

УДК 658.8.012.12

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПОЛОЦК-СТЕКЛОВОЛОКНО» И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

**В.С. АНИКЕЙЧИК**  
(Представлено: А.П. РОЗИНА)

*Рассмотрены проблемы, препятствующие эффективному управлению распределительной деятельностью предприятия, предложены мероприятия по их решению для наращивания объем реализации готовой продукции на внутренний и внешний рынки, расширения географии поставок и автоматизации бизнес-процессов по работе с клиентами.*

ОАО «Полоцк-Стекловолокно» – единственный в Беларуси производитель материалов на основе стекловолокна, специализируется на выпуске стеклонитей, ровингов, стеклосеток, стеклотканей различной структуры и иглопробивных теплоизоляционных материалов. Ресурсные возможности акционерного общества в настоящее время позволяют производить около 50 тысяч тонн различной стекловолоконной продукции [1].

Анализ деятельности «Полоцк-Стекловолокно» в области управления распределительной деятельностью выявил ряд недостатков и проблемных мест, для решения которых предлагаются соответствующие мероприятия.

В таблице 1 представлены пути решения выявленных проблем для повышения эффективности управления распределительной деятельностью на основе методов логистики на ОАО «Полоцк-Стекловолокно» и достижения поставленных целей.

Таблица 1. – Общая схема разработки мероприятий по совершенствованию распределительной деятельности на основе методов логистики на ОАО «Полоцк-Стекловолокно»

Недостатки	Направления совершенствования
1. Сокращение рынков сбыта в связи с неблагоприятной политической ситуацией	Поиск нового внешнего рынка сбыта
2. Отсутствие программного обеспечения для работы с клиентами, дублирование функций специалистов	Внедрение программного обеспечения для работы с клиентами

*Примечание.* собственная разработка.

Мероприятия, представленные в таблице 1, охватывают весь процесс управления распределительной деятельностью ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

Далее, более подробно рассмотрим данные направления совершенствования распределительной деятельности на основе методов логистики на ОАО «Полоцк-Стекловолокно».

Для проведения мероприятий по поиску новых рынков сбыта на внешнем рынке был проведен анализ ассортимента ОАО «Полоцк-Стекловолокно», а также рынков реализации данной продукции.

В связи с введением санкций в отношении Республики Беларусь, на ОАО «Полоцк-Стекловолокно» сократились объемы реализации готовой продукции в следующие страны: Франция, Эстония, Болгария, Бельгия, Великобритания, Канада, США и др. Для решения данной проблемы, а именно сокращения рынков сбыта готовой продукции предприятия, было предложено усовершенствовать каналы распределения готовой продукции.

Для дальнейшего анализа были выбраны следующие позиции: кремнеземное волокно КВ-11(9); быстроразъемная теплоизоляция.

Исходя из данных предприятия, термочехлы реализовывались ранее на внутреннем рынке Республике Беларусь. Так, нами принято решение рассматривать предприятия Российской Федерации как потенциальных потребителей термочехлов. Учитывая то, что продукт не является серийным и требует проведения опытной примерки, технологических испытаний для дальнейшей подгонки изделия, наиболее важным критерием выбора является расстояние до потребителя. Поэтому для реализации быстроразъемной изоляции (термочехлов) выбрана Российская Федерация – страна с наименьшим расстоянием до столицы и наибольшей привлекательностью.

Для реализации волокна КВ-11(9) выбрана Турция, так как данная страна имеет наивысшую привлекательность и наименьшие риски по сравнению с другими государствами, например, наименьшие показатели расстояния до столицы и уровня инфляции.

Далее, нами проведено всестороннее изучение и анализ всех возможных цепей поставок продукции основных (потенциальных) конкурентов, которые находятся в Российской Федерации и Турции.

По результатам проведенного анализа, сделан соответствующий вывод. Конкурентами ОАО «Полоцк-Стекловолокно» в производстве термочехлов стали ООО «Келаст», г. Великий Новгород и ООО «Строительные Решения», г. Челябинск, Российская Федерация. Преимуществом данных производителей по сравнению с ОАО «Полоцк-Стекловолокно» является индивидуальность производства, а также большой опыт и налаженная работа в данном направлении.

