

На правах рукописи

БАРАНОВА ЛЮБОВЬ СЕРГЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ
СТРУКТУРАМИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(экономика предпринимательства)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2022

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент
Васильчиков Алексей Валерьевич

Официальные оппоненты **Кошелева Татьяна Николаевна**
доктор экономических наук, доцент
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации», заведующая кафедрой социально-экономических дисциплин и сервиса
Кроливецкий Эдуард Николаевич
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения», профессор кафедры управления экономическими и социальными процессами в кино- и телеиндустрии

Ведущая организация Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых**»

Защита диссертации состоится «___» _____ 2022 года в ___ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб.канала Грибоедова, д.30/32, лит. А, ауд. ___

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unescon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «___» _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

М.И. Барабанова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Важнейшим фактором развития экономики Российской Федерации является предпринимательство. Повышение эффективности предпринимательской деятельности основано на результативной работе предпринимательских структур. Отдельное место среди предпринимательских структур занимают промышленные предприятия, формирующие промышленное предпринимательство в России. От развития промышленного предпринимательства зависят такие важные показатели, как уровень продовольственной обеспеченности, качество жизни населения и развитие экономики в целом.

На сегодняшний день основная доля рынка промышленных предприятий представлена федеральными и транснациональными компаниями, определяющими деятельность и функционирование рынка. Для того, чтобы промышленные предпринимательские структуры, относящиеся к малому и среднему бизнесу, были конкурентными и выдерживали давление крупных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри предпринимательских структур и повышать эффективность системы управления. Сегодня в сложных экономических условиях в промышленном предпринимательстве явно вскрываются проблемные вопросы российского менеджмента. Наиболее частые проблемы управленческого характера, с которыми сталкиваются промышленные предпринимательские структуры – медленная адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, низкий уровень руководителей, слабо развитый маркетинг и продажи. Данные проблемы требуют изменения подходов к управлению, смещая фокус на формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами. Многообразие моделей, существующих в данной сфере, демонстрирует факт отсутствия универсального подхода к формированию системы управления. Решение этой задачи требует развития существующих и разработки новых инструментов и моделей для совершенствования методического обеспечения формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

Все вышесказанное означает, что подавляющее большинство промышленных предпринимательских структур не имеет подготовленного менеджмента, инструментария и моделей, позволяющих управлять предприятием с учетом требований рынка. Это влечет за собой снижение эффективности работы предпринимательских структур, как следствие снижение доли рынка и потери прибыли. Для предотвращения данных последствий актуальным является формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами, учитывающее особенности деятельности предприятий и способствующее решению проблем, связанных с сохранением и расширением рынков сбыта. Повышение эффективности работы промышленных предпринимательских структур обеспечит устойчивое развитие российского предпринимательства в условиях экономической нестабильности. Данные факты стали предопределяющими тему диссертационного исследования.

Степень разработанности научной проблемы. Известно, что вопросам методологии предпринимательства уделяется внимание не только зарубежными учеными, такими как Р.Кантильон, А. Маршал, И. Ансофф, П. Друкер, Ф. фон Хайек, Р. Хизрич, И. Тюнен, Р. Хизрич, Н. Мизес, Ф. Найт, Ж. Сэй, Б. Карлофф, но также и российскими исследователями, такими как В.А. Кунин, Л.А. Трофимова, А.Г. Бездудная, О.В. Бургонов, Н.В. Войтоловский, Т.Н. Кошелева, Э.Н. Кроливецкий, Л.В. Завьялова, Ю.Р. Хайруллина, В.И. Сигов, Ж.Т. Тощенко, А.Ю. Юданова, В.Н. Ярская и др. Но, несмотря на то, что по заданной теме достаточно большое количество публикаций, предметом которых является управление предпринимательскими структурами, нерешенными остается ряд проблем и задач, касающихся практического применения системы управления промышленными предпринимательскими структурами, не сформулирован инструментарий и отсутствует модель, которая позволяет комплексно решить проблему. Поэтому вопросы, представленные в диссертации, требуют научного всестороннего изучения.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических основ, структурирование существующего инструментария и внедрение новой модели по формированию системы управления промышленной предпринимательской структурой, отвечающее требованиям современной экономики.

Задачи диссертационного исследования

1. Разработать классификацию существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

2. Предложить новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.

3. Разработать методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

4. Сформировать систему мотивации торгового персонала, основанную на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующую задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработать модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Объектом исследования являются промышленные предпринимательские структуры, имеющие различные масштабы бизнеса и формы собственности.

