

УДК 658.8

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОДУКЦИИ

Сахабутдинова И.И.¹

студент кафедры стратегического управления,

ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,

г. Уфа, Россия

Аннотация. В статье рассматривается управление реализацией продукции как комплексный и критически важный бизнес-процесс, определяющий устойчивость предприятия на конкурентном рынке. Особое внимание уделено недостаткам в организации сбытовой деятельности на российских предприятиях, анализу успешных практик и предложению функционального моделирования как инструмента повышения эффективности. Приведены примеры и показатели за 2024 год, раскрыта связь между реализацией и системой управления в целом.

Ключевые слова: реализация продукции, сбытовая деятельность, бизнес-процессы, функциональное моделирование, управление предприятием

PRODUCT SALES MANAGEMENT

Sakhabutdinova I.I.

Student of the Department of Strategic Management

Ufa University of Science and Technology,

Ufa, Russia

Abstract. The article examines product realization management as a complex and critically important business process that determines a company's stability in a

¹ Научный руководитель - Вильданова Л.В., к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа, Россия

Vildanova L.V., PhD, Associate Professor, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia

competitive market. Special attention is given to the organizational shortcomings in sales activities at Russian enterprises, analysis of successful practices, and the proposal of functional modeling as a tool to increase efficiency. Examples and data from 2024 are provided, highlighting the connection between realization and the overall management system.

Keywords: product realization, sales activities, business processes, functional modeling, enterprise management

Сбытовая деятельность редко оказывается в фокусе внимания, пока предприятие не сталкивается с реальными потерями — просроченными поставками, неликвидами, жалобами клиентов и падением выручки. А ведь именно реализация продукции — это не просто этап завершения производственного цикла, а самостоятельный бизнес-процесс с собственными метриками, рисками и механизмами управления.

В 2024 году около 29% российских промышленных предприятий сообщили о снижении прибыльности в связи с нарушениями цепочек реализации (данные Минэкономразвития). При этом в половине случаев причины кроются не во внешних шоках, а во внутренних сбоях — слабой согласованности между подразделениями, отсутствии оперативного анализа или устаревших подходах к управлению сбытом. Это подтверждается исследованиями Мартыновой и Ахметшина, которые подчеркивают: большинство компаний не фиксируют реализацию как структурированный процесс и не выстраивают систему оценки его эффективности [2].

В российских компаниях сбыт по-прежнему ассоциируется с отделом продаж или логистики. В реальности он включает гораздо больше: планирование объёмов, анализ спроса, маркетинг, взаимодействие с клиентами, контроль отгрузок, управление дебиторкой и даже цифровую инфраструктуру. При этом у многих предприятий отсутствует единый процессный контур, в рамках которого реализация продукции могла бы анализироваться,

корректироваться и управляться на основе данных. Именно на это указывает Регир, анализируя подходы к определению бизнес-процессов — пока нет согласованности в терминах и понимании структуры, говорить о системном управлении преждевременно [3].

При наличии технологических решений (CRM, ERP, BI-системы) сбытовой процесс по-прежнему зачастую остаётся «чёрным ящиком» — результат известен, но механизмы его достижения остаются неясными. Авторы Комарницкая и Смирнов справедливо считают, что без чёткого выделения функциональных блоков невозможно выстроить ни мотивацию, ни систему показателей, ни горизонтальную синхронизацию между подразделениями [4][1]. То, что на производстве считается нормой (например, контроль техпроцесса), в реализации нередко отсутствует.

Интересный пример демонстрирует ООО ТД «Мясничий». Несмотря на то, что предприятие позиционируется как региональный игрок, его сбытовая модель показывает высокую гибкость. В 2024 году компания увеличила объём интернет-продаж на 22%, прибыль от продаж выросла до 86 млн рублей. Основу успеха составили не только продуктовые решения, но и реструктуризация сбытового управления: было введено медиапланирование, создан отдельный PR-функционал, разработан бюджет продвижения с разбивкой по каналам, внедрены цифровые метрики вовлеченности и возврата клиентов [5]. При этом руководством была признана необходимость доработки таких направлений, как обратная связь в социальных сетях и персонализация коммуникаций. Это подтверждает: даже у эффективной компании есть узкие места, и только наличие прозрачной системы позволяет их своевременно выявить.

