

УДК 658.815.2

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ****Н.С. ГУДКОВА***(Представлено: канд. техн. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)*

Определена система повышения эффективности управления распределительной деятельностью организации, включающая цели, задачи, операции, виды физического распределения продукции. Описаны виды контроля и оценка экономической эффективности распределительной деятельностью организации.

В условиях рыночного хозяйствования и глобализации экономики, одним из важнейших факторов, способствующих обеспечения выживания субъектов хозяйствования, является эффективное распределение своей продукции. Организация, которая поставляет нужную потребителям продукцию в требуемом количестве, в требуемое место и время с должным уровнем сервисной поддержки, имеет дополнительные аргументы для завоевания конкурентных преимуществ.

Главные цели процесса распределения продукции формулируются в области обеспечения требуемого уровня удовлетворения запросов потребителей, при минимизации логистических издержках на организацию и осуществление данного процесса. От процесса товародвижения потребители ожидают эффективной системы оформления заказов, наличия в запасах требуемой им продукции, возможности осуществления срочных поставок, быстрого выполнения гарантийных обязательств, надежного послепродажного обслуживания. Многие организации в данной области вводят определенные стандарты, например, гарантированная доставка товара в течение 48 часов [1].

Процесс распределения продукции состоит из отдельных таких операций, как работа с заказами, обработка заказов, организация складского хозяйства, управление запасами и транспортировка. Рассмотрим их более подробно.

1. *Работа с заказами* включает в себя получение заказов, их обработку и выполнение. Заказы могут поступать разными способами (по почте, по телефону, через компьютерные сети, в результате личных визитов представителей заказчиков). Обработка заказов заключается в передаче их на склады, где проверяется наличие запрашиваемого продукта. Кроме того, заказ направляется в соответствующие экономические службы, проверяющие цены, условия поставки, кредитоспособность заказчика. После одобрения заказа начинается его выполнение. После того как заказ готов к отгрузке, складские и сбытовые службы составляют график использования соответствующих транспортных средств. Они выбираются, помимо всего прочего, с учетом срочности поставки.

2. *Обработка заказов* важна, как с точки зрения эффективной организации складского хозяйства, так и с точки зрения транспортировки груза с места производства до места его использования. Операции по упаковке, погрузке, перемещению и маркировке, должны выполняться таким образом, чтобы снизить соответствующие логистические издержки и принести наибольшую пользу потребителям. На выбор методов обработки заказов существенное влияние оказывает вид продукции, является ли она скоропортящейся или нет, и др.

3. *Организация складского хозяйства* включает в себя проектирование и эксплуатация складских помещений, средства перемещения, хранящиеся в них товары. Складское хозяйство служит целям согласования производства с заказчиками. Складирование товаров также позволяет поддерживать уровень цен и удовлетворять сезонный спрос. Складское хозяйство выполняет такие функции, как получение товаров, их идентификация и регистрирование, сортировка товаров, их хранение, сортировка товаров и их консолидация для отгрузки, упаковка подобранных групп товаров и направление их к выбранному транспортному средству. При этом осуществляется оформление соответствующих сопроводительных и бухгалтерских учетных документов.

4. *Управление запасами* заключается в создании и поддержании запасов товаров соответствующего ассортимента, в соответствующих количестве и качестве, необходимых для удовлетворения запросов потребителей. Кроме того, создание запасов служит целям обеспечения непрерывного в течение года производства продукции сезонного спроса. Поскольку доля основных средств, необходимых для управления запасами, составляет 30–50% суммарных основных средств организации (в зависимости от типа производства), то эффективное управление ими составляет важный резерв повышения всей деятельности в области физического распределения. Когда на складе хранится малый объем запасов товаров, то это, с одной стороны, снижает запасы нереализованной продукции, но, с другой стороны, потребитель, не получив нужный ему товар, переключается на его покупку у конкурента. Когда же запасы чрезмерно вели-

ки, то удовлетворение запросов потребителей становится более дорогим, возникает возможность устаревания товаров. Отсюда вытекает сложная и важная задача оптимизации запасов.

5. *Транспортировка* обеспечивает перемещение товаров с места производства к месту их реализации и использования.

На рисунке приводится диаграмма, характеризующая структуру логистических затрат по выполнению отдельных функций физического распределения продукции.

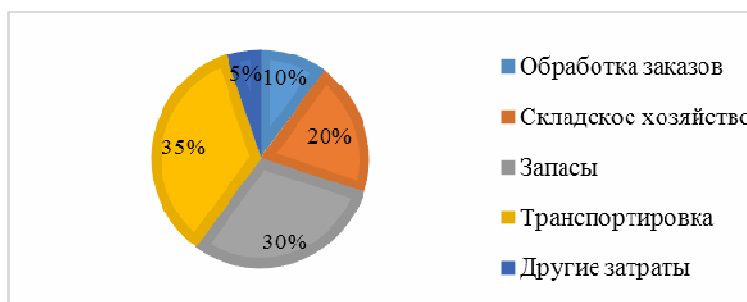


Рис. Структура затрат по отдельным функциям физического распределения

Примечание: собственная разработка на основании [1].