Предметом исследования являются организационно-экономические инструменты и модели при формировании системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

Теоретической основой исследования являются основные базовые концепции и методы управления промышленными предпринимательскими структурами, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Методологическую основу диссертации составляет комплекс инструментов научного исследования, включающих системный анализ и синтез, методы сравнительного и статистического анализа, аналитической обработки информации и экспериментальной апробации результатов исследования, а также методы ретроспективного анализа, прогнозирования и экономического моделирования.

Информационной базой исследования служат официальные данные российских органов статистики, материалы научно-практических конференций, периодических изданий, монографии, а также материалы, опубликованные в сети Интернет; исследования, расчеты и практические материалы, собранные автором.

Соответствие Паспорту специальности. Диссертационное исследование соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства), п. 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; 8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса.

Научная новизна работы заключается в формировании системы управления промышленными предпринимательскими структурами, обеспечивающей их эффективную экономическую деятельность с помощью использования разработанной модели встраивания продуктовых ассортиментных матриц в систему управления предпринимательской деятельностью.

Наиболее значимые результаты работы, характеризующие научную новизну и полученные соискателем лично:

1. Разработана классификация существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.
2. Предложены новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.
3. Разработан методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.
4. Сформирована система мотивации торгового персонала, основанная на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующая задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработана модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в разработке и развитии теоретико-методологических положений формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами с целью достижения эффективности деятельности предприятий и экономики России в целом.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в возможности применения его результатов и рекомендаций для промышленных предпринимательских структур. Авторская модель и методология улучшают практику работы предприятия в рыночных условиях. Использование результатов проведенного исследования позволит промышленным предпринимательским структурам повысить эффективность деятельности на основе совершенствования системы мотивации торгового персонала и внедрения системы управления.

Апробация результатов диссертационного исследования. Теоретические и практические основы диссертационной работы включены в доклад на XXXVIII Международной научно-практической конференции "Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации" (г. Пенза, 2021г.), а также применены в учебном процессе ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», что документально подтверждено. Итоги исследования были представлены и положительно оценены в деятельности промышленных предпринимательских структур – ООО «Мит Стар» и ООО «Торговый дом «Талосто». Практическое внедрение научных результатов диссертации подтверждается актами реализации.

Публикации. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 12 научных работах, объемом 5,0 печатных листов. Из них 10 работ опубликовано в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Объем и структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В исследовании представлено 36 рисунков и 27 таблиц, общий объем работы составляет 150 страниц. Библиографический список включает 107 наименований.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Разработана классификация существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

Система управления промышленными предпринимательскими структурами представляет собой совокупность элементов, которые упорядочены, связаны и функционируют согласно определенному плану для достижения поставленных целей предпринимательской структуры.

Система управления промышленной предпринимательской структурой влияет на три ключевые характеристики деятельности:

1. Операционные характеристики – показатели по реализации, выручке, прибыли.
2. Структурные характеристики – система управления, модели операционной деятельности.
3. Стратегические характеристики – философия бизнеса, развитие кадрового потенциала, стратегические цели.

На сегодняшний день у подавляющего большинства российских промышленных предпринимательских структур используются следующие системы управления:

1. Система управление, основанная на совершенствовании производства, направленная на рост эффективности производственных процессов и оптимизацию использования производственных ресурсов. Фокус внимания в такой системе нацелен на снижение издержек производства. Основная цель – увеличение прибыли за счет роста объемов выпускаемой продукции и счет снижения цен.

2. Система управления, в основе которой лежит совершенствование товара. Фокус внимания в такой системе направлен на качественные свойства товара. На предприятиях внедряются прогрессивные технологии и усиливается контроль качества. Основная цель – увеличение прибыли за счет совершенствования качества выпускаемой продукции.

3. Система управления, основанная на сбыте продукции. Фокус внимания в такой системе направлен на агрессивную сбытовую политику и усиление продаж. Основная цель – увеличение прибыли за счет краткосрочного увеличения объемов продаж, часто связанного с активной акционной политикой бизнеса.

4. Система управления, в основе которой лежат нужды потребителей. Фокус внимания в такой системе направлен на прогнозировании рынка и изучении целевой аудитории. Основная цель – увеличение прибыли за счет удовлетворении потребностей потребителей.

К сожалению, каждая из вышеописанных систем управления промышленными предпринимательскими структурами по отдельности не может обеспечить полноценное функционирование предприятия и его развитие.

К методам эффективного управления промышленными предпринимательскими структурами относятся:

1. Метод стратегического управления;
2. Метод контроллинга;
3. Метод самоорганизации.

