

СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрены современные аспекты решения проблем в организации сбытовой деятельности отечественных организаций. Определены тенденции, влияющие на качественную трансформацию сбытовой деятельности в современных условиях. Выявлены приоритеты в решении проблем сбыта и повышении эффективности механизма сбытовой политики.

The article considers modern aspects of problem solving in the organization of sales activities of domestic organizations. The trends affecting the qualitative transformation of sales activities in modern conditions are identified. Priorities have been identified in solving sales problems and improving the effectiveness of the sales policy mechanism.

Ключевые слова: цифровизация бизнеса; сбытовая политика; сбытовая деятельность; сбыт; логистика; ориентация на потребителя; мотивация; трансформация.

Key words: business digitalization; sales policy; sales activities; sales; logistics; consumer orientation; motivation; transformation.

В современных условиях цифровизации коммерческий успех бизнеса и организаций определяется не только производством, но и организацией эффективной системы управления сбытом продукции. Сфера бизнеса в целом и сбытовая часть деятельности организаций играют существенную роль в развитии экономики страны [1].

Экономическая трансформация и переход к рыночным отношениям требуют пересмотра подходов к организации сбытовой деятельности отечественных организаций. В условиях формирования новой экономической системы сбыт становится не просто завершающим этапом производственного цикла, а стратегическим инструментом обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Современная рыночная среда диктует необходимость переориентации с организационно-логистических аспектов сбыта к комплексному, системному и клиентоориентированному подходу, основанному на маркетинге взаимодействия и стратегическом маркетинге [2].

В контексте цифровой экономики и усиливающихся процессов глобализации сбытовая деятельность претерпела качественную трансформацию: цифровизация позволила организациям использовать онлайн-каналы продаж, автоматизировать взаимодействие с клиентами, анализировать поведение потребителей и оптимизировать логистику; глобализация расширила рынки сбыта, но одновременно усложнила логистику, повысила конкуренцию и требовательность к адаптации продуктов под региональные особенности; сбыт стал более интегрированным с другими функциями: маркетингом, логистикой и клиентским сервисом. Современные системы сбыта требуют гибкости, скорости реакции и ориентации на клиента.

Таким образом, в современных условиях сбытовая функция трансформировалась из тактической операции по реализации товара в стратегический механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности организации, функционирующей в среде высокой рыночной волатильности и цифровых трансформаций.

В условиях цифровой экономики и глобализации роль сбыта значительно усилилась, что обуславливает необходимость повышения его адаптивности, технологичности и клиентоориентированности как критических факторов устойчивого роста организации.

Типологизация проблем, возникающих при организации сбытовой деятельности, позволяет выделить три ключевых кластера: каналный, логистический и кадрово-управленческий.

Канальный кластер

Межканальный конфликт (конфликт каналов) возникает вследствие наложения полномочий и сегментов охвата между прямыми и опосредованными каналами распределения. Проявляется в форме конкуренции собственных торговых представительств с дилерскими сетями и цифровыми площадками (marketplace), что снижает мотивацию последних и дестабилизирует экосистему каналов.

Диспропорция канальной структуры характеризуется избыточным дублированием либо недостаточной плотностью покрытия, что ведет к росту издержек обращения или потере потенциального спроса.

Отсутствие единой стратегии управления каналами приводит к автономному функционированию каждого канала без синхронизации целей, политики и процессов, что снижает совокупную эффективность сбытовой системы.

Логистический кластер

Десинхронизация запасов – структурное несоответствие между фактическим наличием товарно-материальных ценностей в узлах распределения и потребностью конкретного канала или региона, что блокирует исполнение заказов.

Эксплуатационные издержки доставки особенно критичны при мелкопартионных отгрузках и работе с удаленными географическими сегментами, где рост логистического тарифа сводит к нулю маржу сбыта.

Недостаточная логистическая гибкость проявляется в неспособности оперативно масштабировать мощности и маршруты при сезонных флуктуациях спроса, что увеличивает разрыв в уровне обслуживания.

Управленческо-кадровый кластер

Институциональная недооценка роли сбытовых подразделений выражается в дефиците компенсационных и карьерных стимулов, формирующих низкий уровень организационной приверженности.

