

УДК 658.81

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА НОВОПОЛОЦКИЙ ХЛЕБОЗАВОД ОАО «ВИТЕБСКХЛЕБПРОМ»  
И ЗАО «САМАРСКИЙ БУЛОЧНО-КОНДИТЕРСКИЙ КОМБИНАТ»**

**В.Г. МАКСИМЕНКО***(Представлено: А.Г. САМОЙЛОВА)*

*Один из ключевых факторов устойчивого развития пищевой промышленности Республики Беларусь – создание эффективно действующих экономических связей в рамках отношений между производителем и потребителем, а также формирование цивилизованной среды для реализации продукции отечественных производителей и улучшение всего товародвижения. В данной статье рассматривается совершенствование управления распределением готовой продукции предприятия на примере филиала Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром» (Республика Беларусь) и ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» (Российская Федерация).*

Ключевые слова: распределение, логистика, хлебопекарные предприятия, логистическая система, управление цепями поставок, каналы распределения, модернизация, показатели эффективности функционирования сбытовой логистики, потребители, прогноз объемов и структуры сбыта.

Распределительная логистика представляет собой часть общей логистической системы, обеспечивающей рационализацию физического продвижения продукции к потребителю.

Она изучает последний этап товародвижения в системной взаимосвязи с предыдущими этапами и, следовательно, должна обеспечить:

- сквозное управление материальными потоками, т.е. увязать процесс распределения с процессами производства и закупок;
- маркетинговый подход в управлении материальными потоками;
- взаимосвязь всех функций внутри самого распределения [4, с.168].

Создание устойчивой, гибкой и эффективной структуры продвижения продукции от покупателя к поставщику при осуществлении внешнеэкономической деятельности – одна из важнейших (и в то же время самых сложных) задач предприятия.

Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос с минимальными затратами. Главную роль при этом играет решение задачи организации логистических каналов (каналов распределения). Поставщик и потребитель материального потока представляют собой две микрологистические системы, связанные логистическим каналом [5].

Требования рыночной экономики – оптимизация всех видов затрат, повышение конкурентоспособности предприятий и товаров, диктуют и организацию эффективного управления распределением готовой продукции. Появилась необходимость в создании новых форм и методов управления распределением готовой продукции, в частности в использовании инструментов распределительной логистики.

Канал распределения может включать множество различных участников. Они образуют логистическую цепь, линейно-упорядоченное множество единиц логистического процесса, осуществляющих логистические операции по доведению внешнего материального потока от одного звена к другому [4, с. 170].

В логистике ключевым событием, объектом анализа является заказ потребителя и действия по выполнению этого заказа. Калькуляция издержек должна позволять определять, приносит ли конкретный заказ прибыль и каким образом можно сократить издержки на его выполнение. Учет издержек по процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента, какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом, заказом, услугой, продуктом и т.д. (рис. 1.3).

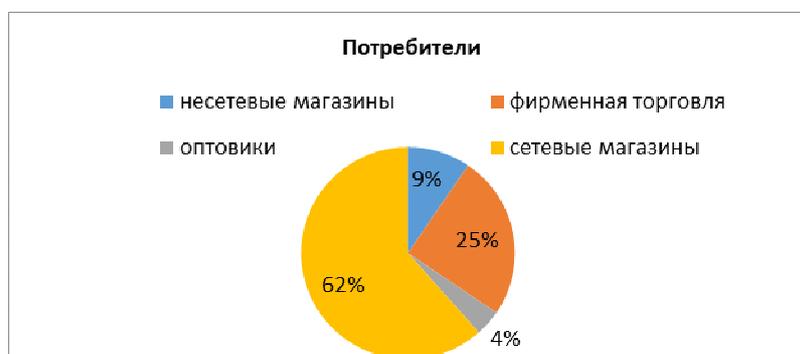
Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%) [3].

Одной из основных особенностей пищевой промышленности, является ограничение сроков годности продукции по сравнению с другими отраслями. Тем более что после истечения срока годности повторная переработка и использование продуктов пищевой промышленности невозможна. В этой ситуа-

ции важно создать такую систему распределения, которая максимально сократила бы сроки между производством и потреблением продукции. Поэтому особую важность приобретает работа с заказами. Управление заказами определяется как деятельность, осуществляемая между моментом получения заказа до момента, когда на склад поступает уведомление о необходимости погрузить товар.

