

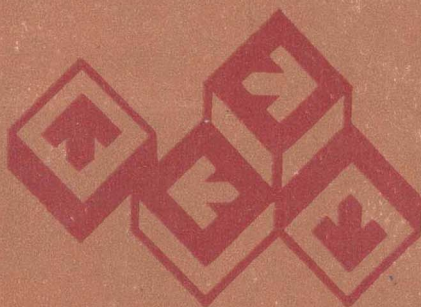


В ПОМОЩЬ
РАБОТНИКУ
МАТЕРИАЛЬНО-
ТЕХНИЧЕСКОГО
СНАБЖЕНИЯ И СБЫТА

В. Н. СТАХАНОВ

СБЫТ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

ЭКОНОМИКА



Стаханов В. Н.

С 78 Сбыт продукции на предприятиях и производственных объединениях. — М.: Экономика, 1982.— 48 с. — (В помощь работнику мат.-техн. снабжения и сбыта).

В книге рассматриваются вопросы организационного построения сбытовых служб предприятий и производственных объединений, раскрывается содержание основных сбытовых функций. Особое внимание уделено разработке методики планирования поставок сбытовой продукции и организации оперативного управления поставками. Описываются различные стороны снабженческо-сбытовой деятельности предприятий и производственных объединений, включая организационный, управленческий и экономический аспекты.

Работа рассчитана на практических работников служб сбыта предприятий и производственных объединений.

С 2202000000—067 47—82.
011 (01)82

**ББК 65.9 (2) 29
338**

Виктор Николаевич Стаханов

СБЫТ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

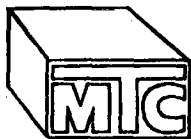
Зав. редакцией **Н. А. Лавренов**
Редактор **В. А. Слепченко**
Мл. редактор **А. И. Филимонова**
Худож. редактор **А. Н. Михайлов**
Техн. редактор **Л. С. Сазонова**
Корректор **И. В. Кришталь**

ИБ № 1805

Сдано в набор 01.12.81. Подписано в печать 06.08.82. Формат 84x108 1/32. Бумага книжно-журн. № 2. Гарнитура Пресс-Роман. Высокая печать. Усл. печ. л. 2,52/2,835 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 2,66. Тираж 10000 экз. Заказ № 33 Цена 15 к. Изд. № 5202 А-04420

Издательство "Экономика", 121864.
Москва Г-59. Бережковская наб., 6

Моск. тип. № 8 Союзполиграфпрома
при Государственном комитете СССР по делам издательств,
полиграфии и книжной торговли.
Хохловский пер., 7.



В ПОМОЩЬ
РАБОТНИКУ
МАТЕРИАЛЬНО-
ТЕХНИЧЕСКОГО
СНАБЖЕНИЯ И СБЫТА

В. Н. СТАХАНОВ

СБЫТ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

МОСКВА ЭКОНОМИКА 1982

ББК 65. 9 (2) 29
С 78

Рецензент
А. К. СЕМЕНОВ,
д-р. экон. наук, профессор

Сбыт готовой продукции, как одна из форм процесса планомерного распределения и обращения, выступает промежуточным звеном между производством и потреблением. Недостаточное внимание к его организации, особенно на предприятиях и в производственных объединениях, приводит к нарушению плановой и договорной дисциплины, к большим и невосполнимым потерям. В результате сводятся на нет совокупные усилия многих коллективов.

В решениях XXVI съезда КПСС указано на необходимость "повысить ответственность министерств, ведомств, объединений, предприятий и их руководителей за порученное дело и результаты работы, за обеспечение безусловного выполнения планов, решений директивных органов и неукоснительное соблюдение государственной плановой и финансовой дисциплины. Усилить действенность экономических санкций за невыполнение плановых заданий и договорных обязательств..."¹

Сбыт в социалистической экономике включает разнообразные виды деятельности: от изучения потребностей народного хозяйства и населения до оказания технической помощи потребителям в использовании готовой продукции. Выявляя спрос на продукцию предприятия, сбыт способствует более полному использованию производственных фондов, росту производительности труда. Через реализацию готовой продукции сбыт влияет на финансовое состояние предприятия, прибыль, рентабельность и другие стороны производственно-хозяйственной деятельности.

На основе нарядов и разнарядок, выдаваемых снабженческо-сбытовыми организациями, и заказов потребителей сбыт определяет структуру производства и хозяйственных связей по поставкам.

¹ Материалы XXVI съезда КПСС. М.: Политиздат, 1981, с. 200.

