической оснащенности		+	
Общие стратегические параметры	Стратегия развития компании			+
	Ориентация на потребителя	+		
	Зависимость от поставщиков			+
	Функциональные стратегии			+

## Приложение 10 - Анализ КФУ организации ООО "Автокомбинат №36"

Таблица 23 - Анализ КФУ компании ООО "Автокомбинат №36"

КФУ	Вес	Автокомбинат №36		Техтранспорт		Автопак		Инклипс	
		н\в	взв.	н\в	взв.	н\в	взв.	н\в	взв.
1.Качество продукции	0,10	8	0,8	5	0,5	9	0,9	6	0,6
2.Технологический уровень	0,05	5	0,25	5	0,25	6	0,3	4	0,2
3.Дилерская сеть	0,05	8	0,4	5	0,25	5	0,25	4	0,2
4.Собственная сбытовая сеть	0,05	9	0,45	5	0,25	10	0,5	6	0,3
5.Маркетинг и реклама	0,05	9	0,45	7	0,35	9	0,45	6	0,3
6.Финансовая устойчивость	0,05	6	0,45	7	0,35	7	0,35	4	0,2
7.Сервисное обслуживание потребителей	0,10	7	0,70	4	0,40	6	0,3	4	0,4
8.Квалифицированные кадры	0,25	6	1,25	9	1,25	7	1,75	4	1
9.Имидж	0,25		1,75	9	2,25	7	1,75	4	1
Невзвешенная общая оценка		58		56		66		42	
Общая взвешенная оценка			6,5		5,85		6,55		4,20

## Приложение 11 – «SWOT»-анализ организации ООО "Автокомбинат №36"

Таблица 24 - SWOT-анализ компании ООО "Автокомбинат №36"

	<p>Возможности: (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Средние темпы роста в отрасли</li> <li>2. Развитие интернет – торговли</li> <li>3. Выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>4. Увеличение количества поставщиков и партнеров</li> <li>5. Расширение дилерской сети</li> </ol>	<p>Угрозы: (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост ценовой чувствительности клиентов</li> <li>2. Давление со стороны существующих компаний конкурентов и появление новых</li> <li>3. Уменьшение числа покупателей продукции</li> <li>4. Кризис и экономические санкции</li> </ol>
<p>Сильные стороны: (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая позиция на рынке</li> <li>2. Сильная внутрикорпоративная культура</li> <li>3. Реклама и имидж торгового предприятия.</li> <li>4. Расширение рынка сбыта за счет открытия новых торговых точек.</li> <li>5. Гибкая ценовая политика</li> </ol>	<p>Сила и возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента товаров и открытие новых товарных линий</li> <li>2. Внедрение новых методов распространения товаров</li> <li>3. Заключение спонсорских контрактов с ведущими спортсменами</li> <li>4. Увеличение продаж в отдалённых точках России</li> </ol>	<p>Сила и угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение маркетинговых мероприятий</li> <li>2. Разработка специальных логотипов для товаров компании</li> <li>3. Введение программ лояльности и других бонусных программ</li> <li>4. Установка дополнительных скидок на товары при оптовой торговле</li> </ol>

<p>Слабые стороны: (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров</li> <li>2. Недостаток финансовых средств для осуществления стратегической инициативы</li> <li>3. Недостаточное внимание к интересам клиентов</li> <li>4. Отсутствие системы скидок и программ лояльности</li> <li>5. Слаб развитые логистические сети</li> </ol>	<p>Слабость и возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобразование процедуры найма персонала и ввод системы поощрений сотрудников</li> <li>2. Акцентированное внимание на бренд «VOLVO»</li> <li>3. Введение скидки при покупке продукции через интернет и в отдалённых точках продаж</li> <li>4. Открытие интернет раздела в вопросно-ответной форме</li> <li>5. Открытие новых сбытовых точек в отдаленных регионах страны</li> </ol>	<p>Слабость и угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доли товаров средней и низкой ценовой категорий</li> <li>2. Проведение специальных акций, развитие системы скидок для разных категорий покупателей</li> </ol>
---	--	--