В данном исследовании было проанализировано два хлебопекарных предприятия: ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат», который занимает лидирующие позиции на рынке Самарской области по производству хлебобулочных, слоёных изделий, тортов и пирожных [1], и Филиал Новополюцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром», основными видами деятельности которого являются производство хлеба и хлебобулочных изделий, производство кондитерских изделий, осуществление торговой деятельности, преимущественно товарами собственного производства[2].

При обслуживании потребителей СБКК использует как прямые, так и косвенные каналы распределения товаров. Прямым каналом (каналом нулевого уровня) является сбыт продукции через собственную сеть магазинов. Так, ЗАО "СБКК" с помощью данного канала реализует около 10% хлебобулочной и 40% кондитерской продукции в натуральном выражении. В фирменных торговых точках продается весь ассортимент собственной продукции, но там же можно купить и другие продукты. На рисунке 1 наглядно показано, как распределяется продукция по основным каналам сбыта в процентном соотношении для ЗАО "СБКК".



**Рисунок 1. – Распределение готовой продукции на продажу по каналам сбыта ЗАО «СБКК» по Самарской области за 2016 г.**

Наличие собственных магазинов дает ряд преимуществ перед конкурентами. Во-первых, не имеет места проблема с реализацией новинок. Вторая цель - завоевание доверия потребителя, так как потребитель хочет иметь гарантию свежести продукции и ее "аутентичности". При косвенных каналах распределения анализируемого предприятия продукция доставляется в магазины области посредством кольцевого развоза собственным автомобильным транспортом. При этом диспетчер отдела сбыта принимает по телефону заявки и формирует рейсы.

Продукция СБКК доставляется в сети федеральные и местные: федеральные - Ашан, Перекресток, Магнит, Пятерочка; местные - Меркурий, Пчелка, Остап, ГлавПродукт. Частные предприниматели (розничной торговли) приобретают продукцию посредством самовывоза на предприятии [1].

Предметом деятельности Филиала Новополюцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром» (РБ) является производство продукции в необходимых объемах, ассортименте и качестве, с учетом более полного обеспечения покупательского спроса населения на хлебобулочные, кондитерские и другие изделия.

Отдела, отвечающего за логистику, на предприятии нет. Существует отдел маркетинга, соединенный с отделом сбыта, которые выполняют помимо своих прямых обязанностей логистические функции. Отдел занимается анализом рынка и поиск, и выбор целевых рынков сбыта, управляет ассортиментом компании, работают с потребителями и разрабатывают стратегии и принципы конкуренции. Также занимаются рекламой, формированием спроса и стимулированием сбыта. Была рассмотрена организация процесса доставки продукции в розничную сеть. В которой было выяснено, как обрабатываются заказы клиента и то, что через склад с Новополюцким хлебозаводом работают только три клиента. Клиентами в городе Новополюцке являются все магазины. Однако доставка продукции осуществляется сначала к большим магазинам – гипермаркетам, а только потом в маленькие магазинчики, даже если они расположены на одной улице. Анализ основных потребителей кондитерской и хлебобулочной продукции представлен на рисунке 2.

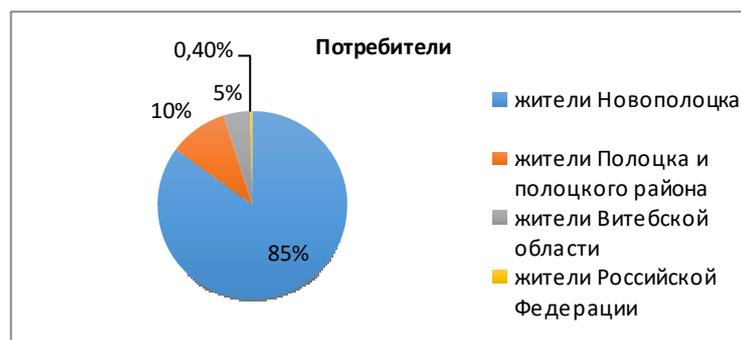


Рисунок 2. – Потребители кондитерской и хлебобулочной продукции Новополяцкого хлебозавода за 2016 год

Основными потребителями кондитерской и хлебобулочной продукции хлебозавода являются жители города, это - 85%; на рынке Полоцкого района поставляется 10% от производимой продукции; 4,5% реализуется на рынках Витебской области и 0,40% в Российской Федерации [2].