Сбыт в определенной степени формирует потребности, обеспечивая рекламу и внедрение у потребителей новых, более экономичных изделий, а в необходимых случаях — техническую помощь в их эксплуатации.

Таким образом, сбыт продукции на предприятии (объединении) есть планомерно организуемый процесс поставки готовой продукции потребителям в соответствии с договорами и заявками, принятыми к исполнению. Основными задачами предприятия (объединения) в области сбыта являются: своевременное и правильное выполнение заданий и обязательств по поставкам продукции; максимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей; снижение расходов по сбыту; развитие прогрессивных форм взаимосвязей с потребителями.

Многообразный спектр задач, стоящих перед службой сбыта, требует такой ее организации, которая позволила бы реализовать основную функцию службы сбыта — обеспечение бесперебойной работы в соответствии с плановыми заданиями предприятий.

Автором настоящей работы предпринята попытка изложить вопросы сбыта продукции на предприятиях и в производственных объединениях на основе анализа действующей практики в направлении ее систематизации и совершенствования в области организационного построения, улучшения планирования и оперативного управления поставками.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Организационная структура службы сбыта предприятия (объединения) определяется множеством факторов, которые условно можно разделить на производственные и внепроизводственные.

К производственным относятся: объем производства и реализации, ассортимент вырабатываемой продукции, особенности ее хранения и транспортировки, территориальное размещение производств и складов готовой продукции, степень юридической самостоятельности предприятий, входящих в состав объединений, наличие и оснащенность транспортно-складского хозяйства. К внепроизводственным факторам, определяющим организацию сбыта относятся: количество потребителей и договоров поставки, доля товаров народного потребления в общем объеме поставок, доля мелких отправок и нетранзитных партий отгрузки, доля поставок по кооперации и на экспорт, участие предприятия в распределении продукции, уровень спроса на выпускаемые изделия, формы расчетов за поставляемую продукцию.

Независимо от конкретных форм организации сбыта каждое предприятие и производственное объединение выполняет следующие сбытовые функции: изучает потребности народного хозяйства в продукции собственного производства; обеспечивает загрузку производственных мощностей заказами потребителей; добивается полного распределения продукции, включенной в планы производства; устанавливает договорные связи с потребителями; разрабатывает предложения по закреплению и развитию экономически целесообразных прямых длительных хозяйственных связей; планирует поставки и перевозки готовой продукции в соответствии с заключенными договорами и принятыми к исполнению заказами; обес-

печивает прием, хранение, складскую переработку и погрузку готовой продукции; осуществляет внутрипроизводственный контроль за выполнением договоров поставки; планирует и учитывает расходы по сбыту; управляет запасами готовой продукции; организует внутрипроизводственный хозрасчет сбытовых подразделений; поддерживает связи с потребителями, снабженческо-сбытовыми и вышестоящими организациями по вопросам сбыта. Наряду с этим крупные производственные объединения и предприятия организуют рекламу своей продукции, оказывают техническую помощь потребителям в ее использовании, обслуживании и ремонте.

Сбытовая служба предприятия, как правило, включает несколько специализированных подразделений. Наиболее часто встречающейся формой функционального обособления сбытовых подразделений является выделение в составе службы сбыта предприятия производственных и управленческих подразделений. Первые выполняют производственно-сбытовые операции и включают цехи готовой продукции, товарно-сырьевые и транспортно-складские цехи и участки, склады и базы готовой продукции и т. п. В управленческие подразделения службы сбыта предприятия входят отделы или группы сбыта в аппарате управления, отделы или бюро рекламы и изучения спроса и др.

На всех мелких и средних предприятиях с малоассортиментным производством, учитывая небольшой объем сбытовой работы, экономически целесообразно организовать только два подразделения службы сбыта: сбытовую группу в составе финансово-сбытового отдела и участок готовой продукции в составе транспортно-складского цеха.

Для средних и крупных предприятий с многоассортиментным производством, где объем сбытовой работы значительно возрастает, требуется более полное организационное обособление сбытовых подразделений. Принципиальную схему службы сбыта для этой группы предприятий можно представить следующим образом (рис. 1).