Стратегическое управление формирует эффективную деятельность промышленной предпринимательской структуры на период стратегии через

постановку целей. Цели корректируются со временем, т.к. внешняя рыночная среда и внутреннее состояние структуры постоянно меняются. Корректировка целей позволяет достигать их максимально эффективно.

Контроллинг – это метод «управления управлением». Данный метод включает в себя стандарты профессионального управления, а именно элементы отлаженного механизма эффективного менеджмента. Инструменты контроллинга поддерживают процесс принятия решений и управления во всех структурах бизнеса, связывают вместе функции планирования, организации, координации, мотивации, регулирования и контроля. Основной целью контроллинга является ориентирование управленческих процессов на достижение тактических и стратегических целей. Практическая задача контроллинга – ориентация менеджеров на принятие верных управленческих решений путем предоставления необходимой информации и подготовки.

Самоорганизация – метод, который базируется на концепции самообучающейся организации. Является ключевым при формировании эффективной модели управления промышленной предпринимательской структурой, которая предполагает обучение и самообучение персонала, реализацию творческого потенциала, делегирование полномочий и формирование сильной организационной культуры бизнеса.

Для того, чтобы конечный потребитель был удовлетворен и получил ожидаемое соотношение цены и качества продукта, а также оперативную доставку продукции, управление промышленными предпринимательскими структурами требует пересмотра систем менеджмента. В современных реалиях бизнесу приходится все больше обращать внимание на рынок, на запросы конечных потребителей, уходить от вертикальных структур управления к горизонтальным, использовать аутсорсинг. Используя аутсорсинг, предприниматели могут сфокусироваться на производственных процессах и формировании эффективно работающей системы управления. Функции, связанные с анализом и изучением рынка, целевой аудитории и ее потребностей, созданием нормативной документации можно возложить на аутсорсинговые компании.

Среди предпринимательских структур именно промышленное предпринимательство играет важную роль в развитии инноваций, получении высокой добавленной стоимости и способствует модернизации экономики в целом.

Согласно данным Росстата, основная часть малого и среднего предпринимательства (41%) в России работает в области оптовой и розничной торговли. Обрабатывающие производства в структуре малого и среднего предпринимательства занимают не более 7 % и дают не более 10 % оборота. В обрабатывающих производствах по обороту с отрывом лидирует пищевая промышленность – более 1 трлн руб.

Во всем мире признают важность сектора малого и среднего предпринимательства. Данные предприятия создают рабочие места и обеспечивают доходами население, что в свою очередь определяет социально-экономическое положение регионов и страны в целом. Ряд исследователей отмечает, что рост

размеров сектора малого и среднего предпринимательства положительно влияет на экономический рост, благосостояние населения и конкурентоспособность.

Промышленные предпринимательские структуры недостаточно развиты в России. Тем не менее, при спросе рынка на производимую продукцию и условиях создания государственной поддержки, развитие производственных предпринимательских структур может поспособствовать притоку инвестиций, увеличению занятости, росту ВВП. Также стратегически интересен рост малых и средних производств для перехода к несырьевой экономике России.

На данный момент в России сформирована экономическая модель, которая не способствует стимулированию развития промышленных предпринимательских структур, являющихся драйвером роста в большинстве развитых стран. В результате уровень развития малого и среднего предпринимательства в нашей стране низкий. Промышленные предпринимательские структуры сталкиваются со следующими проблемами, приведенными в таблице 1.

Таблица 1. Классификация проблем промышленных предпринимательских структур в России

Классификация проблемы	Характеристика
Острая конкуренция за клиентов	Промышленные предпринимательские структуры борются за конечного потребителя на уровне снижающихся доходов населения
Высокая административная нагрузка	Низкое информирование об изменении административных требований, как следствие наказания в виде высоких штрафов, негативно влияющих на деятельность промышленных предпринимательских структур
Налоги	Неравномерная и высокая налоговая нагрузка, мешающая развитию промышленных предпринимательских структур
Отсутствие мотивации перехода из малого бизнеса в средний	Связано со снижением роста прибыли по причине перехода бизнеса из малого в средний в существующих налоговых условиях
Избыточная отчетность и документооборот	Необходимость заполнять большое количество бланков и форм для предоставления необходимой отчетности
Регуляторная и, как следствие, финансовая нагрузка	Введение контролирующих систем, таких как «Платон», «Меркурий», «ЕГАИС» накладывает дополнительные финансовые расходы на промышленные предпринимательские структуры
Отсутствие беззалоговых и доступных кредитов	На данный момент в России достаточно высокий уровень ставок для бизнеса. Для развития промышленных предпринимательских структур

необходимо снижение процентных ставок.
--

На основании данных theGlobalEconomy.com проведен анализ уровня ставок по кредитам бизнесу в таблице 2.

