

УДК 658.8.012.12

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ ОАО «ВЕРХНЕДВИНСКИЙ МАСЛОСЫРЗАВОД» НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В.С. ДУБЕЙКО

(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

Рассмотрены проблемы, препятствующие эффективному управлению реализацией продукции предприятия на внешнем рынке, предложены мероприятия по их решению для наращивания экспорта и расширения географии поставок.

Анализ деятельности ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» в области управления реализацией продукции на внешнем рынке выявил ряд недостатков и проблемных мест. Несмотря на то, что предприятие широко известно, как в Витебской области, так и в стране, а реализация продукции предприятия осуществляется как на внутреннем, так и на внешнем рынках, выявленные проблемы требуют эффективных решений, основанных на методах и принципах логистики.

К выявленным проблемам в системе управления реализацией продукции ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» на внешнем рынке относятся:

- 1) отсутствие на предприятии системы управления логистикой;
- 2) несовершенство программного обеспечения предприятия;
- 3) недостаточно развитый сайт предприятия;
- 4) слабое освоение внешнего рынка.

В таблице 1 представлена общая схема разработки мероприятий по совершенствованию системы управления реализацией продукции ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» на внешнем рынке.

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию системы управления реализацией продукции ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» на внешнем рынке

Проблемы (недостатки)	Направления совершенствования	Содержание
1. Отсутствие на предприятии системы управления логистикой	Создание на предприятии службы логистики	Разработка структуры управления службой; Определение численности персонала службы; Разработка положения о службе логистики; Разработка должностных инструкций персонала службы логистики
2. Несовершенство программного обеспечения предприятия	Внедрение на предприятие современного программного продукта	Изучение и анализ существующих на рынке программных продуктов, помогающих в работе по реализации продукции; Выбор наилучшего программного продукта и внедрение его на предприятие
3. Недостаточно развитый сайт предприятия	Внедрение на предприятие электронной торговой площадки (ЭТП)	Анализ и изучение работы ЭТП;
4. Слабое освоение внешнего рынка	Наращивание объемов экспорта	Поиск новых национальных рынков экспорта; Поиск новых оптовых посредников;

Как видно из таблицы 1, нами было предложено 4 основных мероприятия по совершенствованию системы управления реализацией продукции ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» на внешнем рынке, основанных на методах и принципах логистики.

Первое мероприятие представляет собой создание на предприятии службы логистики, целью которой является достижение гармонизации товародвижения как посредством всестороннего связывания предприятия во внешнюю среду, так и за счет адекватной организации торгово-технологических бизнес-процессов внутри предприятия.

Так как в настоящее время в ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» отсутствует служба логистики, то предлагается ее внедрение, в следствие чего возникнет необходимость реорганизации нынешней организационной структуры управления предприятием.

На начальном этапе своего развития, служба логистики будет состоять из отдела реализации, группы по закупкам, отдела по складской работе, транспортного отдела.

Служба логистики будет являться самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся непосредственно директору предприятия. Во главе службы логистики будет стоять начальник, который будет координировать работу службы со всеми подчинёнными структурными подразделениями. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на службу логистики задач и функций будет нести ее начальник.

Организационная структура управления ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» не подлежит основательным изменениям, главной задачей изменения будет заключаться в объединении некоторых структурных подразделений логистической направленности и перераспределение их обязанностей под единым командованием. Поэтому данное мероприятие не привлечет за собой никаких дополнительных затрат.

Таким образом, логистический подход к управлению предприятием предполагает выделение специальной логистической службы, которая должна управлять материальным и всеми сопутствующими потоками, начиная от формирования договорных отношений с поставщиками сырья и материалов, заканчивая доставкой покупателям готовой продукции.

Вторым мероприятием является внедрение на предприятие современного программного продукта. На современном рынке информационных технологий имеются различные программные продукты, автоматизирующие деятельность, связанную с реализацией готовой продукции.

ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» предлагается приобрести прикладной программный продукт «1С:Предприятие 8.0 Управление торговлей», предназначенный для автоматизации основных бизнес-процессов торговой деятельности предприятий, занимающихся такими видами торговли, как дистрибуция и мелкий опт.