В производстве волокна KB-11(9) конкурентами стали Kompozite Elyaf, (г. Стамбул, Турция) и FIBROTEKS DOKUMA SANAYI VE TICARET A.Ş., (г. Коджаэли, Турция). Отметим, что Kompozite Elyaf производит исключительно стекловолокно, что позволяет максимально сконцентрировать внимание на проработывании стратегии по захвату турецкого и иных рынков. FIBROTEKS DOKUMA SANAYI VE TICARET A.Ş. является главным конкурентом, так как производит схожий ассортимент.

Далее был проведен анализ партнёров (участников) по международным цепям поставок продукции.

Для реализации быстроразъемной изоляции ОАО «Полоцк-Стекловолокно» выбрана прямая цепь поставок в связи с тесным общением с клиентом по уточнению подробностей заказа.

Отметим, что ранее осуществлялись производство и поставка термочехлов для системы выхлопных газов для дизельных тепловозов белорусских предприятий. Имея уже рассчитанную себестоимость и цену на комплекты термочехлов, необходимо закреплять полученный опыт в работе с новыми клиентами. Целесообразно будет поставить термочехлы на российские ДЕПО. Нами был выбран близлежащий пункт ДЕПО – ВЧДЭ-31 Смоленск ОАО «РЖД» (Эксплуатационное вагонное депо Смоленск – структурное подразделение Московской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры-филиала ОАО «РЖД»). На выбранном предприятии существует потребность в запасных частях к дизель-поезду серии ДП, анализирую имеющуюся информацию о количестве подвижного состава, предположим, что ДЕПО – ВЧДЭ-31 Смоленск ОАО «РЖД» необходимы комплекты термочехлов в общем количестве 12 шт. Отметим, что в 2023 году поступал схожий заказ от белорусского ДЕПО. Цена данных комплектов составляла 7124,94 руб. без учета доставки и НДС. С учетом индивидуальных характеристик поездов от заказчика цена может меняться.

Кремнеземное волокно является серийной продукцией. Продукция поставляется за рубеж большими партиями. Проанализировав рынок производителей Турции, можно сделать вывод, что данная страна имеет высокую привлекательность с множеством промышленных производств иглопробивных матов (основная область применения кремнеземного волокна). Поэтому для реализации кремнеземного волокна KB-11(9) по результатам проведенного анализа выбран оптовый посредник SERCOR DIS TICARET LTD. STI., г. Эскишехир, Турция [2].

Следующим этапом произведен выбор способа поставки готовой продукции ОАО «Полоцк-Стекловолокно» на международные рынки.

Перевозка партий термочехлов и волокна KB-11(9) будет осуществляться автомобильным транспортом в 20-футовых контейнерах.

Согласно ТУ ОАО «Полоцк-Стекловолокно», термочехлы транспортируют всеми видами транспорта в крытых транспортных средствах в соответствии с правилами перевозок грузов, действующих на каждом виде транспорта. Термочехлы должны храниться в упакованном виде в закрытых сухих складских помещениях. Упаковываются термочехлы в целлофан без поддона и укладываются в транспортное средство навалом.

Согласно ТУ ОАО «Полоцк-Стекловолокно» на транспортировку и хранение кремнеземного волокна установлены следующие требования: на деревянный поддон устанавливают контейнер мягкий из полипропиленовой ткани и заполняют его волокном. Заполненный контейнер затягивают шнуром и притягивают к фумигированному поддону лентой упаковочной.

Для определения объемов поставки кремнеземного волокна оптовому посреднику в таблице 2 представлен перечень стран и средний месячный заказ в тоннах.

Таблица 2. – Страны-импортеры продукции ОАО «Полоцк-Стекловолокно» и количество среднего заказа

Страна	Средний заказ, тонн
Тайвань	8,5
Российская Федерация	16,15
Италия	18,7
Чехия	16,15
Германия	20,4
Япония	8,5
Испания	18,7

*Примечание.* Собственная разработка.

Исходя из данных таблицы 2, принято решение взять среднее количество поставляемой продукции – 16,15 тонн кремнеземного волокна KB-11(9) (19 биг бэгов).