Однако предложить только организационные меры недостаточно. Следующий шаг — переход к функциональному моделированию реализации как бизнес-процесса. В российской практике постепенно начинают использовать EPC-диаграммы (Event-driven Process Chain), но чаще всего лишь

на уровне формальных схем. Между тем ЕРС-модель позволяет отразить весь процесс реализации: от входного события (например, поступление заявки) до выхода (закрытие сделки и доставка товара), с указанием ресурсов, информационных потоков, логических связей и контролирующих элементов. Как подчёркивает Мартынова, именно такая визуализация позволяет синхронизировать работу разных подразделений, установить точки контроля и автоматизировать повторяющиеся действия [2].

Пример простой ЕРС-цепочки для этапа «приём и обработка заказа» может выглядеть так:

Событие — поступление заявки → Функция — проверка на складские остатки → Функция — формирование коммерческого предложения → Событие — подтверждение от клиента.

Каждый блок фиксируется во внутренней системе, и на каждом этапе возможно вмешательство: корректировка предложения, автоматическое уведомление, передача в другой канал. Этот подход делает реализацию не просто управляемой, а прогнозируемой и масштабируемой.

Смирнов отмечает, что без сочетания стратегического, тактического и операционного управления сбыт оказывается неустойчивым: нельзя ограничиваться контролем исполнения плана, если отсутствует корректирующее влияние сверху и гибкая реакция снизу [4]. То же самое касается связи между маркетингом и реализацией: если они разорваны, то продукт даже с высоким потенциалом не находит своего потребителя. Эту мысль развивает и Комарницкая, указывая, что эффективность маркетинговых действий напрямую зависит от синхронизации с логистикой, запасами и возможностями переработки [1].

Дополнительный акцент заслуживает отраслевая специфика. В пищевой промышленности реализация требует максимальной скорости, строгого соблюдения сроков хранения, выстроенной холодовой логистики. В машиностроении важны точные графики отгрузки, контроль технической

документации и управляемость комплектацией. В цифровых продуктах — гибкость каналов дистрибуции, поддержка подписных моделей и непрерывная работа с пользовательским опытом. Несмотря на принципиальные различия, везде можно выделить универсальные элементы: формализация процессов, оценка отклонений, настройка аналитики. Но и инструменты в этих сферах будут разными: если в пищевом бизнесе критичны датчики и телеметрия, то в цифровом — API-интеграции и анализ поведения клиента.

Вместо привычного «отдел продаж + логистика» необходимо мыслить категорией системы. Реализация — это не постфактум. Это набор процессов, каждый из которых должен быть понятен, измерим и подконтролен. Без этого — потери, дублирование, конфликт интересов. С этим — гибкость, рост и управляемость.

Библиографический список:

1. Комарницкая, Е. В. Бизнес-процессы предприятия как основа результативной деятельности / Е. В. Комарницкая // Фотинские чтения - 2022 (весеннее собрание) : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Ижевск, 26–28 мая 2022 года. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2022. – С. 128-131. – EDN DDZWYQ.

2. Мартынова, О. В. Описание бизнес-процессов сбытовой деятельности промышленного предприятия / О. В. Мартынова, Р. М. Ахметшин // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 174-183. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-4-174-183. – EDN SXYFPP.

3. Регир, Н. Е. Понятие и сущность бизнес-процессов предприятия / Н. Е. Регир // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 89-3. – С. 73-76. – DOI 10.18411/trnio-09-2022-113. – EDN NREYNB.

4. Смирнов, Е. Н. Теоретические аспекты управления современными предприятиями / Е. Н. Смирнов // Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития : Материалы Первой международной научно-практической конференции, Москва, 08 февраля 2024 года. – Москва: Московская международная академия, 2024. – С. 155-159. – EDN XANYEM.

5. Совершенствование сбытовой деятельности предприятий переработки в современных условиях / О. В. Зинина, А. А. Ступина, Ю. А. Оленцова, Н. Н. Джиева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 5-3. – С. 349-354. – DOI 10.17513/vaael.2217. – EDN VKXPSD.

Оригинальность 76%