

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Полоцкий государственный университет»

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ:  
МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НАЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ**

Электронный сборник статей

II Международной научно-практической конференции,  
посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета

(Новополоцк, 7–8 июня 2018 г.)

Новополоцк  
Полоцкий государственный университет  
2018

**Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты**  
[Электронный ресурс] : электронный сборник статей II международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию Полоцкого государственного университета, Новополоцк, 7–8 июня 2018 г. / Полоцкий государственный университет. – Новополоцк, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

Впервые материалы конференции «Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты» были изданы в 2012 году (печатное издание).

Рассмотрены демографические и миграционные процессы в контексте устойчивого развития экономики; обозначены теоретические основы, практические аспекты управления человеческими ресурсами; выявлены и систематизированы драйверы инклюзивного экономического роста в Беларуси и за рубежом; раскрыты актуальные финансовые и экономические аспекты развития отраслей; приведены актуальные проблемы и тенденции развития логистики на современном этапе; отражены современные тенденции совершенствования финансово-кредитного механизма; освещены актуальные проблемы учета, анализа, аудита в контексте устойчивого развития национальных и зарубежных экономических систем; представлены новейшие научные исследования различных аспектов функционирования современных коммуникативных технологий.

Для научных работников, докторантов, аспирантов, действующих практиков и студентов учреждений высшего образования, изучающих экономические дисциплины.

*Сборник включен в Государственный регистр информационного ресурса. Регистрационное свидетельство № 3061815625 от 23.05.2018.*

Компьютерный дизайн М. С. Мухоморовой  
Технический редактор А. Э. Цибульская.  
Компьютерная верстка Т. А. Дарьяновой.

211440, ул. Блохина, 29, г. Новополоцк, Беларусь  
тел. 8 (0214) 53 05 72, e-mail: a.lavrinenko@psu.by

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ ЛОГИСТИКИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «БАБУШКИНА КРЫНКА»

*А.Г. Самойлова, Полоцкий государственный университет,  
г. Новополоцк, Республика Беларусь*

В условиях рынка основной целью любого субъекта экономики является реализация выпущенной готовой продукции, по завершении которой определяются результаты и эффективность деятельности. В свою очередь, главной целью распределения готовой продукции является реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей.

В условиях высокой конкуренции на динамично развивающихся рынках компания должна ставить перед собой четкие цели и определять пути их достижения. В основе задач отдела реализации лежит удовлетворение потребностей покупателей и успешная конкуренция на рынке. Планирование деятельности подразделения реализации готовой продукции требует учета многих факторов, прежде всего особенностей рынка сбыта, количества и географического расположения потенциальных потребителей, доли рынка конкурентов, маркетинговой стратегии продвижения продукции и многих других. Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность перемещения и сохранность продукции при ее доставке от производителя до конечного потребителя. Управление заказами является одной из важнейших функций распределительной логистики. Ее доля в логистических издержках на этапе распределения значительно меньше, чем доля транспорта и управления запасами. Однако роль данной функции очень значительна. В сущности, именно управление заказами обеспечивает эффективное продвижение материальных потоков по логистическим цепям на пути от производителя к потребителю.

ОАО «Бабушкина крынка» – один из крупнейших на территории Республики Беларусь производителей натуральной молочной продукции. Основная продукция холдинга - молоко сухое, масло сливочное, сыр твердый и полутвердый, цельномолочная продукция: кефир, сметана, творог, сливки питьевые, йогурт термизированный и питьевой; сырки глазированные; мороженое. Компания выпускает более 380 наименований продукции по уникальным технологиям [1]. Ежегодно ассортимент выпускаемой продукции обновляется. Разработка и внедрение новых и улучшенных видов продукции направлены на получение продуктов с высокими биологическими и питательными свойствами, на улучшение качества и товарного вида продукции.

ОАО «Бабушкина крынка» обладает такими возможностями, как высокотехнологичное оборудование, расширение ассортимента продукции и выход на новые рынки сбыта. А основной угрозой для предприятия является увеличение конкуренции на рынке молочной продукции. Стоит улучшить такую составляющую маркетингового комплекса, как использование разнообразных средств рекламирования для роста конкурентоспособности на рынке. Участие в международных выставках помогает презентовать продукцию за рубежом, открывая новые рынки сбыта, а международные конкурсы укрепляют имидж предприятия и бренда.