Для предприятий с крупнотоннажным малоассортиментным производством, где количество хозяйственных связей ограничивается десятками, реже одной-двумя сотнями договоров поставки, характерно административное подчинение отдела сбыта и транспортно-складского цеха заместителю директора по коммерческим вопросам по несколько иной схеме. В этой группе предприятий чаще всего отдел специализируется только на выполнении функций управления постав-

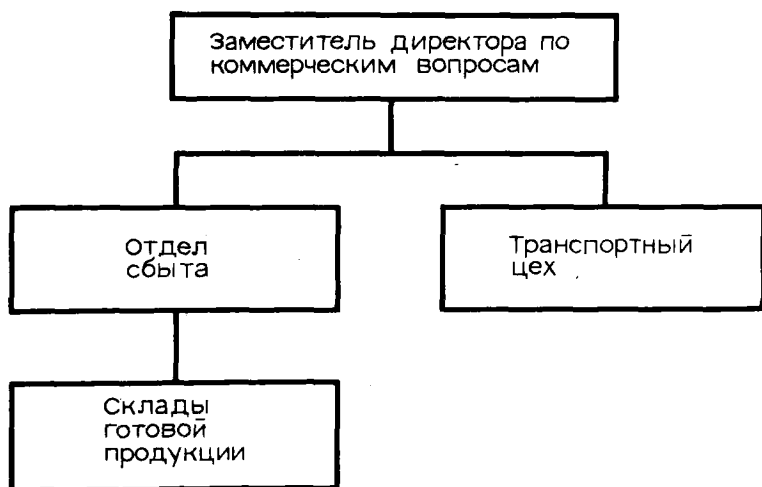


Рис. 1

ками, а производственно-сбытовые операции выполняет транспортно-складской или товарно-сырьевой цех, в состав которого входят и склады готовой продукции.

Практика показывает, что для этой группы предприятий экономически целесообразно объединение в одном цехе всего складского и погрузочно-разгрузочного хозяйства как службы снабжения, так и службы сбыта. Это позволяет наиболее эффективно использовать складские емкости, погрузочно-разгрузочные средства, а также рационально распределять работы по приему, хранению, погрузке и выгрузке материалов между исполнителями.

Для крупных производственно-хозяйственных комплексов с широким ассортиментом продукции и четко выраженной специализацией производств характерна большая степень дифференциации сбытовых функций по самостоятельным подразделениям. Широкая функциональная специализация подразделений службы сбыта обуславливается большим объемом сбытовой работы, возрастанием потребности в рекламе и регулярном изучении спроса на продукцию предприятия.

Здесь, как правило, выделяется три крупных сбытовых подразделения соответственно трем основным группам сбытовых функций: изучение спроса и рекламы; организация хозяйственных связей, планирование поставок и оперативное управление отгрузкой готовой продукции, ее приемом, хра-

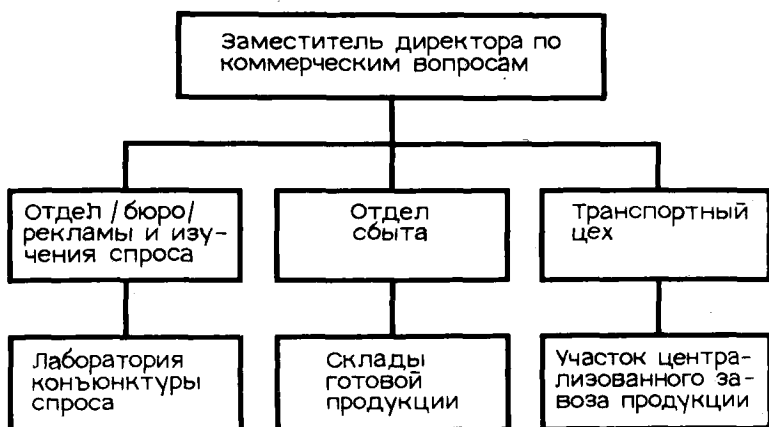


Рис. 2.

нением и складской переработкой; организация транспортных и погрузочно-разгрузочных работ. Организационная структура службы сбыта для этой группы предприятий схематически представлена на рис.2.

Каждое из производств такого предприятия выпускает определенный ассортимент готовой продукции, располагает необходимыми емкостями для ее хранения, комплектации и погрузки. Благодаря специализации производства, а следовательно и специализации складов готовой продукции, можно закрепить эти склады за соответствующими товарными группами отдела сбыта. Это повышает эффективность контроля и оперативного управления складскими и погрузочно-разгрузочными операциями со стороны отдела сбыта. В многоассортиментных производствах нередко значительна доля выпуска товаров народного потребления, а это вызывает необходимость организации рекламы, систематического изучения спроса населения. В зависимости от объемов производства товаров народного потребления и особенностей внутризаводской организации эти функции выполняют или бюро рекламы в составе отдела научно-технической информации, конструкторского отдела и центрально-заводской лаборатории, или самостоятельные отделы в аппарате заводоуправления.