Таким образом, будет осуществляться поставка 16,15 тонн кремнеземного волокна KB-11(9) в Турцию и комплект из 12 термочехлов в Российскую Федерацию.

Так общая прибыль от реализации термочехлов и волокна KB-11(9) составит 16095,96 руб. с перспективой наращивания объемов и повышения конкурентоспособности в выбранных странах.

Таким образом, расширение рынков сбыта готовой продукции ОАО «Полоцк-Стекловолокно» имеет потенциал, однако требуется тщательно прорабатывать возможных партнеров и потребителей, а также индивидуализировать работу с уже имеющимися клиентами и не отказываться даже в небольших поставках, ведь даже они приносят прибыль предприятию.

Проанализировав деятельность управления реализации ОАО «Полоцк-Стекловолокно», его взаимодействие с другими структурными подразделениями, на первоначальном этапе было принято решение внедрить программу CRM в управление реализации, а также в отдел маркетинга.

Современный рынок предлагает множество программных продуктов, которые позволяют внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентами.

Исходя из проведенного анализа, наиболее предпочтительной системой управления взаимоотношениями с клиентами выбрана система «Битрикс24», так как она лидирует по всем анализируемым функциям.

Внедрение CRM-системы будет осуществляться на начальном этапе в несколько отделов логистической направленности ОАО «Полоцк-Стекловолокно»:

- управление реализации (20 чел.);
- отдел маркетинга (3 чел.).

Таким образом, требуется внедрить CRM-систему для 23 пользователей.

Битрикс24 – это набор решений для бизнеса для любых организаций: как состоящих из нескольких человек, так и для крупных организаций. Система объединяет такие инструменты как обмен сообщениями и телефонию, CRM, управление задачами и проектами в единую рабочую среду для бизнеса. Битрикс24 может использоваться как онлайн сервис (облачный сервис, SaaS) и как отдельное коробочное решение (установленное на собственном сервере предприятия) [3].

Для определения экономического эффекта от внедрения в ОАО «Полоцк-Стекловолокно» CRM-системы «Битрикс24», нами была составлена сводная таблица 3, где рассчитан экономический эффект.

Таблица 3. – Расчет экономического эффекта от внедрения в ОАО «Полоцк-Стекловолокно» CRM-системы «Битрикс24»

Наименование	Сумма
1. Суммарные годовые затраты на приобретение системы «Битрикс24», руб.	26745,23
2. Суммарная экономия годовых затрат, руб.	24 228,00
3. Прирост дохода после внедрения «Битрикс24», руб.	11125,43
4. Прирост прибыли, руб.0	8608,20
5. Налог на прибыль, руб.	1721,64
6. Прирост чистой прибыли, руб.	6886,56

*Примечание.* Собственная разработка.

Таким образом, годовой прирост чистой прибыли ОАО «Полоцк-Стекловолокно» после внедрения CRM-системы «Битрикс24» составит 6886,56 руб.

Расчет срока окупаемости проекта внедрения в распределительную деятельность в ОАО «Полоцк-Стекловолокно» CRM-системы «Битрикс24» показал, что данное мероприятие окупится за 2,21 года, после чего начнет приносить организации дополнительную прибыль.

Источником финансирования является чистая прибыль организации.

Таким образом, исходя из всех представленных преимуществ CRM-система «Битрикс24», в управлении распределения ОАО «Полоцк-Стекловолокно» будет решен ряд вопросов:

- сокращено время на анализ продаж;
- сохранена история сделок с клиентами;
- будет легко отслеживаться текущее положение сделок на разных организационных уровнях;
- работа с клиентами будет осуществляться в одном месте.

CRM-система является эффективным инструментом создания и управления доступом к электронным документам и их распространения во внутренних компьютерных сетях, а также обеспечения контроля над потоками документов в организации, а также организации процесса работы с клиентами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. ОАО «Полоцк-Стекловолокно». О компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.polot-sk-psv.by/company/philosofy/>. – Дата доступа: 29.09.2024.
2. SERCOR DIS TICARET LTD. STI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sercor.com.tr/>. – Дата доступа: 10.10.2024.
3. Различия облачного и коробочного Битрикс24 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://helpdes.k.bitrix24.ru/open/7011131/>. – Дата доступа: 12.10.2024.