Программный продукт позволяет комплексно автоматизировать решение задач оперативного и управленческого учета, анализа и планирования торговых, складских и финансовых операций, обеспечивая тем самым эффективное управление современным предприятием. Стоимость данного программного продукта 730 белорусских рублей [1].

Для расчёта экономического эффекта от внедрения в ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» новой конфигурации программного продукта «1С:Предприятие 8.0 Управление торговлей» была составлена таблица 2.

Таблица 2. – Расчет эффективности от внедрения в ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» новой конфигурации программного продукта «1С:Предприятие 8.0 Управление торговлей»

Наименование	Сумма	Расчет
1. Суммарные затраты на приобретение «1С: Предприятие 8.0 Управление торговлей», руб.	4112	
2. Затраты на заработную плату до внедрения «1С: Предприятие 8.0 Управление торговлей», руб.	191505,6	стр.2.1+ стр.2.2
2.1 Заработная плата сотрудников, руб.	140400	780*15*12
2.2 Отчисления от заработной платы, руб.	51105,6	140400*0,346
3. Экономия затрат на оплату труда после внедрения «1С: Предприятие 8.0 Управление торговлей» (прибыль), руб.	5745,17	191505,6*0,03
3.1 Экономия заработной платы сотрудников, руб.	4212	140400*0,03
3.2 Экономия отчислений от заработной платы, руб.	1533,17	51105,6
Прирост налога на прибыль, руб.	1033,59	стр. 3 * 0,18
Прирост чистой прибыли, руб.	4708,58	стр. 2 – стр. 3

*780 руб. – средняя заработная плата специалистов.

Внедрение новой конфигурации программного продукта «1С:Предприятие 8.0 Управление торговлей» в деятельность ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» будет происходить за счет сокращения заработной платы на 3% и окупится практически через 10 месяцев.

Таким образом, приобретение и внедрение новой конфигурации программного продукта «1С:Предприятие 8.0 Управление торговлей» является эффективной инвестицией, которая позволит в значительной мере повысить уровень планирования и организации работы по поиску и привлечению новых клиентов как на внутреннем, так и на внешнем рынках, что приведет к повышению эффективности производства и наращиванию экспорта с последующим улучшением финансового состояния предприятия.

Далее предлагается на базе имеющегося сайта ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» создать электронную торговую площадку (ЭТП), посредством которой будет осуществляться реализация товаров через сеть Интернет путем создания Web-сервера. Иначе говоря, ЭТП – это сообщество территориально разобщенных сотрудников предприятия и покупателей, которые могут общаться и обмениваться информацией через электронные средства связи при полном отсутствии личного прямого контакта.

На ЭТП предусмотрена работа, как с оптовыми покупателями, так и с розничными на внутреннем и внешнем рынках.

Отметим следующие преимущества ЭТП:

- снижение издержек на маркетинг и рекламу;
- снижение транзакционных издержек на поиск контрагентов;
- повышение совокупного спроса, обусловленного снижением издержек и, следовательно, цен;
- уменьшение затрат, связанных с продажами. Часто продажа через обычные каналы реализации бывает неэффективной, что выражается в затратах, которых можно было бы избежать, а также времен-

ных и пространственных ограничениях. Интернет предлагает новые возможности, позволяя снизить затраты, связанные с процессом продажи, например, на предпродажную подготовку товара;

– расширение числа потенциальных покупателей. Интернет позволяет привлечь новых покупателей, недоступных через традиционные каналы реализации и, следовательно, увеличить доходы предприятия [2].

Через ЭТП будут проходить прямые продажи и прием заказов посредством Интернет-магазина.

В таблице 3 представлены затраты на внедрение ЭТП в распределительную деятельность ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» вплоть до определения срока окупаемости проекта.

Таблица 3. – Расчет окупаемости от внедрения ЭТП

Показатели	Сумма	Расчет
1.Единоновременные затраты, руб.	64599,89	
2.Ожидаемый прирост чистой прибыли, руб.	289900	5798000*0,05
3. Налог на прибыль	52182	289900*0,18
4.Чистая прибыль	237718	стр.2–стр.3
5.Срок окупаемости, лет	0,27	стр.1/стр.4

Результаты расчетов представленных в таблице 3 по внедрению ЭТП в распределительную деятельность показывают, что проект весьма рентабельный и его окупаемость наступит фактически через 4 месяца.