Готовая продукция этих предприятий часто отгружается мелкими партиями в контейнерах или автотранспортом. Для

осуществления транспортных операций по перевозке продукции организуется транспортный цех, в составе которого может быть выделен участок централизованного завоза местным потребителям.

Помимо транспортно-сбытовых операций этот цех осуществляет все транспортные работы предприятия.

Подобное распределение сбытовых функций по специализированным подразделениям службы сбыта позволяет более четко разграничивать права и ответственность исполнителей, повысить действенность контроля за поставками.

Основным звеном управления сбытом на предприятии выступают отделы сбыта. Можно выделить две наиболее часто встречающиеся формы их организации, различающиеся уровнем функциональной специализации внутривидовых подразделений: с четко выраженной функциональной специализацией и смешанные.

При четко выраженной функциональной специализации подразделений в составе отдела сбыта выделяются следующие группы: изучения спроса, плановая, товарные, бухгалтерская.

Группа изучения спроса выявляет потребность народного хозяйства в продукции предприятия, участвует в ярмарках, организует работу фирменных магазинов, готовит информацию о спросе к годовым и перспективным планам производства.

Плановая группа разрабатывает планы поставок и перевозок, контролирует их исполнение, разрабатывает показатели хозяйственной деятельности отдела сбыта при переводе его на внутрипроизводственный хозяйственный расчет, составляет оперативную и статистическую отчетность по сбыту, разрабатывает положения об отделе сбыта и должностные инструкции работников отдела, готовит предложения о развитии экономически целесообразных прямых длительных связей, рассчитывает нормативы запасов готовой продукции и пр.

Товарные группы обеспечивают полную загрузку производственных мощностей нарядами, разнарядками и заказами потребителей по закрепленным группам продукции, разрабатывают спецификации к договорам поставки, ведут оперативный учет выполнения договоров поставки, контролируют работу закрепленных за ними складов готовой продукции, обеспечивают связь с потребителями по вопросам выполнения договоров поставки.

Бухгалтерская группа отдела сбыта контролирует правильность оформления товарно-транспортной документации

по отгруженной продукции, готовит счета для предъявления в банк на инкассо, оформляет расчеты с потребителями при отпуске продукции на месте, ведет расчеты с потребителями и контролирует своевременную оплату счетов за отгруженную продукцию.

Смешанная внутриструктурная организация отдела сбыта заключается в закреплении работников отдела за определенными товарными группами. Каждая товарная группа осуществляет весь комплекс работ по планированию поставок и перевозок, по организации загрузки производственных мощностей и хозяйственных связей с потребителями, по управлению работой соответствующих складов готовой продукции и поставками. Такая структура отдела сбыта приемлема на предприятиях с многоассортиментным производством, большим числом потребителей и четкой специализацией производств. В остальных случаях построение отдела сбыта по товарному признаку нецелесообразно, так как не используются преимущества функциональной спецификации, снижается качество разработки планов поставки и действенность контроля за их исполнением.

В 70-е годы усилился процесс концентрации производства в промышленности. Основным звеном управления становятся крупные предприятия и производственные объединения. Создание крупных производственных комплексов ведет к перестройке всей системы управления производством включая и управление сбытом. Преобладающим в организации сбыта в объединениях является процесс концентрации и централизации сбытовых функций предприятий, входящих в состав этих объединений.

В производственных объединениях различаются три формы организации сбыта: децентрализованная, смешанная и централизованная. Первая чаще всего встречается в объединениях с территориально разобщенными предприятиями, обладающими правом юридического лица. В этих объединениях нет централизованной службы сбыта, а сбытовая работа по всему объему сбытовых операций организована на каждом предприятии отдельно.

Смешанная форма управления сбытом выражается в централизации функций планирования поставок, изучения потребностей и расчетов с потребителями и в децентрализации производственно-сбытовых работ, а также оперативного управления поставками. Принципиальная схема этой формы управления сбытом представлена на рис. 3.