## Приложение 12 - Исходные данные для проведения регрессионного анализа

Год/квартал	Прибыль предприятия (млн. руб)	Выручка предприятия (млн. руб)	Себестоимость продаж (млн. руб)	Средняя цена товара (млн. руб)	Средняя цена товаров конкурента (млн. руб)	Средняя зарплата персонала (тыс. руб)	Индекс потребительских цен	Число заказов	Уровень обслуживания	Среднесписочная численность персонала (кол-во человек)	Полнота ассортимента
Показатель	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2015 1 квартал	26	98	78	7,7	8,3	44	102,3	14	0,86	45	0,85
2015 2 квартал	28	314	298	7,9	8,6	42	100,7	28	0,88	48	0,85
2015 3 квартал	57	387	293	8,4	8,4	44	94,6	29	0,91	48	0,88
2015 4 квартал	41	187	159	8,4	8,6	48	95,2	17	0,90	54	0,85
2016 1 квартал	11	105	98	7,8	8	54	100,7	17	0,84	56	0,8
2016 2 квартал	30	356	326	8	8	55	100,3	29	0,89	56	0,82
2016 3 квартал	36	521	488	8,2	7,8	55	100,2	34	0,90	56	0,89
2016 4 квартал	31	256	216	8,1	8	54	100,3	30	0,91	60	0,88
2017 1 квартал	24	188	159	7,8	7,7	60	103,4	21	0,84	67	0,84
2017 2 квартал	38	518	432	9,2	9,4	66	94,8	38	0,86	67	0,82
2017 3 квартал	40	651	594	9,2	9,5	61	100,6	54	0,90	67	0,86
2017 4 квартал	27	318	282	9	9	60	103,7	31	0,88	71	0,77
2018 1 квартал	13	214	195	8,4	8,6	62	106,4	16	0,85	70	0,76
2018 2 квартал	41	429	377	8,8	9	60	99,8	37	0,91	70	0,81
2018 3 квартал	50	549	480	8,9	8,9	58	94,3	44	0,93	65	0,86
2018 4 квартал	33	397	356	7,7	8,3	55	102,4	42	0,89	64	0,82
2019 1 квартал	17	216	188	7,6	7,5	55	105,7	27	0,84	65	0,79
2019 2 квартал	24	582	548	7,8	8	57	101,5	46	0,85	66	0,8
2019 3 квартал	31	490	423	8,4	8,5	57	105,1	40	0,90	66	0,86
2019 4 квартал	25	315	276	8,1	7,9	58	103,8	42	0,87	60	0,84
2020 1 квартал	31	188	151	7,9	8,3	61	99,5	21	0,88	60	0,84