Таким образом, при создании и внедрении ЭТП, предприятие сможет рассчитывать на наращивание объемов экспорта и расширение географии поставок своей продукции на внешний рынок, именно благодаря её узнаваемости через сеть Интернет путем созданного Web–сервера, что в свою очередь будет способствовать обеспечению финансовой устойчивости предприятия.

Решение проблемы слабого освоения внешнего рынка предлагается за счет наращивание объемов экспорта продукции предприятия.

ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» имеет 33 оптовых посредника по всему миру. Наибольший объем его продукции реализуется в России, Польше, Китае и Литве. Поэтому наращивание объемов экспорта будет происходить за счет новых оптовых посредников в Казахстане и Украине, так как предприятие сотрудничает с этими странами уже больше 3 лет, но не поставляет туда должного количества продукции. Кроме того, предприятию следует расширять географию экспорта своей продукции по причине того, что опыт работы на уже усвоенных международных рынках показывает весьма устойчивый спрос на продукцию предприятия.

Для наращивания экспорта в предложенных странах рассмотрим новых оптовых посредников. Чтобы узнать о потенциальных оптовых посредниках, можно обратиться к рекламным объявлениям в специализированных торговых изданиях. Также эту информацию можно получить на торговых ярмарках и выставках, в сети Интернет. Одним из источников информации могут быть и рекомендации неконкурирующих производителей, клиентов и поставщиков.

Проанализировав рынок оптовых посредников в предпочтительных для предприятия странах, нами были выбраны новые, с которыми предприятие еще не работало. Сотрудничество с данными посредниками позволит предприятию завоевать новые сегменты рынка, тем самым нарастить объемы экспорта.

Для проведения первоначальной оценки посредников использовалась анкета, благодаря которой была получена наиболее важная информация о каждом посреднике.

Далее был осуществлен подробный анализ участников каналов распределения, на котором уделялось внимание нескольким важнейшим критериям, оценка которых представлена в таблице 4.

Таблица 4. – Оценка потенциальных посредников ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод»

Критерий оценки	Вес w_i	«Интермедіатор», г. Киев		«GoTrade», г. Киев		ТОО «FABAN FOOD», г. Алматы		«Никос Милк kz», г. Алматы	
		балл	оценка с учетом веса	балл	оценка с учетом веса	балл	оценка с учетом веса	балл	оценка с учетом веса
Вклад в организацию продаж	0,2	3	0,6	2	0,6	3	0,6	3	0,6
Компетентность персонала	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Уровень удовлетворения потребителя	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9	3	0,9
Способность к адаптации в период изменения спроса	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Готовность к снижению стоимости услуг при росте объемов продаж	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Вклад в рост компании	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Сумма баллов	1	2,89		2,47		2,75		2,88	

Результаты оценки потенциальных посредников в ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод», проведенных в таблице 4, показывают, что наиболее предпочтительными посредниками на данный момент являются компании «Интермедіатор» (Украина) и «Никос Милк kz» (Казахстан), исходя из наибольшей суммы оценки. Данным оптовым посредникам будут поставляться первые партии продукции в объёме 20 тонн. С «GoTrade» из г. Киева и ТОО «ФАВАН FOOD» из г. Алматы будут вестись дополнительные переговоры и, в ближайшем будущем, предприятие начнет с ними сотрудничать в целях наращивания объёмов экспорта.

Таким образом, ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» следует продолжать процесс расширения географии экспорта своей продукции, тем более, что опыт работы на уже усвоенных международных рынках показывает весьма устойчивый спрос на продукцию предприятия.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления реализацией продукции ОАО «Верхнедвинский маслосырзавод» на внешнем рынке основаны на методах и принципах логистики. Они призваны способствовать повышению эффективности функционирования предприятия, ориентировать его деятельность на наращивание объёмов экспорта своей продукции. При успешном их внедрении в деятельность предприятия, это приведёт к расширению географии экспорта, улучшению финансового положения предприятия и пополнению валютного резерва нашей страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. «1С: Предприятие 8.0. Управление торговлей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bytechs.by/services/1c-upravlenie-informatsionnymi-tehnologiyami-predpriyatiya/>. – Дата доступа: 02.09.2020.
2. Электронная торговая площадка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fogsoft.ru/press_center. – Дата доступа: 02.09.2020.