Таблица 2. Процентные ставки по кредитам бизнесу в разных странах

Страна	2005 год	2010 год	2015 год	2019 год
Россия	10,7	10,8	15,7	8,8
Германия	4,4	3,8	2,7	1,8
США	6,2	3,3	3,3	5,3
Китай	5,6	5,8	4,4	4,4
Япония	1,7	1,6	1,1	0,95

Анализируя проблемы промышленных предпринимательских структур, состояние предпринимательства оценено, как неудовлетворительное и взято под контроль Правительства России.

Согласно данным национального отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства» предпринимательскую деятельность в России можно охарактеризовать тремя основными положениями: отношению к предпринимательству в обществе, предпринимательскими намерениями и предпринимательской активностью.

Россияне считают, что карьера предпринимателя привлекательна. В 2020 году 75,3 % респондентов согласились с тем, что предпринимательство — это удачный выбор карьеры, и 72,5 % воспринимают статус предпринимателя в обществе как высокий.

Под предпринимательскими намерениями понимается готовность создавать свой бизнес в ближайшем будущем. В России в 2020 году произошло снижение предпринимательских намерений до 11% по сравнению с 14% в 2019 году.

Под предпринимательской активностью понимают совокупность показателей, характеризующих вовлеченность в предпринимательскую деятельность. Одним из важных показателей предпринимательской активности относится индекс предпринимательской активности (Total entrepreneurship activity index — ТЕА). Данный индекс характеризует активность начинающих предпринимателей и вновь созданного бизнеса. В 2020 году в России сократился индекс предпринимательской активности. В 2019 году был зарегистрирован рекордный показатель по количеству людей, которые вовлечены в создание и управление новыми предпринимательскими структурами. Несмотря на рост и спады индекс предпринимательской активности в России в целом растет. В начале 2000-х годов каждый 20-й россиянин был готов начать предпринимательскую деятельность, в последние годы уже каждый 10-й житель России вовлечен в создание бизнеса и готов организовать предпринимательскую структуру.

По данным Росстата в июне 2021 года промышленное производство выросло по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 10,4%.

Для того, чтобы промышленные предпринимательские структуры были конкурентными и выдерживали давление федеральных и транснациональных компаний, нужно обращать особое внимание на бизнес-процессы, происходящие внутри компании: повышать эффективность управления, оптимизировать производство, совершенствовать продажи и маркетинг. Несмотря на пандемию 2020 года в российском предпринимательстве в 2021 году появились положительные тенденции, что подтверждается ростом индекса предпринимательской активности и положительной динамикой индекса промышленного производства. Эффективная деятельность промышленных предпринимательских структур необходима для того, чтобы повышать качество жизни населения и способствовать развитию экономики России.

2. Разработаны новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.

Ассортимент является одним из основных элементов системы управления промышленной предпринимательской структурой и влияет на эффективность ее работы.

К основным инструментам, используемым в формировании матрицы классификаций ассортимента относятся: систематизация ассортимента по категориям; структурирование ассортимента по объему реализации, прибыли и количеству SKU; ABC-анализ каждой категории по прибыли; BCG-анализ каждой категории; перекрёстное совмещение ABC-анализа и BCG-анализа.

Систематизация продукции на товарные категории представляет собой разделение ассортимента с точки зрения взгляда на ассортимент конечного потребителя. Количество категорий продуктов у предприятия демонстрирует ширину ассортимента. Сбалансированным по ширине ассортимент может быть при удовлетворении основных потребностей покупателя и оптимальном использовании производственных возможностей.

Далее производится анализ структуризации ассортимента по объему реализации, прибыли и количеству SKU в каждой категории. Анализ этих данных демонстрирует баланс ассортимента промышленной предпринимательской структуры. Особое внимание стоит уделить структуре ассортимента по количеству SKU в категориях. Это показатель глубины ассортимента.

Затем необходимо провести ABC-анализ по прибыли в каждой категории. Принципиально делать детализированный ABC-анализ для каждой категории (не для всего ассортимента одновременно), т.к. это позволит увидеть объективную картину внутри категории и сформировать корректные выводы.

