

САРАНА Евгений Юрьевич

**УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ
КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО
КОНТРОЛЛИНГА (на примере черной металлургии)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством.
(Специализации: 6 – Логистика; 15 – Экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями и комплексами: промышленность.)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертационная работа выполнена в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» на кафедре экономики и менеджмента.

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор Харитоновна Наталия Анатольевна

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук, профессор Аникин Борис Александрович

Кандидат экономических наук, доцент Бобылев Виктор Георгиевич

Ведущая (оппонирующая) организация:

ГОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет»

Защита состоится «17» декабря 2009 г. в 15 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.132.01. при Федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по адресу: 119049, г. Москва, ГСП-1, Ленинский проспект, 4, ауд. 1138.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

Автореферат разослан «__» _____ 2009 г.

Справки по телефону: 955-00-47

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических
наук, профессор

В.Ф. Михин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В условиях функционирования рыночной экономики стремление увеличить объем продаж ставит перед предприятиями множество проблем, центральной из которых является формирование маркетинговой стратегии с учетом требований логистики, обеспечивающей оправдание ожиданий потребителей как в части объема и качества производимой продукции, так и удобных условий и сроков поставки готовой продукции. При этом компетентность в логистике представляет собой нематериальный инструмент привлечения потребителей, обеспечивающий ценовую премию за точное соблюдение условий поставки продукции.

До последнего времени такие важнейшие направления менеджмента, как маркетинг и логистика воспринимались на промышленных предприятиях как самостоятельные, а иногда даже и конкурирующие. И только опыт работы в условиях финансового кризиса показал, что маркетинговая стратегия, разрабатываемая организацией, должна определять требования, предъявляемые к процессам логистики. Использование таких базовых стратегий менеджмента промышленных, в том числе и металлургических предприятий, как снижение себестоимости и дифференциация продукции, сегментация и немедленное реагирование на потребности рынка обеспечивают существенный потенциал повышения конкурентоспособности бизнеса благодаря развитию комплексной системы сбытового логистического контроллинга, формирующего логистические сети и обеспечивающего управление сбытовыми логистическими затратами, а также клиентским капиталом с позиций принятой на предприятии маркетинговой стратегии.

Анализ сбытовых затрат, управление издержками обращения в процессе движения материальных, финансовых и информационных потоков, связанных со сбытом продукции, и составляющих сущность логистического контроллинга, в условиях финансового кризиса требуют повышенного внимания, и должны быть направлены на оптимизацию сбытовых расходов, что при прочих равных условиях, способствует получению дополнительной прибыли и росту рентабельности вложенного капитала.

Таким образом, создание современной маркетинговой стратегии промышленного предприятия, базирующейся на требованиях логистики, представляет собой обязательное условие повышения конкурентоспособности бизнеса, равно как и разработка логистических процессов с учетом сервисных возможностей хозяйствующего субъекта.

Цель и задачи исследования. Целью настоящего исследования является совершенствование методики управления комплексной системой сбытового логистического контроллинга промышленных предприятий (на примере черной металлургии).

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе решаются следующие задачи:

- изучение системы управления продажами как важнейшей составляющей современного менеджмента промышленных предприятий, в том числе особенностей построения многофункциональной системы менеджмента на рынке металлопродукции и характеристики основных направления развития сбытовой логистики металлургических предприятий;
- совершенствование инструментов сбытового логистического менеджмента российских металлургических предприятий, основанное на квотировании продаж и определении категории потребителя;
- анализ потенциала существующей системы сбытового менеджмента крупного металлургического предприятия, основанной на использования CRM-систем;
- формирование комплексной системы сбытового логистического контроллинга металлургического предприятия;
- разработка системы сбалансированных показателей в рамках комплексной системы сбытового логистического контроллинга металлургического предприятия.

Объект исследования. Современные процессы сбытовой деятельности промышленных предприятий (на примере черной металлургии).

Предмет исследования. Управление комплексной системы сбытового логистического контроллинга промышленных предприятий (на примере черной металлургии).

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»; Специализации: 6 – Логистика (6.5. Теоретические и методологические вопросы организации и функционирования распределительной (сбытовой) логистики. 6.7. Анализ логистических затрат; управление издержками обращения в процессе движения товарных, информационных и финансовых потоков) и 15 – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: промышленность (15.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности. 15.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов).

Теоретические и методологические основы исследования. Исследование базируется на трудах российских (Аникина Б.А., Гаджинского А.М., Глухова В.В., Голикова Е.А., Зайцева М.Г., Залмановой М.Е., Козловского В.А., Миротина Л.Б., Неруша Ю.М., Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Родникова А.Н. и др.) и зарубежных ученых (Бауэрсокса Д., Ван Хоук Р., Дафта Р., Клосса Д., Ван Хорна Дж., Каплана Р., Нортон Д., Шеффи И., Харрисон А., Хибинг-мл. Р. и др.). В работе также использованы публикации в периодической печати по вопросам логистического менеджмента.