В рамках работы предлагается конструкция операционного управления бытовой деятельностью компании с применением показателей эффективности логистики распределения готовой продукции хлебопекарного предприятия для четырех составляющих функционирования данной системы.

1. Финансовая составляющая:
  - увеличение рентабельности;
  - сокращение издержек;
  - увеличение доли компании в сегменте.
2. Клиентская составляющая:
  - увеличение степени удовлетворенности покупателей за счет расширения ассортимента и повышения уровня обслуживания;
  - привлечение новых покупателей.
3. Составляющая бизнес-процессов:
  - Своевременная доставка хлебобулочных изделий;
  - закупка качественных материалов.
4. Составляющая обучения:
  - развитие стратегических областей компетентности;
  - повышение квалификации сотрудников;
  - удовлетворенность персонала[6].

Выявленные взаимосвязи и закономерности позволили сделать прогноз объемов и структуры сбыта хлебобулочных изделий предприятия, а также динамики эффективности функционирования логистики распределения (таблица).

Таблица. – Прогноз реализуемой продукции по каналам сбыта Филиал Новополяцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром»

Канал сбыта	Объем реализации в 2016г., тыс. руб.	Прогнозируемый объем реализации, тыс. руб. за 2017 г.	Темп роста в 2016 г. прогноз, % к 2017 г.
Торговые сети	23 563 400	24 966 200	105,9
Основные покупатели	21 968 400	23 059 600	104,9
Розничные торговые сети	18 923 000	19 297 000	102,0
Прочие	8 047 800	8 297 400	103,1
ИТОГО	72 502 600	75 620 200	104,3

Примечание: собственная разработка на основе данных.

Смена собственника, модернизация производства и внедрение рекомендаций по оптимизации бытовой логистики позволят существенно увеличить объем производства и реализации продукции и расширить рынок сбыта Филиала Новополяцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром». Предприятию необходимо углублять и расширять работу с торговыми сетями, поддерживать связи с оптовыми покупателями и посредниками, не отказываясь от фирменной торговли. В прогнозном периоде наиболее существен-

ными темпами возрастает реализация продукции через торговые сети (на 9,8 %), что вызвано необходимостью восстановления и стабилизации рыночной ниши. Возрастает и доля реализации продукции по этому каналу с 32,5 до 34,2 %. Реализация продукции через оптовых покупателей и посредников продолжит играть важную роль в сбыте продукции, а объем реализации возрастет на 7,3%. Чуть более 1/4 всего сбыта будет занимать реализация продукции через розничные торговые точки, причем объем реализации увеличится на 2,4%. Стабильность доли данного канала, как показал статистический анализ, гарантирует перманентное получение прибыли. В целом общее увеличение сбыта хлебобулочных изделий составит 4,3% по сравнению с 2014 г.

Эффективная организация логистической системы распределения обеспечивает компании наиболее стремительную реакцию на нужды потребителей, поскольку распределительная логистика компании непосредственно с ними взаимодействует. Стоит ориентироваться на то, как строит свою деятельность Самарский хлебобулочный комбинат, заимствовать их идеи по мере доступности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт ЗАО «СБКК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sbk.ru/document/330>. – Дата доступа 18.09.2017.
2. Официальный сайт Филиала Новополоцкий хлебозавод ОАО «Витебскхлебпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nhz.by/about-us.html>. – Дата доступа 18.09.2017.
3. Студенческий научный форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/330/6442>. – Дата доступа: 18.09.2017.
4. Логистика : учеб. пособие / И.М. Баско [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И.И. Полещук. – Минск : БГЭУ, 2007. – 431с.
5. Основы логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m193/3\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m193/3_2.htm). – Дата доступа: 18.09.2017.
6. Экономика и управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://law-journal.ru/files/pdf/201405/201405\\_83.pdf](http://law-journal.ru/files/pdf/201405/201405_83.pdf). – Дата доступа: 18.09.2017.