Самое пристальное внимание на предприятии уделяется качеству выпускаемых продуктов и внедрению в производство новинок. Высокое качество молочной продукции обеспечивается в основном за счет использования в производстве только экологически чистого сырья и натуральных продуктов, а также за счет минимизации влияния человеческого фактора на качество производимой продукции. Постоянное улучшение качества выпускаемой продукции и деятельности в целом - это неизменная цель любой организации. Руководство ОАО «Бабушкина крынка» проводит политику постоянного совершенствования технологий производства, внедрения инноваций, обновления оборудования, выделяя для этого необходимые ресурсы, что позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию.

Все логистические функции и процессы на ОАО «Бабушкина крынка» возложены на отдел материально-технического снабжения, транспортный цех, отдел внешнеэкономических связей, отдел сбыта и отдел маркетинга и рекламы. К функциональной области логистики «распределение» ОАО «Бабушкина крынка» относятся: отдел внешнеэкономических связей; отдел сбыта; отдел рекламы и маркетинга.

На ОАО «Бабушкина крынка» используется смешанная функционально-региональная структура управления маркетингом: сотрудники сгруппированы в зависимости от их функциональной специализации, при этом одни занимаются анализом рынка, другие – управлением ассортиментом, третьи – разработкой рекламной кампании. В то же время сбытовая политика в зависимости от региона реализуется различными службами (отделом сбыта на внутреннем рынке Республики Беларусь и отделом внешнеэкономических связей на зарубежных рынках).

Отдел внешнеэкономических связей (ОВЭС) осуществляет планирование и контроль выполнения объемов продаж за рубежом, проводит оценку конъюнктуры внешнего рынка, разрабатывает и реализует договора и контракты на поставку готовой продукции с зарубежными партнерами, согласует условия поставки, также занимается выработкой и реализацией стратегии продвижения товаров на внешнем рынке с учетом его особенностей, изучением передового опыта на аналогичных предприятиях за рубежом, разработкой предложений по его использованию, участием в специализированных выставках-ярмарках в других странах.

К функциям отдела сбыта относятся: организация сбыта продукции, участие в заключение договоров с потребителями на поставку продукции, организация складского хозяйства и своевременной отгрузки готовой продукции, контроль за своевременным поступлением средств за реализованную продукцию, выполнение заказов, договоров, организация составления отчетности по сбыту и другой необходимой документации, организация маркетинговой деятельности, изучение и анализ рынка с точки зрения перспектив его развития.

ОАО «Бабушкина крынка» реализует свою продукцию двумя способами: B2B и B2C. При B2B продажах ОАО «Бабушкина крынка» реализует свою продукцию напрямую, без каких-либо посредников, производственным компаниям (к примеру, реализация товаров крупным кондитерским предприятиям, таким как ОАО «Коммунарка», ОАО «Спартак» и т. д.), то есть через нулевой канал (производитель - покупатель). Данный вид канала используется как при реализации продукции внутри Республики Беларусь, так и при экспорте. Второй вид продаж – это B2C, где ОАО «Бабушкина крынка» реализует свою продукцию конечным потребителем. При данном виде продаж реализации товаров происходит через сеть предприятий розничной торговли, то есть используется одноуровневый и двухуровневый канал распределения.

На рынках стран СНГ в целом и Российской Федерации – в частности у ОАО «Бабушкина кринка» есть свои крупные представители. Так, официальными представителями за пределами РБ являются совместные предприятия: ООО СП «Бабушкина кринка-Элан» (г. Москва), ООО «Бабушкина кринка-Новосибирск», ООО "Торговый дім "Бабушкина кринка" (г. Киев), ООО «Бабушкина кринка МСК» (г. Москва), «Торговый Дом «Бабушкина кринка-Казахстан» (г. Алматы). На территории РБ продукция реализуется через торговые сети («Евроторг», ОАО «Веста», ОАО «Брест-сервис», ОАОТ «Дабрабыт», и др.), а затем к потребителю.