Научная новизна. Выполненное исследование позволяет решить задачу создания комплексной системы сбытового логистического контроллинга промышленных предприятий (на примере черной металлургии). Для этого в диссертации *в разрезе специализации 6 (Логистика)*:

- разработаны процедуры формирования комплексной системы сбытового логистического контроллинга промышленных предприятий;
- предложена методика выбора стратегии управления сбытовыми запасами в зависимости от характера спроса и специфики номенклатурной группы;

- усовершенствована существующая методика квотирования продаж на основе определения категории потребителей металлопродукции;
- формализована модель сбытовых логистических затрат промышленных предприятий;

в разрезе специализации 15 (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами: промышленность):

- предложена система ключевых показателей эффективности, необходимая для управления металлургическим предприятием в рамках сбытовой деятельности.

Практическая значимость исследования. Усовершенствованная комплексная система сбытового логистического контроллинга промышленных предприятий (на примере черной металлургии) позволяет повысить эффективность их хозяйствования благодаря оптимизации ряда логистических затрат и повышению степени удовлетворенности потребителей продукции.

Апробация работы. Результаты работы внедрены и используются на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (далее ОАО «ММК») и ООО «Торговый дом ОАО ММК», что подтверждено актами внедрения.

Основные положения работы докладывались и обсуждались на I и II Всероссийских научно-практических конференциях «Эффективная логистика» (Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск 3 декабря 2007 г. и 3 декабря 2008 г.); на Международной научно-практической конференции «Металлургия цветных металлов. Проблемы и перспективы», секция «Экономика, управление и организация производства в металлургии цветных металлов» (ФГОУ ВПО «Государственный технологический университет «Московский институт стали и сплавов» (далее МИСиС), г. Москва, 16 – 18 февраля 2009 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Экономика и менеджмент» (Российская Академия Естествознания, Таиланд, 18 – 28 февраля 2009 г.), а также на научно-практических семинарах кафедры экономики и менеджмента МИСиС (г. Москва, 2008 – 2009 годы).

Публикации. По результатам исследований опубликовано 6 печатных работ на 1,9 п. л., в т. ч. вклад диссертанта 1,1 п. л.

Структура и объем исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. Работа изложена на 187 стр. и содержит 19 таблиц, 15 рисунков, 7 приложений. Список использованных источников включает 154 наименований.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Управление продажами как важнейшая составляющая современного менеджмента металлургических предприятий» рассмотрены состояние и перспективы развития рынка металлопродукции, претерпевшего серьезную трансформацию под воздействием мирового финансового кризиса (табл. 1), а также динамика ряда показателей официальной публичной отчетности крупнейших металлургических компаний России (табл. 2).

Таблица 1

Ряд показателей, характеризующих мировой и Российский рынок черных металлов¹

Наименование показателей	2003 год	2004 год	2005 год	2006 год	2007 год	2008 год
Рост мирового потребления стали (относительно предшествующего периода)	8,5%	11,0%	8,5%	8,8%	7,5%	-10,5%
Мировое потребление стали, млрд. тонн	Около 0,9	> 1,0	> 1,1	1,24	1,3	1,2
Изменение мировых цен в отчетном году	1, 3 и 4 кв. – рост цен (за 12 мес. + 22,0%), 2 кв. – коррекция цен	1 и 4 кв. – рост цен; 2-3 кв. – коррекция цен	Некоторое снижение цен во 2 кв.	1 полугод. – рост цен, 3 кв. – коррекция цен, 4 кв. – стабилизация цен	1 полугод. и 4 кв. – рост цен, 3 кв. – коррекция цен	1 полугод. – рост цен, в 3-4 кв. – обвал цен
Производство готового проката черных металлов, млн. тонн	50,7	53,7	54,7	58,215	59,4	56,7
Темпы роста металлургического производства в России	106,5%	105,9%	102,2%	107,5%	101,8%	94,8%
Рост видимого потребления металлопродукции в России (относительно предш. периода)	13,5%	6,0%	7,0%	13,0%	19,0%	-8,0%

¹ Источники информации: 1) Российский статистический ежегодник. 2007: Ст. сб./ Росстат. – М., 2007 – 826 с. 2) Ежеквартальные отчеты эмитента – ОАО «ММК» – за 3 квартал 2008 года, стр. 128 – 132; за 2 кв. 2009 года, стр. 134-135 (<http://www.mmk.ru/rus/shareholders/information/reports/index.wbp>).