Неконгруэнтность KPI (несогласованные показатели производительности) – отсутствие прозрачной связи между измеряемыми показателями и премиальной логикой, что снижает мотивационную силу контракта.

Высокая текучесть кадров влечет утрату институциональной памяти (знание специфики работы с клиентами) и разрыв долгосрочных клиентских отношений, усиливая неопределенность доходов организации.

Важная роль в сбытовой политике отводится логистике, которая выполняет связующую функцию между производством и потребителем. Любые сбои в доставке, складской переработке или на этапе завершающего перемещения товара непосредственно влияют на способность организации реализовать продукцию в обозначенные сроки и в нужном объеме. Задержки транзита снижают лояльность клиентов и увеличивают издержки, связанные с компенсациями и повторными выездами. Недостаточная складская мощность или неэффективное размещение запасов увеличивают время отбора и вероятность дефицита товаров высокого спроса. Последней этап, завершающий логистическую цепь, определяет общее впечатление покупателя о скорости и надежности поставщика; ошибки на этом этапе приводят к возвратам и росту операционных расходов.

Современный потребитель характеризуется высокой степенью информированности и цифровой вовлеченности. Процесс принятия решения о покупке стал многоэтапным и включает в себя поиск информации, сравнение предложений, изучение отзывов и оценку альтернатив. Ожидания удобства, скорости и точности обслуживания выросли: клиенты предпочитают персонализированный подход. Снижается лояльность к отдельным брендам, возрастает готовность переключаться на более выгодные или удобные варианты. Для сбыта это означает необходимость постоянного присутствия в точках контакта, гибкой ценовой и логистической политики, а также способности оперативно реагировать на изменения спроса и предпочтений.

Персонализация достигается за счет систем рекомендаций, которые формируют индивидуальный набор товаров или услуг на основе исторических и контекстных данных. Динамическое ценообразование позволяет корректировать стоимость в режиме реального времени с учетом спроса, профиля клиента и уровня запасов. Триггерные коммуникации активируются при совершении конкретных действий пользователя и обеспечивают своевременное напоминание

о незавершенной покупке, поступлении товара или персональной акции. Геотаргетинг и контекстная реклама обеспечивают охват аудитории в нужное время и в нужном месте. Голосовые и чат-интерфейсы ускоряют получение информации и снижают барьеры оформления заказа. Все эти инструменты направлены на создание ощущения индивидуального подхода и повышения вероятности завершения сделки [3].

Особое значение в повышении эффективности сбытовой политики имеет материальная мотивация. Прозрачная формула «оклад + процент от результата + квартальный бонус за перевыполнение» превращает вознаграждение в предсказуемый инструмент влияния на поведение продавца. Важное условие – менеджер должен влиять на показатель, за который получает премию, в противном случае стимул теряет смысл.

Нематериальная мотивация дополняет денежные стимулы и включает три основные группы воздействий:

- социальное признание (публичное поощрение, рейтинги, звания);
- развитие карьеры и компетенций (обучение, наставничество, ротации);
- комфортные условия труда (гибкий график, современное оборудование, корпоративные мероприятия).

Таким образом, сбыт ориентирован на то, чтобы не просто больше «продать», а построить живую, этичную и технологичную систему, в которой каждый канал, алгоритм и сотрудник работают для одной цели: чтобы правильный товар в правильное время нашел своего клиента, а организация получила устойчивый рост и доверие.

Список использованной литературы

1. **Шукюрова, А. А.** Система управления сбытом продукции в условиях цифровой экономики / А. А. Шукюрова // Московский экономический журнал. – 2025. – № 5. – С. 239–259.
2. **Снабженческо-сбытовая** деятельность : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, И. А. Байбардин, И. И. Грищенко, Л. И. Старовойтова. – Мн. : Техноперспектива, 2004. – 319 с.
3. **Маркетинг:** проблемы, решения и перспективы : моногр. / под науч. ред. В. В. Нишкина. – М. : РУСАЙНС, 2022. – Т. 2. – 422 с.