После проведения ABC-анализа проводят BCG-анализ каждой категории. Исследуя ассортимент в промышленных предпринимательских структурах, используют адаптированный BCG анализ, т.к. классический BCG-анализ провести достаточно трудно. Трудности связаны с невозможностью оперативно получить данные конкурентов по доле рынка. Для адаптивного BCG-

анализа используют внутренние данные промышленной предпринимательской структуры. Графически BCG-анализ представлен в виде системы координат, где ось X демонстрирует долю в объеме продаж каждого отдельного SKU в категории, а ось Y демонстрирует темпы продаж продукта по отношению к предыдущему анализируемому периоду.

В завершении проводят перекрестное совмещение ABC и BCG анализов. Для принятия верных стратегических решений по управлению ассортиментом часто бывает недостаточно нескольких отдельно взятых методов анализа. Поэтому автор предлагает делать совмещенный ABC анализ по прибыли и BCG анализ ассортимента, который позволит получить более четкую картину внутри каждой категории и станет основой для управления ассортиментом.

Теоретически совмещение ABC и BCG анализов можно представить в виде матрицы классификаций ассортимента, изображенной в таблице 3.

Таблица 3. Матрица классификации ассортимента

BCG ABC по прибыли	Дойные коровы (К)	Звезды (З)	Знаки вопроса (В)	Собаки (С)
А	АК	АЗ	АВ	АС
В	ВК	ВЗ	ВВ	ВС
С	СК	СЗ	СВ	СС

В виде таблицы 4 автор отобразил основные рекомендации по ассортименту.

Таблица 4. Рекомендации на основании матрицы классификаций ассортимента

BCG ABC по прибыли	Дойные коровы (К)	Звезды (З)	Знаки вопроса (В)	Собаки (С)
А	Контроль	Инвестиции	Инвестиции	Как есть
В	Контроль	Инвестиции	Инвестиции	Как есть
С	Как есть	Вывод	Вывод	Вывод

Активная клиентская база – второй важный элемент системы управления промышленной предпринимательской структурой, является фундаментальной составляющей в процессе реализации продукции и генерирования прибыли для компании.

Под активной клиентской базой понимают всех клиентов предприятия, которые приобретают продукты регулярно – не реже одного раза в отчетный период.

При исследовании активной клиентской базы выделяют основные инструменты:

Систематизация по каналам реализации активной клиентской базы;

Структурирование по количеству торговых точек и объему реализации активной клиентской базы;

Анализ представленности ассортимента в активной клиентской базе;

Ранжирование по тоннажу активной клиентской базы;
Паспортизация торговых точек активной клиентской базы.

Важным аспектом в исследовании активной клиентской базы является выявления имеющихся каналов реализации и систематизации всей активной клиентской базы по данным каналам.

После проведения систематизации по каналам реализации активной клиентской базы можно приступить ко второму шагу исследования – структурирование активной клиентской базы по реализации и количеству торговых точек в разрезе по каналам. Структурирование дает наглядную картину, как распределяется объем продукции и торговые точки в торговых каналах. Это демонстрирует устойчивость и сбалансированность активной клиентской базы.

Как торговые точки наполнены ассортиментом демонстрирует показатель представленности. Представленность является показателем эффективной работы с активной клиентской базой.

При ранжировании активной клиентской базы особое внимание автор уделяет тому, что ранжирование по реализации важно делать по торговым точкам (не по контрагентам!) При проведении ранжирования по реализации в разрезе по торговым точкам видно, каким образом распределяется объем проданной продукции в каждой торговой точке.

Паспортизация демонстрирует потенциал, который есть у торговых точек. Это комплекс исследований торговых точек по пяти показателям с целью присваивания точке категории (А, В или С) по потенциалу. Показатели исследования: ассортимент магазина; размер торговой площади, м²; количество касс, шт; проходимость; длина стендов с продукцией, м.

Для эффективной оценки текущей ситуации и формирования плана работ с активной клиентской базой необходимо провести совмещение ранжирования торговых точек по реализации и паспортизацию. При таком совмещении все торговые точки распределятся на девять квадратов. В каждом квадрате будут свои рекомендации для работы с торговой точкой.

Для наглядности автор предлагает совмещение отобразить в виде матрицы, представленной в таблице 5.

Таблица 5. Матрица совмещенного ранжирования по реализации и паспортизации торговых точек

Ранжирование по реализации \ Паспортизация	А	В	С
А	АА	АВ	АС
В	ВА	ВВ	ВС
С	СА	СВ	СС

Проведя совмещение ранжирования по реализации и паспортизацию торговых точек, можно сформулировать базовые рекомендации по работе с

активной клиентской базой в разрезе по торговым точкам. Рекомендации представлены в таблице 6.