Таблица 2

Динамика показателей крупных металлургических компаний России за 1 полугодие 2009 года относительно 1 полугодия 2008 года²

Наименование показателей	ОАО "ММК"	ОАО "Северсталь"	ОАО "НЛМК"	ОАО "ЗСМК" (Евраз)	ОАО "НТМК" (Евраз)
Выручка-нетто	-53,8%	-35,9%	-46,3%	-54,3%	-52,8%
Себестоимость	-48,8%	-13,3%	-26,8%	-35,3%	-44,7%
Валовая прибыль	-64,9%	-95,3%	-75,4%	-90,3%	-66,9%
Коммерческие расходы	-35,5%	-34,8%	-4,7%	-54,2%	-45,4%
Управленческие расходы	-21,4%	-11,8%	11,3%	-18,7%	-8,8%
Прибыль от продаж	-71,6%	-148,6%	-93,7%	-98,2%	-72,5%
Среднесписочная численность	-7,1%	н/д	-7,0%	-10,8%	-14,5%
Изменение длительности оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков	в 2 раза	+ 5 дней	- 1 день	в 1,6 раза	в 1,5 раза
Справочно: длительность оборота дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, дней					
за I полугодие 2008 года	22,3	41,4	51,7	21,5	37,3
за I полугодие 2009 года	45,3	46,7	50,1	35,4	56,3

Особенностью построения металлургическими предприятиями системы менеджмента на рынке металлопродукции является необходимость формирования многофункциональной маркетинговой системы, позволяющей удовлетворять индивидуальные требования потребителей и направленной на установление долговременных взаимовыгодных отношений с клиентами.

В настоящее время, несмотря на развитие финансового кризиса, потребители металлопродукции ожидают от металлургических компаний непрерывное повышение качества готовой продукции, постоянных нововведений, а с течением времени и снижения цен, что дает им возможность сдерживать рост своих издержек, получая соответствующие конкурентные преимущества.

В настоящее время ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности металлургической компании играет эффективно функционирующая сис-

² Источник информации: публичная отчетность металлургических компаний за 1 полугодие 2009 года (www.mmk.ru, www.severstal.ru, www.nlmk.ru, www.zsmk.ru, www.ntmk.ru)

тема организации и контроля сбыта продукции, которая строится на основе стратегической сбытовой политике, включающей в себя несколько взаимосвязанных направлений, таких как: политика товародвижения, организация сбытового процесса и коммерческого кредитования, сбытовые стратегии, а также ценовую, ассортиментную, рекламную, инкассационную и логистическую политики.

Реализацию сбытовой стратегии металлургической компании целесообразно осуществлять посредством создания комплексной маркетинговой системы (далее КМС). При этом, чем шире диверсифицирована деятельность компании, чем глубже должны быть охвачены управлением ее бизнес-процессы, тем большее количество информационных подсистем может входить в КМС.

Основой для функционирования КМС, как правило, является единый информационный поток, определяющий принятие эффективных управленческих решений по всем структурным подразделениям на этапах снабжения, производства и сбыта металлопродукции.

Для принятия руководством правильных и своевременных управленческих решений, а также разработки и корректировки функциональных стратегий сбытовых подразделений металлургической компании необходимо наличие достоверной информации. Очень важно, чтобы собираемая информация была сопоставима, что предполагает наличие четкой регламентации методики сбора, а также форме и срокам ее представления.

Опыт работы диссертанта в службе сбыта продукции крупнейшей металлургической компании (ОАО «ММК») позволил уточнить функции маркетинга в управлении сбытовой деятельностью металлургического предприятия:

- определение рисков металлургического предприятия, присущих поставкам готовой продукции;
- создание фильтра маркетинговых данных (то есть возможность выделять и не пропускать данные, представляющие интерес для организации, одновременно не допуская информационной перегрузки);

- обработка статистических данных о потребителях и их анализ;
- управление ресурсами металлургического предприятия для достижения его стратегических целей.

Таким образом, стратегия развития металлургической компании, нацеленная на достижение лидерства на рынке, должна представлять собой набор мер, направленных на усиление ключевых компетенций, развитие динамических способностей и нейтрализацию слабых сторон её деятельности, в том числе и в организации функционального и информационного взаимодействия между отделами маркетинга и продаж.

Особое место в совершенствовании управленческих технологий принадлежит области менеджмента, определяющей взаимоотношения с клиентами, для развития которой компании начинают использовать программные продукты класса *CRM (Customer Relationship Management* – управление взаимоотношениями с клиентами). Интегрированная *CRM*-система призвана обеспечить сбор информации о клиенте на всех этапах его жизненного цикла (приверженность, удержание, лояльность) и создать общую информационную платформу для взаимодействия с клиентами. Однако практика её внедрения на российских промышленных, в том числе и металлургических предприятиях, далеко не достаточна, что не позволило в полной мере получить конкурентные преимущества внедрения указанной системы в условиях развития финансового кризиса.

Во второй главе «Совершенствование инструментов бытового логистического менеджмента металлургических предприятий России» рассмотрены основные стратегии бытового логистического менеджмента, применяемого металлургическими предприятиями России для получения конкурентных преимуществ на рынке металлопродукции, предполагающие постоянную диверсификацию сбытовой деятельности, обеспечивающей наивысший уровень сервисного обслуживания, сокращения времени цикла заказа, корректировку ассортимента, а также увеличение степени охвата рынка.