Рисунок 19 - Исходные данные для проведения регрессионного анализа

### Приложение 13 – Данные темпов прироста для осуществления регрессионного анализа

Год/квартал	Прибыль предприятия (млн. руб)	Выручка предприятия (млн. руб)	Себестоимость продаж (млн. руб)	Средняя цена товара (млн. руб)	Средняя цена товаров конкурента (млн. руб)	Средняя зарплата персонала (тыс. руб)	Индекс потребительских цен	Число заказов	Уровень обслуживан ия	Среднесписочная численность персонала (кол-во человек)	Полнота ассортимента
Показатель	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
2015 2 квартал	7,69%	220,41%	282,05%	2,60%	3,61%	-4,55%	-1,56%	100,00%	2,33%	6,67%	0,00%
2015 3 квартал	103,57%	23,25%	-1,68%	6,33%	-2,33%	4,76%	-6,06%	3,57%	3,41%	0,00%	3,53%
2015 4 квартал	-28,07%	-51,68%	-45,73%	0,00%	2,38%	9,09%	0,63%	-41,38%	-1,10%	12,50%	-3,41%
2016 1 квартал	-73,17%	-43,85%	-38,36%	-7,14%	-6,98%	12,50%	5,78%	0,00%	-6,67%	3,70%	-5,88%
2016 2 квартал	172,73%	239,05%	232,65%	2,56%	0,00%	1,85%	-0,40%	70,59%	5,95%	0,00%	2,50%
2016 3 квартал	20,00%	46,35%	49,69%	2,50%	-2,50%	0,00%	-0,10%	17,24%	1,12%	0,00%	8,54%
2016 4 квартал	-13,89%	-50,86%	-55,74%	-1,22%	2,56%	-1,82%	0,10%	-11,76%	1,11%	7,14%	-1,12%
2017 1 квартал	-22,58%	-26,56%	-26,39%	-3,70%	-3,75%	11,11%	3,09%	-30,00%	-7,69%	11,67%	-4,55%
2017 2 квартал	58,33%	175,53%	171,70%	17,95%	22,08%	10,00%	-8,32%	80,95%	2,38%	0,00%	-2,38%
2017 3 квартал	5,26%	25,68%	37,50%	0,00%	1,06%	-7,58%	6,12%	42,11%	4,65%	0,00%	4,88%
2017 4 квартал	-32,50%	-51,15%	-52,53%	-2,17%	-5,26%	-1,64%	3,08%	-42,59%	-2,22%	5,97%	-10,47%
2018 1 квартал	-51,85%	-32,70%	-30,85%	-6,67%	-4,44%	3,33%	2,60%	-48,39%	-3,41%	-1,41%	-1,30%
2018 2 квартал	215,38%	100,47%	93,33%	4,76%	4,65%	-3,23%	-6,20%	131,25%	7,06%	0,00%	6,58%
2018 3 квартал	21,95%	27,97%	27,32%	1,14%	-1,11%	-3,33%	-5,51%	18,92%	2,20%	-7,14%	6,17%
2018 4 квартал	-34,00%	-27,69%	-25,83%	-13,48%	-6,74%	-5,17%	8,59%	-4,55%	-4,30%	-1,54%	-4,65%
2019 1 квартал	-48,48%	-45,59%	-47,19%	-1,30%	-9,64%	0,00%	3,22%	-35,71%	-5,62%	1,56%	-3,66%
2019 2 квартал	41,18%	169,44%	191,49%	2,63%	6,67%	3,64%	-3,97%	70,37%	1,19%	1,54%	1,27%
2019 3 квартал	29,17%	-15,81%	-22,81%	7,69%	6,25%	0,00%	3,55%	-13,04%	5,88%	0,00%	7,50%
2019 4 квартал	-19,35%	-35,71%	-34,75%	-3,57%	-7,06%	1,75%	-1,24%	5,00%	-3,33%	-9,09%	-2,33%
2020 1 квартал	24,00%	-40,32%	-45,29%	-2,47%	5,06%	5,17%	-4,14%	-50,00%	1,15%	0,00%	0,00%

Рисунок 20 - Данные темпов прироста показателей для проведения регрессионного анализа

## Приложение 14 – Итоговые показатели для построения регрессионной модели

Год/квартал	Прибыль предприятия (млн. руб)	Выручка предприятия (млн. руб)	Средняя цена товара (млн. руб)	Индекс потребительских цен	Уровень обслуживания	Полнота ассортимента
Показатель	Прибыль	X1	X3	X6	X8	X10
2015 2 квартал	0,08	2,20	0,03	-0,02	0,02	0,00
2015 3 квартал	1,04	0,23	0,06	-0,06	0,03	0,04
2015 4 квартал	-0,28	-0,52	0,00	0,01	-0,01	-0,03
2016 1 квартал	-0,73	-0,44	-0,07	0,06	-0,07	-0,06
2016 2 квартал	1,73	2,39	0,03	0,00	0,06	0,02
2016 3 квартал	0,20	0,46	0,02	0,00	0,01	0,09
2016 4 квартал	-0,14	-0,51	-0,01	0,00	0,01	-0,01
2017 1 квартал	-0,23	-0,27	-0,04	0,03	-0,08	-0,05
2017 2 квартал	0,58	1,76	0,18	-0,08	0,02	-0,02
2017 3 квартал	0,05	0,26	0,00	0,06	0,05	0,05
2017 4 квартал	-0,33	-0,51	-0,02	0,03	-0,02	-0,10
2018 1 квартал	-0,52	-0,33	-0,07	0,03	-0,03	-0,01
2018 2 квартал	2,15	1,00	0,05	-0,06	0,07	0,07
2018 3 квартал	0,22	0,28	0,01	-0,06	0,02	0,06
2018 4 квартал	-0,34	-0,28	-0,13	0,09	-0,04	-0,05
2019 1 квартал	-0,48	-0,46	-0,01	0,03	-0,06	-0,04
2019 2 квартал	0,41	1,69	0,03	-0,04	0,01	0,01
2019 3 квартал	0,29	-0,16	0,08	0,04	0,06	0,07
2019 4 квартал	-0,19	-0,36	-0,04	-0,01	-0,03	-0,02
2020 1 квартал	0,24	-0,40	-0,02	-0,04	0,01	0,00