Главная функция в логистической системе ОАО «Бабушкина кринка» - производство молочной продукции и её реализация. Элементами данной системы выступают поставщики сырья и материалов, посредники и конечные потребители. Основными рынками сбыта продукции ОАО «Бабушкина кринка» являются города Республики Беларусь. Ежедневно осуществляются отгрузки в адрес покупателей РФ. Партнерами предприятия являются более 3000 торговых организаций из всех регионов страны. ОАО «Бабушкина кринка» поставляет свою продукцию в Республику Казахстан, Украину, Молдову, Узбекистан, Германию, Российскую Федерацию, Китай, Таджикистан. Продукция ОАО «Бабушкина кринка» поставляется во все регионы Республики Беларусь. ОАО «Бабушкина кринка» удалось занять доминирующую позицию на местном рынке сбыта (около 80 % объема рынка всей молочной продукции г. Могилева), составить реальную конкуренцию производителям однородной продукции и занять прочное место на областном и республиканском рынках. Комплекс программ сбыта и продвижения продукции ОАО «Бабушкина кринка» включает в себя создание имиджа и психологии потребления продуктов (натуральные продукты, здоровое питание и т. д.) при проведении целевой рекламной поддержки товарных марок.

Реализация готовой продукции осуществляется в следующем порядке. Ежедневно (через неделю или через 10 дней от предыдущего заказа) магазины дают по телефонам заявки на требующуюся продукцию в пределах установленной для них нормы реализации. Прибывший по графику агент (шофер машины) получает в отделе сбыта документ на отпуск продукции. По предъявлению документа кладовщику агент получает указанное количество продукции. Виды продукции, пользующиеся небольшим спросом у покупателей, магазинами не заказываются. Таким образом, реализация влияет непосредственно на производство. Предприятие проводит работу, чтобы все рентабельные виды продукции находили сбыт.

Для ведения бухгалтерского и оперативного учета сбыта на ОАО «Бабушкина кринка» использовались автоматизированная система «1С: Сбыт». Все процессы продажи регистрируются в системе. Они объединяют в единое целое всю информацию, накопленную в системе в ходе подготовки и выполнения заказа: электронную почту, сведения о звонках, встречи, оформление заказа, счета, накладные, дополнительные файлы и т. д. Это помогает максимально удобно организовать работу менеджеров по продажам. Управление распределением на ОАО «Бабушкина кринка» ведётся с помощью таких прикладных программ как «1С: Предприятие» (модули «1С: Бухгалтерия» и «1С: Сбыт»), «Агент +».

Таким образом, можно говорить о том, что на ОАО «Бабушкина кринка» распределительная логистика существует, однако имеется ряд проблем.

Как на внутреннем, так и на внешнем рынках наблюдается неравномерность распределения готовой продукции (на рынке Республики Беларусь больше 60 % от всего сбыта приходится на Могилёвскую область, а на внешнем рынке почти весь объём экспорта приходится на Российскую Федерацию (89,89 %)). Продукция ОАО «Бабушкина кринка» экспортируется

ся в основном в крупные города. А в организационной структуре управления подразделениями функциональной области логистики «распределение» наблюдается дублирование функций. Кроме того, наблюдается увеличение количества отходов при росте цен на упаковочное сырьё (ПЭТ-упаковка).

Для решения существующих на ОАО «Бабушкина крынка» проблем, нами были предложены мероприятия по совершенствованию распределительной логистики предприятия.

С целью устранения большой нагрузки на руководителей, дублирования функций по маркетинговой деятельности: отдел маркетинга и рекламы, маркетологи в ОВЭС и отделе сбыта, устранения небольшой гибкости действующей ОСУ в условиях сильной конкуренции и отсутствия в среднем звене управления совмещения должностей по горизонтали как внутри отделов, так и между отделами, имеющими тесные кооперационные связи, нами предложено создание отдела распределительной логистики, в который войдут отдел сбыта, ОВЭС и отдел маркетинга и рекламы, с применением к нему матричной организационной структуры управления. При существующем на ОАО «Бабушкина крынка» варианте управления материальными потоками отсутствует системность управления. Так, связи между логистическими операциями, соответствующие разным функциональным областям, четко не определены, устанавливаются не целенаправленно, а случайно. Отсутствует объединение логистических операций в единую общую для предприятия функцию управления материальными потоками, также отсутствует носитель этой функции, который должен ее реализовывать. Внедрение матричной структуры позволит разделить стратегическое и оперативное управление, осуществлять нововведения, успешно решать сложные нестандартные управленческие задачи, достичь гибкости управления. Экономический эффект от данного мероприятия заключается не только в экономии заработной платы, но и в том, что за счёт изменения организационной структуры управления и вложения средств в обучение персонала, оптимизируется работа всего отдела и увеличиваются объёмы реализации готовой продукции, что в дальнейшем ведёт к росту прибыли предприятия.