В настоящее время для большинства металлургических предприятий России имеют место объективные трудности со сбытом своей продукции,

обусловленные снижением спроса вследствие спада производства в приоритетных для развития экономики страны отраслях промышленности, строительства и энергетики. В целях соответствия развивающейся экономической ситуации все крупнейшие металлургические предприятия России проводят мероприятия по модернизации оборудования, внедрению современных технологий производства стального проката, налаживанию эффективной системы сбыта, направленной на заключение долгосрочных соглашений с основными крупнейшими потребителями об объемах поставок и проведение гибкой ценовой политики. Одним из направлений преодоления рисков, связанных с отгрузкой готовой металлопродукции может стать внедрение *CRM*-системы, выполняющей идентификацию, дифференциацию и персонализацию клиентов при эффективном взаимодействии с ними.

На предприятиях металлургической отрасли достаточно эффективно работают различные информационные системы и базы данных о продажах металлопродукции, а также о существующих и потенциальных клиентах. Особое внимание заслуживает система квотирования потребителей, впервые внедренная на ОАО «Северсталь» (Череповецкий металлургический комбинат), главная задача которой заключается в формировании плана продаж металлопродукции на определенный период (месяц), обеспечивающий наибольшую прибыль предприятию.

В развитие вышеназванного инструмента логистического менеджмента на ОАО «ММК» осуществляется работа по внедрению научных предложений диссертанта, основанных на расширении системы показателей, характеризующих эффективность производства и категорию потребителя, что позволило, учитывая возможности автоматизированной системы квотирования продаж, решать следующие задачи, способствующие повышению конкурентоспособности бизнеса:

- загрузку производственных мощностей заказами, позволяющими получить максимальную прибыль за определенный период времени работы оборудования;

- определение пороговых величин стоимости продукции в процессе подписания контрактов на будущие периоды;
- планирование производства и отгрузки металлопродукции по срокам удобным потребителям;
- планирование финансовых ресурсов и показателей, характеризующих бизнес-процессы металлургической компании.

Для сохранения клиентов, сделки с которыми приносят наибольшую прибыль организации, и предотвращения ситуации «изменение поставщика», необходимо увеличивать степень удовлетворенности покупателя, т.е. целесообразно заранее проводить мероприятия, которые не позволят конкурентам переманить клиентов из целевого сегмента, приносящего существенную прибыль, только путем предоставления более низкой цены. К таким мероприятиям можно отнести: организацию консигнационных складов, освоение новых видов продукции и усовершенствование технологии по традиционным товарам, т.е. использование стратегий внедрения новшеств и немедленного реагирования на потребности рынка.

Диссертантом предложена методика выбора стратегии управления бытовыми запасами, зависящая от характера спроса и специфики номенклатурной группы, которая включает в себя:

- 1) бюджетное планирование в зависимости от ранжирования материальных ценностей по «прибыльности» (от высокой до низкой) и по характеру спроса (от регулярного до нерегулярного) (рис. 1);
- 2) управление «резервом директора по сбыту» в зависимости от характера рынка: сохранение минимальной величины резерва на «падающем» рынке и максимальной величины – на «растущем» рынке;
- 3) выбор стратегических клиентов в зависимости от оценки категории потребителя (табл. 3).

Интегральный показатель, позволяющий определить категорию потребителя, по мнению диссертанта, рассчитывается следующим образом:

Прибыльность	Высокая	Группа А	Планирование в процессе торгов при квотировании со «средним приоритетом»	Детерминированное планирование заявок с «высоким приоритетом»
			I	III
		Группа В		
		Группа С	Разовая поставка (планируется в процессе квотирования с «низким приоритетом»)	Детерминированное планирование заявок со «средним приоритетом»; квотирование
			II	IV
Низкая			Группа Z	Группа Y
			Группа X	
			Нерегулярный	
			Характер спроса	
			Регулярный	

Рис. 1. Классификация продукции для выбора стратегии продаж

Таблица 3

Рекомендуемые показатели, влияющие на определение категории потребителя

№ п/п	Показатели	Оценки				Весовой коэффициент
		«3»	«2»	«1»	«0»	
1	Объем закупок продукции	$\geq 1\,000$ т	≥ 500 т ($< 1\,000$ т)	≥ 100 т (< 500 т)	< 100 т	0,15
2	Наличие срывов сроков оплаты	Нет	< 1 раза, < 10 дней	< 2 раз, < 10 дней	> 2 раз или > 10 дней	0,20
3	Период сотрудничества	> 3 лет	2 – 3 года	1 – 2 года	< 1 года	0,10
4	«Прибыльность» в час	max	max – 2%	max – 4%	max – 6%	0,40
5	Постоянство ежемесячного объема закупок	100,0%	$> 85,0\%$	$> 70,0\%$	$< 70,0\%$	0,15

$$\begin{aligned}
 Est^{CC} = & 0,15 \times Est^{VPP} + 0,2 \times Est^{PFPT} + \\
 & + 0,1 \times Est^{PC} + 0,4 \times Est^{Pi} + 0,15 \times Est^{CMP},
 \end{aligned}
 \quad (1)$$

где Est^{CC} (estimation of a category of the consumer) – оценка категории потребителя; Est^{VPP} (estimation; volume of purchases of production) – оценка по показателю «объем закупок продукции»; Est^{PFPT} (estimation; presence of failures of

payment time) – оценка по показателю «наличие срывов сроков оплаты»; Est^{PC} (*estimation; the period of cooperation*) – оценка по показателю «период сотрудничества»; Est_i^{Ph} (*estimation; profit; hour*) – оценка по показателю «прибыльность» в час»; Est^{CMPV} (*estimation; constancy of monthly volume of purchases*) – оценка по показателю «постоянство ежемесячного объема закупок».