Таблица 6. Базовые рекомендации по работе с активной клиентской базой в разрезе по торговым точкам

Паспортизация Ранжирование по реализации	А	В	С
А	Контролировать	Поддерживать работу	Поддерживать работу
В	Усилить работу по представленности	Контролировать	Поддерживать работу
С	Усилить работу по представленности	Усилить работу по представленности	Отсеивать

Объединив данные, полученные при анализе ассортимента и активной клиентской базы, можно переходить к основному инструменту формирования системы управления промышленной предпринимательской структурой – продуктовым ассортиментным матрицам.

3. Разработан методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

Продуктовая ассортиментная матрица – это перечень продуктов, который необходимо продавать в каждой конкретной торговой точке в определенный период времени.

Для формирования продуктовых ассортиментных матриц необходимо переместить ассортимент в активную клиентскую базу. В данной работе автор предлагает совместить матрицы классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

Продуктовые ассортиментные матрицы представлены тремя форматами – минимальная, средняя, максимальная. Характеристики матриц представлены в таблице 7.

Таблица 7. Характеристики продуктовых ассортиментных матриц.

Наименование	Характеристика	Группы входящих продуктов
Минимальная ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из первой группы с рекомендацией «Контроль»	АК и ВК
Средняя ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из первой группы с рекомендацией «Контроль» и из второй группы с рекомендацией «Инвестиции существенные»	АК, ВК, АЗ и ВЗ.

Максимальная ассортиментная матрица	Включает в себя продукты из всех трех групп с рекомендациями «Контроль», «Инвестиции существенные» и «Инвестиции»	АК, ВК, АЗ, ВЗ, АВ и ВВ.
-------------------------------------	---	--------------------------

Выявив наиболее продаваемые продукты и торговые точки с высоким потенциалом, можно внедрить ассортиментные матрицы, увеличить представленность продукции в торговых точках и автоматически увеличить продажи.

4. Сформирована система мотивации торгового персонала, основанная на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующая задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

Изменение системы мотивации торгового персонала базируется на расстановке и внедрении продуктовых ассортиментных матриц. Производится силами двух подразделений – отделом продаж и отделом маркетинга.

Отдел маркетинга в данном процессе играет роль аналитическую и стратегическую. Происходит глубокий анализ ассортимента, активной клиентской базы, формируются продуктовые ассортиментные матрицы для разных форматов торговли.

Отдел продаж является непосредственным исполнителем по расстановке продуктовых ассортиментных матриц и играет тактическую роль. Для результативной расстановки ассортиментных матриц в торговых точках необходима новая система мотивации для торговых представителей и менеджеров по продажам. В качестве KPI (Key Performance Indicators в переводе – «ключевые показатели эффективности») используются количественные показатели заведения ассортимента в торговые точки.

Важной задачей является расстановка в 95% торговых точек минимальной ассортиментной матрицы. Торговые точки для минимальной ассортиментной матрицы – АА, АВ, АС, ВА, ВВ, ВС, СА, СВ. Период выполнения данной задачи – один квартал. Обычно данного периода достаточно для того, чтобы внедрить минимальную ассортиментную матрицу в торговые точки.

Далее добавляется средняя ассортиментная матрица, которую добавляют в торговые точки на 95%. Торговые точки для средней ассортиментной матрицы – АА, ВА, ВВ, СА, СВ. Для решения данной задачи потребуется еще один квартал.

Третьим и завершающим шагом является внедрение максимальной ассортиментной матрицы, которую необходимо расставить также в 95% торговых точек. Торговые точки для внедрения максимальной ассортиментной матрицы – АА, ВВ. Выполняется данная задача в течение третьего квартала. Четвертый квартал используется для закрепления результатов.

Выполнение показателей, включённых в новую систему KPI, оценивается денежным вознаграждением. Сумма вознаграждения индивидуальна на каждом предприятии. В идеале доход сотрудников отдела продаж делится 50%

на 50%, где 50% — это фиксированная часть дохода, 50% — это бонусы, которые выплачиваются, согласно системе КРІ. Расстановка продуктовых ассортиментных матриц занимает самую большую часть бонусного дохода. Как правило, вознаграждение выплачивается только в том случае, если сотрудник выполняет 90-95% от заданных показателей КРІ.

Система мотивации для торгового персонала должна быть сформулирована таким образом, чтобы быть понятной каждому сотруднику. Также важным показателем адекватной системы мотивации является минимальным набор ключевых показателей, в идеале не более трех. При большом количестве показателей в системе КРІ усилия менеджеров по продажам будут размываться, а наиболее важные для предприятия задачи – расстановка продуктовых ассортиментных матриц – будут проработаны недостаточно хорошо.