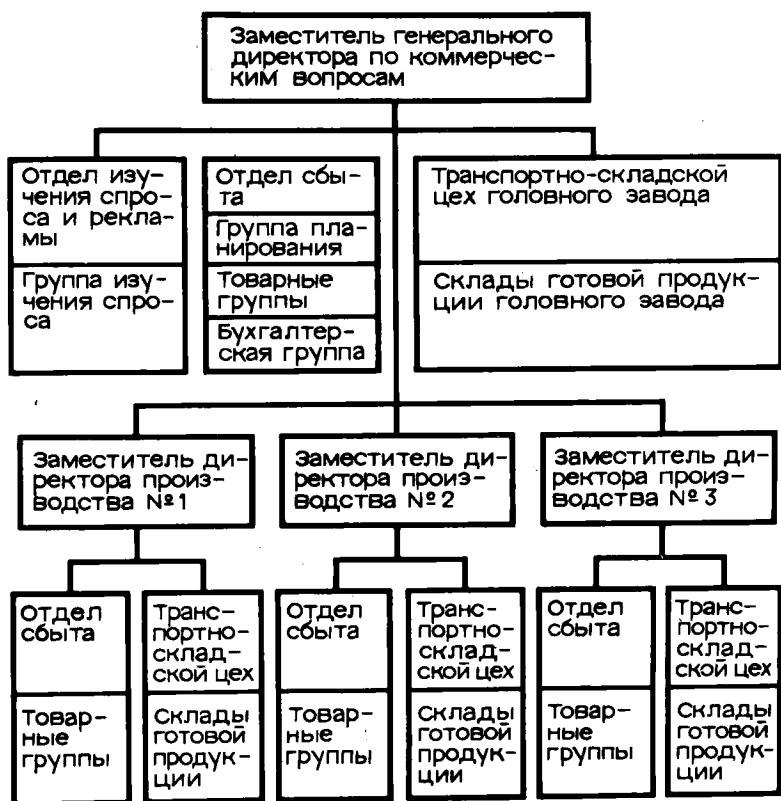


Рис. 3.

Подобная организационная структура службы сбыта присуща большинству производственных объединений. На головных предприятиях этих объединений централизована вся сбытовая деятельность головного предприятия и основные функции управления сбытом филиалов.

На предприятиях, входящих в состав объединения на правах производств, за отделами сбыта закрепляются функции по специфицированию нарядов, разнарядок и заказов потребителей, переданных на исполнение отделом сбыта головного завода, разработка, организация и исполнение календарных планов поставки, контроль за поставками и своевременное представление в отдел сбыта головного завода информации об отгрузке готовой продукции.

Отделам сбыта филиалов функционально подчинены склады готовой продукции, находящиеся в составе транспортно-складских цехов соответствующих производств.

Централизованная форма управления сбытом, т. е. ликвидация сбытовых подразделений в филиалах и централизация управления сбытом в аппарате производственного объединения, возможна только в территориально целостных комплексах многотоннажных и малоассортиментных производств. Чаще всего подобного рода объединения выступают в форме комбинатов, объединяющих взаимосвязанные производства, расположенные на одной заводской территории. Организация управления сбытом в этих объединениях практически не отличается от его организации на аналогичных крупных предприятиях.

Выбор рациональных форм организации управления сбытом на предприятиях и в производственных объединениях должен производиться с учетом максимального использования производственных мощностей при полном и своевременном выполнении заданий и обязательств по поставкам продукции, а также с учетом экономии расходов по сбыту.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ

Главным в сбытовой работе на предприятии является планирование поставок готовой продукции и организация их выполнения.

В обобщенном виде план поставок представляет собой задание на выработку и отгрузку товарной продукции в объемах, ассортименте, по срокам и потребителям, обусловленным договорами поставки, заказ-нарядами внешнеторговых организаций и заказами потребителей.

План поставок призван ориентировать всю производственно-хозяйственную деятельность поставщиков на выполнение договорных обязательств. Для этого в процессе планирования поставок должна быть обеспечена взаимосвязь и сбалансированность планов производства, реализации и поставок. Если план поставок выразить через A , а задания и обязательства по поставкам через a , то формула плана поставок примет следующий вид:

$$A_{ni} = \sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ij}, \quad (1)$$

где A_{ni} — план поставок i -го вида продукции в натуральном выражении;

m — количество потребителей i -го вида продукции.

В сводном виде план поставок может быть представлен лишь в стоимостном выражении, так как иначе невозможно суммирование различных видов продукции, имеющих разнообразные потребительные свойства и единицы измерения. План поставок в стоимостном выражении рассчитывается по следующей формуле:

$$A_c = \sum_{i=1}^n A_{ni} \cdot \Pi_i, \quad (2)$$

где A_c — план поставок в стоимостном выражении;

Π_i — цена единицы i -го вида продукции;

n — количество наименований поставляемой продукции.