Для показателя, оценивающего категорию потребителя, диссертантом предложена следующая «шкала оценок» (табл. 4).

Таблица 4

Категории потребителей исходя из значения показателя Est^{CC}

№ п/п	Значение показателя Est^{CC}	Код категории потребителей	Наименование категории потребителя
1	$\geq 2,5$	«Высшая»	Приоритетные потребители, клиенты
2	1,9 – 2,5	«1»	
3	1,2 – 1,9	«2»	«Хорошие» потребители, клиенты
4	$< 1,2$	«3»	«Удовлетворительные» потребители, клиенты

Внедрение в практику работы ОАО «ММК» предложенного механизма оценки потребителей привело к оптимизации работы с клиентами, что не утратило своей актуальности в практической деятельности металлургической компании в условиях глобального кризиса. Если для растущего рынка выбор категории потребителей позволяет получать металлургическому предприятию максимальную прибыль при реализации своей продукции, то в ситуации падающего рынка и финансового кризиса предложенный механизм позволяет сосредоточить больше усилий на оптимизации загрузки оборудования при формировании производственной программы.

В третьей главе «Развитие комплексной системы сбытового логистического контроллинга крупного промышленного предприятия (на примере ОАО «ММК»)» представлен анализ потенциала существующей системы сбытового логистического менеджмента в условиях ОАО «ММК», развитие которой требует формирования комплексной системы сбытового логистического-

го контроллинга (далее КС СЛК), использующего стандартные инструменты контроля и управления: международные стандарты финансовой отчетности (*IFRS*); модели создания корпоративной стоимости (*Shareholder Value*); система сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard (BSC)*); процессно-ориентированное управление (*Activity-based management*); инструменты управления взаимоотношениями с потребителями (*Customer relationship management*); управление рисками и изменениями (*Enterprise risk management / Change management*); новые подходы к планированию (*Activity based budgeting / Priority based budgeting / Zero based budgeting*) и информационные технологии (*IT / IS*).

Организация КС СЛК является сложным процессом, в составе которого диссертантом выделены следующие процедуры: критический анализ целей функционирования компании (1); разработка и документальное закрепление новой (соответствующей конъюнктуре рынка) деловой концепции компании в области реализации товаров, продукции, работ, услуг (2); анализ эффективности существующей структуры управления реализацией товаров, продукции, работ, услуг, ее корректировка (3); прогнозная оценка действенности (эффективности) КС СЛК (4) и разработка формальных типовых процедур контроля конкретных финансовых и хозяйственных операций (5).

Предложения диссертанта по организации контрольных звеньев (создание отдела внутреннего аудита или другого специализированного контрольного подразделения) в рамках структурных подразделений, занимающихся реализацией товаров, продукции, работ, услуг, позволило упорядочить взаимоотношения работников в части контроля сбытовой деятельности, эффективного управления ресурсами, а также оценки уровня достоверности (качества) информации для принятия управленческих решений. В соответствии с задачами сбытового логистического контроллинга методику проверки целесообразно разбить на два этапа – контроль за сбытовой политикой предприятия и управленческий аудит процедур контроля реализации готовой продукции.

В настоящее время в ОАО «ММК» активно внедряются в систему сбытового логистического менеджмента современные методики контроллинга, в том числе и основанные на исследованиях и разработках диссертанта, базирующихся на системном подходе, объединяющем информацию из профилей «производство» и «экономика и финансы» (рис. 2).