Для менеджеров по продажам/торговых представителей вознаграждение выплачивается ежемесячно, для руководителя отдела продаж – один раз в квартал, для коммерческого директора – один раз в полгода. Чем выше должность, тем реже происходят выплаты бонусов. Это позволяет стратегически выстраивать работу отдела продаж и управлять продажами промышленной предпринимательской структуры.

5. Разработана модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Модель формирования системы рыночного управления предприятием включает в себя четыре блока:

1. Анализ ассортимента;
2. Исследование активной клиентской базы;
3. Формирование продуктовых ассортиментных матриц;
4. Мотивация торгового персонала.

Каждый блок представляет собой совокупность инструментов, необходимых для получения выводов для формирования системы управления промышленной предпринимательской структурой.

Анализ ассортимента включает в себя: АВС-анализ ассортимента по маржинальному доходу, ВСГ- анализ ассортимента, проведение перекрестного АВС и ВСГ анализов, формирование матрицы классификаций ассортимента.

Исследование активной клиентской базы включает в себя: ранжирование активной клиентской базы по реализации в разрезе по торговым точкам, паспортизацию торговых точек, совмещение данных ранжирования по реализации и паспортизации торговых точек, формирование матрицы классификаций активной клиентской базы.

Формирование продуктовых ассортиментных матриц включает в себя: совмещение данных, полученных в результате анализа ассортимента и исследования активной клиентской базы.

Изменение системы мотивации торгового персонала базируется на расстановке и внедрении продуктовых ассортиментных матриц.

Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами представлена на рисунке 1.