Для решения проблем, связанных с отсутствием структурированного стратегического плана, четко сформулированных стратегических целей отдела распределительной логистики и отсутствием четкого понимания как подразделения, проекты и сотрудники, связанные с распределением готовой продукции, влияют на достижение поставленных перед предприятием задач, нами была разработана сбалансированная система показателей (ССП). СПП позволит осуществлять деятельность подразделений и ключевых сотрудников в соответствии со стратегическими целями предприятия, а также оценивать результаты этой деятельности с помощью набора показателей управления (индивидуальных, внутрикорпоративных, межведомственных).

Совершенствование каналов распределения позволит сократить неравномерность реализации молочной продукции как по регионам Республики Беларусь, так и по экспорту. Мероприятие по совершенствованию косвенного канала сбыта на внутреннем рынке повлечет за собой не только количественные, но и качественные изменения, и позволит исследуемому предприятию получить дополнительную чистую прибыль в размере 7 162,986 рублей, а мероприятие по совершенствованию канала распределения ОАО «Бабушкина крынка» на внешнем рынке позволит получить дополнительную чистую прибыль в размере 16958,5146 BYN и повысить квалификацию персонала. Кроме того, существует перспектива расширения каналов распределения и передача их управления 3 PL-провайдеру.

Разработка мероприятий по реверсивной логистике позволит сократить количество отходов ПЭТ-упаковки. Реализация проекта по организации производства по переработке вторичных отходов позволит получить экономический и социальный эффект, освоить производство нового продукта – ПЭТ-упаковки, повысить конкурентоспособность существующего ассортимента продукции ОАО «Бабушкина крынка», повысить рентабельность продаж предприятия, освоить новый сегмент рынка. Исходя из расчётов, внедрение линии по безотходной переработке ПЭТ-упаковки окупится через 4 года 7 месяцев, а прирост чистой прибыли от проведения данного мероприятия составит 880 182,537 BYN.

Также разработан механизм внедрения предлагаемых мероприятий и проведена оценка рисков спектра. Так, основными рисками, в ходе реализации предлагаемых мероприятий, являются несоответствие цены качеству, дефицит сырья, увеличение транспортных расходов, нарушение графика движения материалопотоков, недостаточное или излишнее количество запасов, утрата продукции, невыполнение объема поставки, потери запасов, нарушение графика запуска сырья в производство, несоответствие качества готовой продукции, нарушение непрерывности производственного процесса, трудности с реализацией продукции, сбой сроков поставки заказа, потеря клиентов (розничные сети, предприятия), недополучение дохода и снижение конкурентоспособности.

Для управления рисками необходимо использовать такие методы, как страхование, хеджирование, распределение риска (диверсификация видов деятельности, рынков, партнёров, инвестиций), предотвращение убытков (упреждение рисков, минимизация потерь, поиск информации; соблюдение технологий производства; сбор и использование информации; подбор и грамотное распределение персонала; обучение и повышение квалификации работников), самострахование (получение гарантий за невыполнение обязательств контрагентов), эффективный менеджмент в процессе реализации рискованных решений (гибкая система мотивации, маневрирование ресурсами и технологиями; сбор, обработка и использование дополнительной информации в процессе реализации решений; покупка дополнительных ресурсов, необходимых для выполнении целей в изменившихся условиях).

Разработанные мероприятия позволят повысить эффективность распределения готовой продукции и в целом рентабельность деятельности ОАО «Бабушкина крынка».

#### **Список использованных источников**

1. Официальный сайт ОАО «Бабушкина крынка» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://babushina.by>. – Дата доступа: 08.04.2018