Логистические издержки, связанные с выполнением перечисленных операций, составляют около трети от общих затрат организации.

Требования к эффективному физическому распределению касаются всех элементов комплекса логистики. Продукция проектируется и упаковывается таким образом, чтобы максимально облегчить выполнение логистические функции доставки ее потребителю. Конкурентные цены могут зависеть от возможности организации обеспечивать надежные поставки, особенно при непредвиденных обстоятельствах [1].

Виды физического распределения продукции. Конечные потребители, как правило, стремятся к получению продукции высокой степени готовности небольшими партиями. Посредники, чаще всего, заказывают большие партии. На практике, организация использует и первый, и второй путь реализации продукции в зависимости от ситуации, сложившейся на рынке. При этом при отгрузке продукции потребителю применяются прямые отгрузки и отгрузки через складскую систему [2, с. 159].

Поставку продукции по прямым связям целесообразно использовать в трёх случаях:

- 1) Когда продукция закупается крупными партиями при постоянном уровне спроса, и нет специальных технических требований;
- 2) Когда продукция производится в ограниченном (даже единичном) объеме по разовым заказам со специальными требованиями;
- 3) Когда продукция находится в территориальной близости [3, с. 95].

Необходимость разделения крупных партий товаров, поступающих от промышленности, проведения подсортировки товаров сложного ассортимента, создания в оптовом звене устойчивых переходящих запасов, гарантирующих регулярность и бесперебойность снабжения розничной сети, – все это вызывает потребность в промежуточных складских звеньях, возникающих на пути движения товара.

Под **звеньями товародвижения** понимаются склады оптовых и розничных торговых организаций и предприятий, осуществляющих получение, хранение, подсортировку, комплектование и отпуск или отгрузку товаров в точки розничной торговли (магазины) [1].

Плюсы оптовых посредников для производителя:

- увеличение потенциальных покупателей товара широкого ассортимента;
- снижение издержек за счет хранения товара у посредников;
- снижение нагрузки на производителя за счет выполнения операций по дополнительным техническим услугам, сервису, доработке и модификации товара.

Плюсы оптовых посредников для потребителей:

- ускорение доставки и оформления заказа;
- возможность жесткого планирования поступления продукции;
- возможность закупки крупных партий и ограниченного числа поставщиков, что снижает затраты;
- скидки [3, с. 95].

Рационализация товародвижения идет по пути устранения излишних звеньев между производством и розничной торговлей. При использовании складской формы товародвижения стремятся к тому, чтобы на пути движения товаров из производства в розничную сеть было не более одного складского звена, территориально приближенного к пунктам снабжения.

Выбор формы движения товаров обусловливается экономической целесообразностью, выявляемой путем конкретных расчетов затрат по товародвижению [1].

Контроль распределительной деятельности. Для обеспечения эффективной работы любая деятельность на предприятии нуждается в систематическом контроле, в том числе деятельность по распределению продукции.

Для принятия решений в сфере распределения продукции необходимо разработать процедуру получения своевременной информации относительно текущего положения дел в логистической системе. Это систематический и регулярный анализ эффективности распределения затрат, использования ресурсов и результатов обслуживания. Он должен проводиться регулярно и систематически с тем, чтобы иметь показатели тенденций и предоставить гарантию извлечения максимума информации из имеющихся данных.

Задача контроля за распределением продукции может рассматриваться как преобразование данных в информацию. Для выполнения этой задачи необходимо создать соответствующую базу данных и разработать процедуры для извлечения нужной информации.

Можно отметить две причины установления контроля. Первая причина учитывает факторы как внутреннего окружения (номенклатура продукции, конфигурация системы процедуры и т.д.), так и внешнего (требования потребителя, политика обслуживания, применяемая конкурентами, государственные законодательства и т.д.). Вторая причина – оказание помощи в поиске мер повышения производительности логистической системы. Производительность можно определить как отношение вывода системы к вводу в нее. Для логистики, выводом служит осуществление обслуживания потребителя, а вводом – номенклатура элементов логистики (например, запасы, хранение, погрузка, разгрузка, транспортировка, обработка заказа и т.д.). Повышение производительности требует, во-первых, понимания нынешней ситуации и, во-вторых, идентификации возможностей для улучшения этой ситуации [2, с. 162].

В идеальном случае контроль распределения следует считать непрерывным мероприятием, однако контроль общей системы распределения – мероприятие, требующее больших затрат времени и денежных средств. В связи с этим следует различать повседневный (тактический) и стратегический контроль системы.