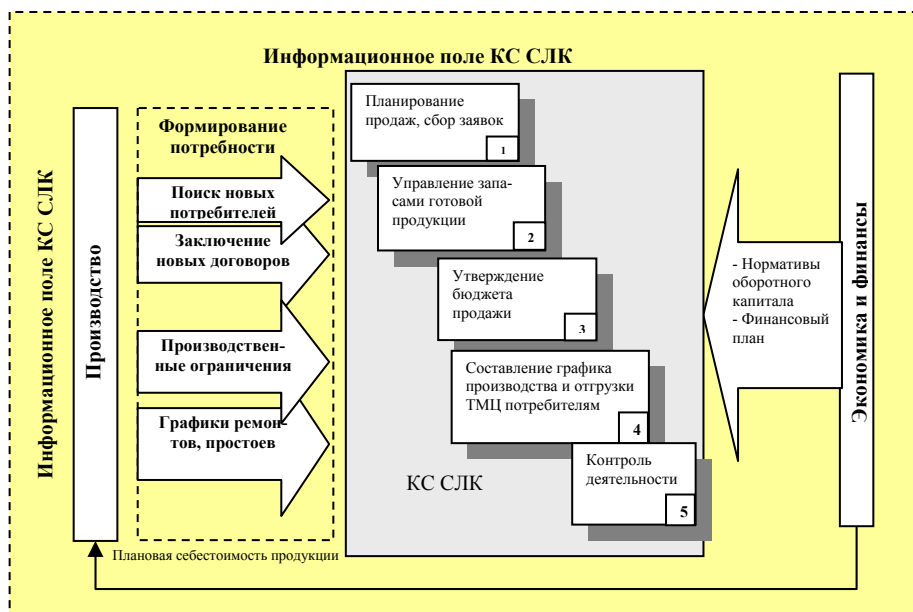


Рис. 2. Комплексный подход к описанию КС СЛК

Поскольку наиболее перспективным направлением сбытовой логистики для металлургических предприятий является формирование КС СЛК на базе CRM – системы, диссертантом предложено отказаться от линейной системы планирования и контроля продаж (рис. 3.а), не позволяющей принимать гибких управленческих решений по вопросам сбытовой логистики, а перейти на круговую систему (рис. 3.б), обеспечивающую:

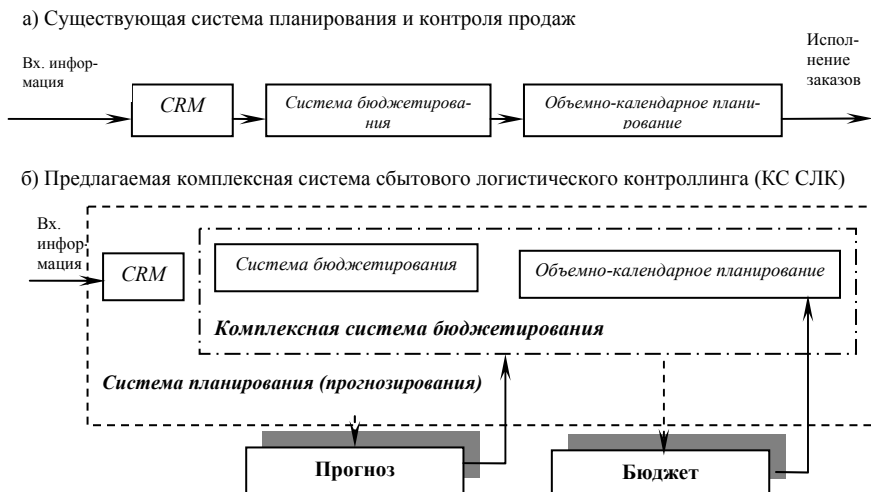


Рис. 3. Направления совершенствования КС СЛК промышленных предприятий

- создание комплексной системы бюджетирования, включающей в себя подсистему объемно-календарного планирования;
- формирование системы планирования (прогнозирования), основанной на инструментах *CRM* и комплексной системе бюджетирования.

Методически затраты предприятия на организацию и функционирование КС СЛК, по предложению диссертанта, можно определить следующим образом:

$$E_{MLC} = E_{Tr} + E_{DI} + E_S + E_{DC} + E_{C\&O}, \quad (2)$$

или
$$E_{MLC} = A_{MLC} + M_{MLC} + W_{MLC} + WT_{MLC} + S_{MLC} + T_{MLC} + PM_{MLC}, \quad (3)$$

где E_{MLC} (*expenses for the complex system of marketing logistic controlling*) – затраты предприятия на функционирование КС СЛК; E_{Tr} (*... for transactions*) – транзакционные затраты предприятия (на поиск новых потребителей, на за-

ключение новых договоров); E_{DI} (... *for definition of income*) – затраты предприятия на определение объемов продаж; E_S (... *for storage*) – затраты предприятия на хранение готовой продукции; E_{DC} (... *for delivery to the consumer*) – затраты предприятия на доставку продукции потребителю; $E_{C\&O}$ (... *for the control and optimization*) – расходы предприятия на осуществление контроля и оптимизации КС СЛК; A_{MLC} (*amortization, the integrated process of procurement*) – амортизация основных средств, используемых для функционирования КС СЛК; M_{MLC} (*material, ...*) – материальные затраты, необходимые для функционирования КС СЛК; W_{MLC} (*wage, ...*) – заработная плата работников предприятия, непосредственно занятых в КС СЛК; WT_{MLC} (*wages tax, ...*) – социальные отчисления с вышеуказанной заработной платы; S_{MLC} (*service, ...*) – услуги сторонних организаций, необходимые для функционирования КС СЛК; T_{MLC} (*tax, ...*) – налоги, сборы и иные аналогичные платежи, необходимые для функционирования КС СЛК; PM_{MLC} (*payment, money, ...*) – денежные выплаты, которые нельзя отнести ни к одному из рассмотренных выше элементов затрат, необходимые для функционирования КС СЛК.

Следует подчеркнуть, что сумма затрат на организацию и функционирование КС СЛК (E_{MLC}), определяемая по функциям (см. формулу (2)) обеспечивает адресное бюджетирование коммерческих расходов, контролируя их в разрезе традиционных экономических элементов (см. формулу (3)), а также управлять ими в зависимости от масштабов бизнеса.