Реальность плана поставок обеспечивается сбалансированностью его с планами производства и реализации. Сбалансированность плана поставок с планом производства можно выразить так:

$$A_{ni} = O_{oi} + \Pi_i - B_i - O_{ni}, \quad (3)$$

где O_{oi} — остатки i -го продукта на складах предприятия на начало планируемого периода;

Π_i — план производства i -го продукта;

B_i — планируемый расход i -го продукта на собственные нужды;

O_{ni} — остатки i -го продукта на складах предприятия по нормативу на конец планируемого периода.

Остатки готовой продукции на начало планируемого периода рассчитываются как ожидаемые по следующей формуле:

$$O_{oi} = O_{fi} + \Pi_{oi} - B_{oi} - A_{oi}, \quad (4)$$

где O_{fi} — фактический остаток i -го продукта на момент расчета плана поставок;

Π_{oi} — ожидаемая выработка i -го продукта до конца текущего периода;

B_{oi} — ожидаемый расход на собственные нужды i -го продукта до конца текущего периода;

A_{oi} — ожидаемая поставка i -го продукта до конца текущего периода.

Сбалансированность плана поставок с планом реализации достигается в такой зависимости:

$$A_c = T_0 + P - T_k, \quad (5)$$

где T_0 и T_k — стоимость товаров отгруженных, но неоплаченных потребителями, соответственно на начало и конец планируемого периода;

P — план реализации товарной продукции.

Поскольку товары отгруженные, но неоплаченные не нормируются, то величина их определяется расчетным путем. На начало планируемого периода она может быть определена, исходя из ожидаемого поступления средств за реализованную продукцию по формуле:

$$T_0 = T_{\phi} + A_{co} - P_o, \quad (6)$$

где T_{ϕ} — фактический остаток товаров отгруженных, но неоплаченных потребителями, на момент расчета плана поставок;

A_{co} — ожидаемая поставка готовой продукции по стоимости до конца отчетного периода;

P_o — ожидаемое поступление средств за отгруженную продукцию до конца отчетного периода.

Стоимость товаров отгруженных, но неоплаченных потребителями, на конец планируемого периода принимается на уровне среднего остатка на предшествующий период. При этом из расчета исключается стоимость товаров неоплаченных по вине поставщика.

На практике сбалансированность планов производства, реализации и поставок достигается рядом итераций. При этом еще нередки случаи, когда объем реализации не покрывается планом товарного выпуска, а следовательно и не сбалансирован с планом поставок. В результате неизбежны противоречия между интересами поставщика и потребителей. Вырабатывается сверхплановая и поставляется без фондов дорогостоящая продукция в ущерб выполнению договорных обязательств перед потребителями.

Этого можно избежать, если в основу расчета планов производства и реализации принять план поставок.

Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР "Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности производства и качества работы" предусматривается: "Производственным объединениям (предприятиям) и организациям определять в годовых планах номенклатуру (ассортимент) производимой продукции по заказам потребителей в соответствии с заключенными договорами".

Планы поставок как элементы системы технико-экономического планирования на предприятии можно классифицировать по следующим признакам: по периодам планирования — перспективный годовой и календарный; по масштабам охвата объектов планирования — планы поставок объединений, заводов, филиалов, производств; по видам поставляемой продукции — планы поставок товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения, мало- и многотоннажной продукции и т. д. Перспективный план поставок является основной частью перспективного плана производства. Он строится по укрупненной номенклатуре продукции с учетом основных тенденций научно-технического прогресса в данной и смежных отраслях производства, исходя из прогнозных оценок ожидаемого спроса на планируемые виды продукции.

Эта информация может быть получена от отраслевых научно-исследовательских институтов, а в крупных производственных объединениях — в результате исследований, проводимых специализированными подразделениями служб сбыта — отделами рекламы и спроса. Научно обоснованный подход к перспективному планированию особенно важен в современных условиях. Чтобы проектируемые к вводу мощности оказались полностью загруженными заказами потребителей, а планируемая к выпуску продукция нашла своего покупателя, необходимо перспективное планирование поставок. Разработка перспективного плана поставок требует привлечения большого круга специалистов технических, конструкторских, экономических и коммерческих служб предприятия.

Перспективное планирование поставок должно основываться на рекомендациях межотраслевых органов снабжения и сбыта и отраслевых научно-исследовательских институтов.

План поставок на год в настоящее время выступает основной формой планирования сбыта на предприятии. Главными моментами при разработке годового плана поставок являются: загрузка производственных мощностей заказами