Стратегический контроль системы проводится, например, в следующих ситуациях:

- когда организация реализует существенные изменения в своей стратегии маркетинга (например, переход к продажам непосредственно конечным пользователям от продаж через посредников);
- когда организация существенно меняет направление в предпринимательстве;
- когда появляется новый ассортимент продукции или новые крупные потребители, или когда прекращается производство старой продукции, или теряются крупные потребители;
- когда существенно меняется географическая структура отгрузок организации;
- когда со времени последней стратегической оценки прошло пять лет.

Наряду со стратегическим контролем распределения производится *тактический контроль*, цель которого, главным образом – управлять отклонениями от плана и оповещать руководство о необходимости принятия коррективных мер.

Основными требованиями проведения тактического контроля распределения являются набор стандартов, своевременная информация о затратах и существование базы данных. Эти требования реализуются посредством программы управления и анализа. С внедрением компьютеризованных методов управления потребность в упрощении процедур контроля стала более острой, особенно в связи с экспоненциальным ростом объема имеющейся информации [2, с. 162].

Оценка экономической эффективности. Заключительным этапом системы товародвижения является оценка эффективности проведения операций. Контроль предполагает сопоставление результатов с намеченными целями [4].

Экономическая эффективность (эффективность производства) – это соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой [5].

Экономически эффективная распределительная деятельность обеспечивает выполнение плановых значений по прибыли и рентабельности при оптимальных издержках на логистику.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) определяют как разность между выручкой от реализации продукции по оптовым ценам организации (без налога на добавленную стоимость – НДС) и ее полной себестоимостью. Если себестоимость продукции превышает ее стоимость в оптовых ценах, то результатом производственной деятельности предприятия будет убыток.

Расчет прибыли от реализации продукции производится по формуле (1):

$$П_p = B - Z_{np} - НДС, \quad (1)$$

где $П_p$ – прибыль от реализации продукции;

B – выручка от реализации продукции (работ, услуг);
 Z_{np} – затраты на производство и реализацию продукции (полная себестоимость продукции);
 $НДС$ – налог на добавленную стоимость.

Затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг) включают полную фактическую себестоимость реализованной продукции (работ, услуг), т.е. стоимость сырья, расходы на оплату труда производственных рабочих, а также накладные расходы, связанные с управлением и обслуживанием производства, на содержание управленческого персонала, аренду, электроэнергию, техническое обслуживание и текущий ремонт [6, с. 119].

В валовом доходе находят выражение завершение производственного цикла предприятия, возврат авансированных на производство средств в денежную наличность и начало нового их оборота. Валовой доход характеризует также финансовые результаты деятельности предприятия. Предприятиями торговли и общественного питания валовой доход от реализации товаров определяется как разница между продажной и покупной стоимостью реализованных товаров.

Рентабельность – это показатель эффективности деятельности организации, выражающий относительную величину прибыли и характеризующий степень отдачи средств, используемых в производстве [7].

Расчет рентабельности производится по формулам (2) и (3):

$$P_p = \frac{\Pi_p}{B} \cdot 100\% , \quad (2)$$

где P_p – рентабельность продаж;
 Π_p – прибыль от реализации продукции;
 B – выручка от реализации продукции (работ, услуг).

$$P_n = \frac{\Pi_p}{C_p} \cdot 100\% , \quad (3)$$

где P_n – рентабельность продукции;
 Π_p – прибыль от реализации продукции;
 Z_{np} – затраты на производство и реализацию продукции (полная себестоимость продукции).

Показателями оценки эффективности функционирования системы распределения продукции в организации являются:

- время обработки одного заказа (мин, час, сут);
- время выполнения одного заказа (мин, час, сут);
- время нахождения продукции в запасе (час, сут, мес.);
- издержки товародвижения в % к продажам (%);
- доля грузов, получивших повреждение при транспортировке;
- доля случаев несвоевременной доставки продукции.

Неспособность достичь целей с учетом вышеуказанных критериев может свидетельствовать о наличии проблем в системе товародвижения организации, что требует анализа каждого вида операций в системе. Результативное распределение подразумевает под собой выполнение запланированных заданий по объемам реализации и по обслуживанию в строго установленные сроки.

Таким образом, для повышения эффективности управления распределительной деятельностью организации, все критерии должны быть соблюдены в максимально возможном объеме. Если же результаты расчета показателей эффективности говорят о том, что система распределения не отвечает требованиям и целям, то ее нужно оптимизировать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Каналы распределения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>. – Дата доступа: 02.09.2016.
2. Казачун, Н.У. Логистика : учеб. пособие / Н.У. Казачун, С.М. Хаирова. – Омск : Омский гос. ин-т сервиса, 2003. – 244 с.
3. Бутрин, А.Г. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Логистика» / А.Г. Бутрин. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2004. – 201 с.
4. Распределение товаров и товародвижение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/mibif/7/>. – Дата доступа: 10.09.2016.
5. Экономическая эффективность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>. – Дата доступа: 02.09.2016.
6. Чернова, Т.В. Экономическая статистика : учеб. пособие / Т.В. Чернова. – Таганрог : ТРТУ, 1999. – 140 с.