Оценка действенности (эффективности) КС СЛК, по предложению диссертанта, должна осуществляться посредством оценки уровня снижения потерь, обусловленного функционированием этой системы. Очевидно, что затраты на создание и обслуживание системы определенной степени сложности вместе с упущенной выгодой от альтернативного вложения средств, не должны превышать ожидаемых убытков от её отсутствия.

Учитывая, что основной целью КС СЛК является снижение логистических потерь при реализации продукции, товаров, работ, услуг, возникающих по различным причинам, в абсолютном выражении результат действия КС

СЛК представляет собой размер снижения логистических потерь, обусловленный её функционированием:

$$R_{MLC} = L_0 - L_1, \quad (4)$$

где R_{MLC} (*result, the complex system of marketing logistic controlling*) – результат функционирования КС СЛК; L_0 (*losses*) – потери (убытки) в условиях отсутствия КС СЛК; L_1 (*losses*) – потери (убытки) при действующей КС СЛК.

Без учета инвестиций в создание КС СЛК экономия промышленного предприятия от её внедрения представляет собой разницу между результатом функционирования КС СЛК (R_{MLC}) и стоимостью её поддержания (E_{MLC}):

$$Ef_{MLC} = R_{MLC} - E_{MLC}, \quad (5)$$

где Ef_{MLC} (*efficiency, the complex system of marketing logistic controlling*) – снижение потерь от функционирования КС СЛК.

Очевидно, что применение КС СЛК принесет выгоду только в случае, если результат её функционирования будет превышать стоимость её содержания: $Ef_{MLC} > 0$ или $R_{MLC} > E_{MLC}$.

Внедрение КС СЛК в ОАО «ММК» осуществляется без дополнительных текущих расходов компании благодаря перераспределению должностные обязанности между сотрудниками сбытовых подразделений предприятия. Актуальность данного предложения обусловлена не только необходимостью соблюдения строго режима экономии в условиях финансового кризиса, но и возможностями, которые открывает внедрение системы CRM: электронные торги, электронный магазин, современных коммуникационных технологий в области финансового и управленческого бухгалтерского учетов.

Предложенная диссертантом система ключевых показателей эффективности, позволяющая оценить степень достижения целей металлургической компании (табл. 4), позволила в рамках КС СЛК принимать более обоснованные управленческие решения.

Следует подчеркнуть, что часть приведенных ниже показателей можно представлять в составе публичной отчетности металлургической компании для повышения прозрачности и достоверности раскрываемой информации.

Таблица 4

Цели металлургического предприятия в рамках КС СЛК

№ п/п	Цели
Проекция «Внутренние бизнес – процессы»	
1	Развивать индивидуальный подход к клиенту
2	Развивать взаимоотношения со стратегическими потребителями
3	Изучение потребностей рынка и ожиданий потребителей
4	Изучение и анализ реакции потребителей на новую продукцию
5	Повышать эффективность процессов производства
6	Своевременная и в полном объеме загрузка производства заказами
Проекция «маркетинг (клиенты)»	
1	Расширение присутствия на рынках металлопродукции
2	Усиление рыночного бренда
3	Повышение эффективности рекламной деятельности
4	Индивидуальный подход к клиенту
5	Установление долгосрочных отношений и удовлетворение индивидуальных потребностей стратегических потребителей
6	Территориальное приближение к потребителям внутреннего рынка
7	Территориальное приближение к потребителям внешнего рынка
8	Широкий ассортимент продукции
9	Поставка продукции в срок
Проекция «Финансы»	
1	Рост стоимости компании
2	Рост доходов
3	Рост доходов от реализации продукции стратегическим потребителям
4	Рост доходов от реализации продукции на СПОТ рынке
5	Рост доходов от реализации продукции на внешнем рынке
6	Устойчивое положение на рынке
7	Улучшение структуры продаж

Так, в «Годовом отчете ОАО «ММК» за 2008 год»³ уже была представлена информация о степени удовлетворенности потребителей (табл. 5). По итогам 2008 года степень удовлетворенности потребителей качеством продукции и работой компании составила 0,89 (шкала значений от 0 до 1), что соответствует оценке «хорошо». А положительная динамика данного показателя свидетельствует о практических результатах функционирования КС СЛК, позволяющей повысить качество реализуемой металлопродукции и уровень сервиса служб.

³ Источник информации: www.mmk.ru. «Годовой отчет ОАО «ММК» за 2008 год», с. 59.

Таблица 5

Информация о степени удовлетворенности потребителей ОАО «ММК»

Параметр	Степень удовлетворенности потребителей			Абсолютное отклонение	
	2006 год	2007 год	2008 год	2008 к 2006 году	2008 к 2007 году
Качество поставляемой продукции и сервис	0,79	0,87	0,89	0,10	0,02
в том числе качество продукции	0,83	0,88	0,91	0,08	0,03
уровень сервиса служб	0,77	0,87	0,87	0,10	0,00

ВЫВОДЫ

1) Современный этап развития металлургической отрасли России характеризуется существенным влиянием мирового финансового кризиса, что требует разработки и внедрения в управленческий процесс современных технологий в различных сферах деятельности, направленных на оптимизацию взаимоотношений с партнерами, включая область сбытовой политики.