Рисунок 21 - Расчётные показатели для проведения регрессионного анализа

## Приложение 15 – Результаты регрессионного анализа

Вывод итогов									
<i>Регрессионная статистика</i>									
Множественный R	0,852042492								
R-квадрат	0,725976408								
Нормированный R-квадрат	0,62811084								
Стандартная ошибка	0,44653691								
Наблюдения	20								
<i>Дисперсионный анализ</i>									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>				
Регрессия	5	7,395666413	1,479133283	7,418098307	0,001370042				
Остаток	14	2,791532964	0,199395212						
Итого	19	10,18719938							
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>	
Y-пересечение	0,115277222	0,106884341	1,07852302	0,299032786	-0,113966889	0,344521333	-0,113966889	0,344521333	
Переменная X 1	0,187975173	0,137394614	1,368140772	0,192826396	-0,106706965	0,482657311	-0,106706965	0,482657311	
Переменная X 2	-2,377357488	2,606963829	-0,911925766	0,377243478	-7,968738787	3,214023811	-7,968738787	3,214023811	
Переменная X 3	-5,137356624	3,140289802	-1,635949848	0,124125036	-11,87260837	1,597895118	-11,87260837	1,597895118	
Переменная X 4	10,29688564	4,528054156	2,274019985	0,039233536	0,585175397	20,00859589	0,585175397	20,00859589	
Переменная X 5	0,188101578	3,145097396	0,05980787	0,953154014	-6,557461428	6,933664583	-6,557461428	6,933664583	

Рисунок 22 - Результаты регрессионного анализа

## Приложение 16 – Данные для регрессионного анализа с учётом фактора сезонности

Год/квартал	Прибыль предприятия (млн. руб)	Выручка предприятия (млн. руб)	Средняя цена товара (млн. руб)	Индекс потребительских цен	Уровень обслуживания	Полнота ассортимента	Z1	Z2	Z3
Показатель	Y	X1	X3	X6	X8	X10			
2015 2 квартал	0,08	2,20	0,03	-0,02	0,02	0,00	1	0	0
2015 3 квартал	1,04	0,23	0,06	-0,06	0,03	0,04	0	1	0
2015 4 квартал	-0,28	-0,52	0,00	0,01	-0,01	-0,03	0	0	1
2016 1 квартал	-0,73	-0,44	-0,07	0,06	-0,07	-0,06	0	0	0
2016 2 квартал	1,73	2,39	0,03	0,00	0,06	0,02	1	0	0
2016 3 квартал	0,20	0,46	0,02	0,00	0,01	0,09	0	1	0
2016 4 квартал	-0,14	-0,51	-0,01	0,00	0,01	-0,01	0	0	1
2017 1 квартал	-0,23	-0,27	-0,04	0,03	-0,08	-0,05	0	0	0
2017 2 квартал	0,58	1,76	0,18	-0,08	0,02	-0,02	1	0	0
2017 3 квартал	0,05	0,26	0,00	0,06	0,05	0,05	0	1	0
2017 4 квартал	-0,33	-0,51	-0,02	0,03	-0,02	-0,10	0	0	1
2018 1 квартал	-0,52	-0,33	-0,07	0,03	-0,03	-0,01	0	0	0
2018 2 квартал	2,15	1,00	0,05	-0,06	0,07	0,07	1	0	0
2018 3 квартал	0,22	0,28	0,01	-0,06	0,02	0,06	0	1	0
2018 4 квартал	-0,34	-0,28	-0,13	0,09	-0,04	-0,05	0	0	1
2019 1 квартал	-0,48	-0,46	-0,01	0,03	-0,06	-0,04	0	0	0
2019 2 квартал	0,41	1,69	0,03	-0,04	0,01	0,01	1	0	0
2019 3 квартал	0,29	-0,16	0,08	0,04	0,06	0,07	0	1	0
2019 4 квартал	-0,19	-0,36	-0,04	-0,01	-0,03	-0,02	0	0	1
2020 1 квартал	0,24	-0,40	-0,02	-0,04	0,01	0,00	0	0	0