Главными факторами конкурентоспособности металлургических предприятий являются: цена и качество металлопродукции, выполнение спецификации клиентов и графиков поставки, технологическая оснащенность, местоположение относительно ключевых потребителей и поставщиков и более удобные транспортные маршруты.

2) Реализацию сбытовой стратегии металлургической компании целесообразно осуществлять посредством создания комплексной маркетинговой системы, функционирующей в условиях единого информационного потока и имеющей в своем составе службу логистического контроллинга, позволяющей устранять имеющиеся место недостатки в управлении продажами и маркетинговой деятельностью.

3) Результаты анализа существующих рисков, препятствующих эффективному развитию металлургических предприятий, свидетельствуют о возможности сглаживания их воздействия на текущую финансово-хозяйственную деятельность посредством совершенствования методов и ме-

ханизмов управления бытовой деятельностью, в частности, за счет формирования системы бытового логистического контроллинга.

4) Логистические сети в настоящее время являются наиболее эффективным направлением развития современного логистического менеджмента промышленных, в том числе и металлургических, предприятий. Учитывая, что при управлении крупными компаниями ориентация на потребителя рассматривается как ключ к долгосрочному росту прибыльности, полнота информации о клиентах, их ранжирование в целях формирования оптимального портфеля заказов является особо актуальной задачей, решение которой облегчается внедрением системы *CRM*.

5) Оптимизация транзакционных расходов в рамках действующих информационно-логистических систем обеспечивается квотированием продаж для конкретных потребителей, что позволяет сформировать рациональную структуру продаж по видам продукции в разрезе отдельных стран, отраслей и регионов.

6) Внедрение в практику бытовой деятельности предприятий понятия «категория потребителя», которое в диссертации формализовано в виде интегрального показателя, учитывающего объемы закупок продукции, соблюдение сроков оплаты, длительность периода сотрудничества, постоянство ежемесячного объема закупок и «прибыльности» в час, позволяет ранжировать клиентов в рамках предложенной диссертантом шкалы и удерживать разумную степень концентрации логистических потоков на конкретных потребителях.

7) Предложенная диссертантом комплексная система бытового логистического контроллинга (КС СЛК) промышленных предприятий интегрируется в систему финансового контроллинга, поскольку бюджетирование финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта начинается с формирования гибкого бюджета продаж.

8) Результативность бытового логистического контроля, как одной из функций менеджмента, характеризует снижение потерь, обусловленная функционированием указанной системы. Очевидно, что затраты на создание

и поддержание функционирования КС СЛК определенной степени сложности вместе с упущенной выгодой от альтернативного вложения средств, направленных на ее создание и поддержание, не должны превышать ожидаемых убытков от ее отсутствия.

9) Предложенная диссертантом система ключевых показателей эффективности, позволяющая оценить степень достижения целей металлургической компании, необходима для управления предприятием в рамках КС СЛК, поскольку позволяет принимать более обоснованные управленческие решения.

Положительная динамика показателя «степень удовлетворенности потребителей» ОАО «ММК» за 2006 – 2008 годы свидетельствует о практических результатах функционирования КС СЛК, позволяющей повысить качество и уровень сервиса подразделений предприятия, участвующих в сбытовой деятельности.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК

- 1) Харитонов Н.А., Харитонов Е.Н., Сарана Е.Ю., Калинина Т.В. К вопросу об определении стоимости потребительского (клиентского) капитала промышленного предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2009. - № 3. – с. 172 - 176 (0,8 п.л., в т.ч. вклад соискателя 0,3 п.л.)
- 2) Харитонов Н.А., Харитонов Е.Н., Сарана Е.Ю. К вопросу о формировании комплексной системы сбытового логистического контроллинга на промышленном предприятии // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2009. - № 1. – с. 190 - 194 (0,6 п.л., в т.ч. вклад соискателя 0,4 п.л.)

Прочие научные публикации

- 3) Харитонов Н.А., Харитонов Е.Н., Сарана Е.Ю. Сбытовой логистический контроллинг металлургических предприятий в условиях финансового кризиса // Сб. трудов международной научно-практич. конф. «Металлургия цветных металлов. Проблемы и перспективы». - М.: МИСиС, 2009. – с. 363 - 365 (0,15 п.л., в т.ч. вклад соискателя 0,05 п.л.)
- 4) Сарана Е.Ю. Сбытовой логистический контроллинг металлургических предприятий в условиях финансового кризиса // Эффективная логистика: сб. статей участников II Всерос. научно-практич. конф. (3 дек. 2008 г.) - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – стр. 287 – 289 (0,2 п.л.)
- 7) Сарана Е.Ю. Особенности квотирования продаж металлургической компании с использованием финансовых показателей // Эффективная логистика: сб. статей участников I Всерос. научно-практич. конф. (3 дек. 2007 г.) - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – с. 172 – 174 (0,15 п.л.)