Рисунок 23 - Данные для проведения регрессионного анализа с учётом сезонности

## Приложение 17 – Результаты регрессионного анализа с учётом сезонности

Вывод итогов									
<i>Регрессионная статистика</i>									
Множественный R	0,87517874								
R-квадрат	0,765937827								
Нормированный R-квадрат	0,595710792								
Стандартная ошибка	0,465582531								
Наблюдения	20								
<i>Дисперсионный анализ</i>									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>				
Регрессия	8	7,802761354	0,975345169	4,499507538	0,012160579				
Остаток	11	2,384438024	0,216767093						
Итого	19	10,18719938							
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>	
Y-пересечение	0,021827358	0,402016514	0,054294679	0,957673948	-0,863005023	0,906659738	-0,863005023	0,906659738	
Переменная X 1	-0,236499857	0,434349665	-0,54449186	0,596967894	-1,192497023	0,719497309	-1,192497023	0,719497309	
Переменная X 2	-2,542515157	3,342946609	-0,760561102	0,462910749	-9,90029103	4,815260715	-9,90029103	4,815260715	
Переменная X 3	-4,036226405	3,554892854	-1,135400298	0,280341453	-11,86049282	3,788040008	-11,86049282	3,788040008	
Переменная X 4	9,894515676	5,696521586	1,736939907	0,110278979	-2,643443792	22,43247514	-2,643443792	22,43247514	
Переменная X 5	1,248226319	5,350109905	0,233308538	0,819806574	-10,52728618	13,02373882	-10,52728618	13,02373882	
Переменная X 6	0,992751693	1,255461962	0,790746134	0,445806253	-1,770501453	3,756004839	-1,770501453	3,756004839	
Переменная X 7	0,044441864	0,749172881	0,059321239	0,953760233	-1,604476528	1,693360255	-1,604476528	1,693360255	
Переменная X 8	-0,144295237	0,348690198	-0,413820743	0,686959024	-0,911757187	0,623166714	-0,911757187	0,623166714	

Рисунок 24 -Результаты регрессионного анализа с учётом сезонности

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной литературы и других источников имеют ссылки на них. Проверка в системе «Антиплагиат» мною выполнена. Уровень заимствований со ссылками составляет 10,27 %.

Отпечатано в	<u>1</u>	экземпляре
Библиография	<u>52</u>	наименований

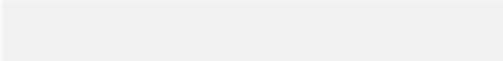
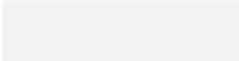
\_\_\_\_\_ Ильин Леонид Андреевич  
(подпись) (Фамилия, Имя, Отчество)

« 10 » \_\_\_\_\_ июня \_\_\_\_\_ 2020 г

## СПРАВКА

### о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

Проверка выполнена в системе  
Антиплагиат.ВУЗ

Автор работы	Ильин Леонид Андреевич
Подразделение	кафедра логистики
Тип работы	Выпускная квалификационная работа
Название работы	Разработка логистической стратегии управления сбытом готовой продукции (на примере ООО Автокомбинат №36)
Название файла	ВКР Ильин Л.А.-3.docx
Процент заимствования	6.46 %
Процент самоцитирования	0.00 %
Процент цитирования	3.81 %
Процент оригинальности	89.73 %
Дата проверки	19:48:05 08 июня 2020г.
Модули поиска	Модуль поиска ИПС "Адилет"; Модуль выделения библиографических записей; Сводная коллекция ЭБС; Коллекция РГБ; Цитирование; Модуль поиска переводных заимствований; Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu); Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu); Коллекция eLIBRARY.RU; Коллекция ГАРАНТ; Модуль поиска "ГУУ"; Модуль поиска Интернет; Коллекция Медицина; Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU; Модуль поиска перефразирований Интернет; Коллекция Патенты; Модуль поиска общеупотребительных выражений; Кольцо вузов
Работу проверил	Ефимова Виктория Викторовна ФИО проверяющего
Дата подписи	  Подпись проверяющего

Чтобы убедиться  
в подлинности справки,  
используйте QR-код, который  
содержит ссылку на отчет.



Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование  
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.  
Представленная информация не подлежит использованию  
в коммерческих целях.