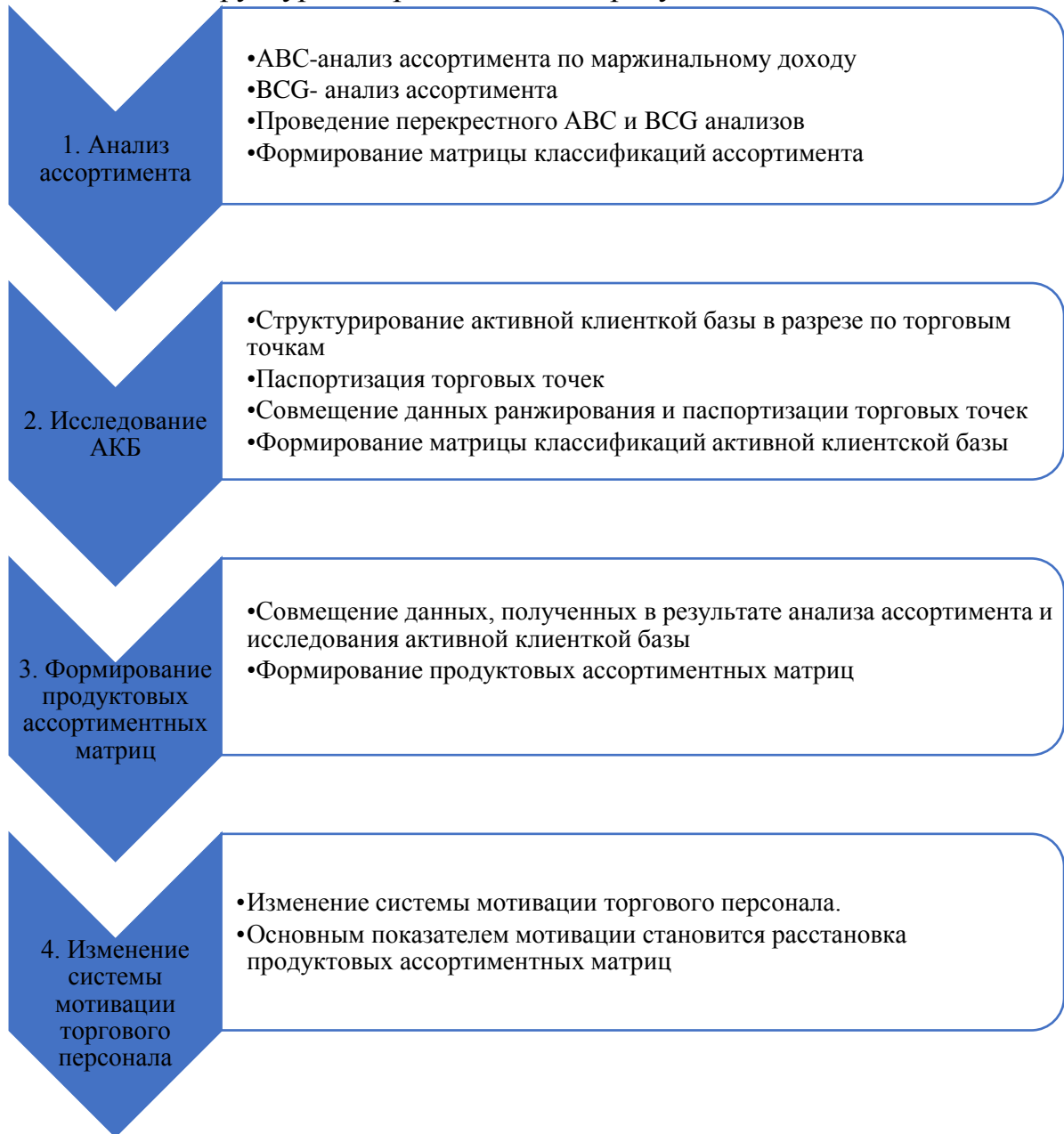


Рис.1. Модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами

Использование данной модели в промышленных предпринимательских структурах является фундаментом для формирования системы управления.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате исследования, выполненного автором, решена экономическая проблема развития промышленных предпринимательских структур за счет внедрения системы управления, что позволяет повысить качество управленческих и производственных организационных процессов, улучшить эффективность работы предприятия.

Формирование системы управления промышленными предпринимательскими структурами – это трудоемкий процесс, базирующийся на внедрении новой модели и использовании в существующего инструментария.

В результате исследования:

1. Разработана классификация существующих систем управления промышленными предпринимательскими структурами с целью выявления наиболее эффективных для функционирования предприятия в рыночной среде.

2. Разработаны новые методы формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы на основе совмещения существующего инструментария с целью оценки рыночных позиций промышленной предпринимательской структуры.

3. Разработан методический подход к созданию продуктовых ассортиментных матриц для промышленных предпринимательских структур посредством внедрения новых методов формирования матриц классификаций ассортимента и активной клиентской базы.

4. Сформирована система мотивации торгового персонала, основанная на внедрении продуктовых ассортиментных матриц, соответствующая задачам внедрения системы управления промышленными предпринимательскими структурами.

5. Разработана модель формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами, которая базируется на существующем инструментарии управления и позволяет выполнять действия, направленные на повышение эффективности работы предприятия.

Суть внедрения данной системы в том, что предприятие имеет возможность существенно улучшить свои финансовые показатели без значимых вложений. Изучив результативные продукты и максимально потенциальные торговые точки, необходимо два этих элемента системно объединить. В таком случае промышленная предпринимательская структура создает ситуацию массового увеличения продаж за счет представленности в потенциальных торговых точках заведомо успешного ассортимента.

Результаты работы реализованы в промышленных предпринимательских структурах г. Санкт-Петербурга, что подтверждается документами о внедрении, а также в учебном процессе нескольких вузов. Результаты исследования способствуют развитию и формированию системы управления промышленными предпринимательскими структурами, что позволит повысить экономическую эффективность деятельности предприятий и даст положительный экономический эффект для России.

IV. ОСНОВНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основные результаты диссертации опубликованы в следующих изданиях:

1. Баранова, Л.С. Управление продажами промышленного предприятия: методы и инструменты / Л.С. Баранова // Петербургский экономический журнал. 2018. № 3. С. 142-152. – 0,5 п.л.
2. Баранова, Л.С. Исследование активной клиентской базы на примере предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 95-104. – 0,4 п.л.
3. Баранова, Л.С. Методология и инструментарий управления ассортиментом на примере мясоперерабатывающего предприятия / Л.С. Баранова // Теоретическая и прикладная экономика. 2019. № 2. С. 82-94. – 0,6 п.л.
4. Баранова, Л.С. Анализ основных компонентов управления продажами предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Инновации и инвестиции. 2020. № 3. С. 105-108. – 0,3 п.л.
5. Баранова, Л.С. Анализ промышленных предпринимательских структур / Л.С. Баранова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. № 11. С. 221-227. – 0,5 п.л.
6. Баранова, Л.С. Отечественный и зарубежный опыт формирования системы управления промышленными предпринимательскими структурами / Л.С. Баранова // Финансовые рынки и банки. 2021. №12. С.92-94. – 0,3 п.л.
7. Баранова, Л.С. Принципы организации деятельности предприятий пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Финансовые рынки и банки. 2021. №11. С. 107-111. – 0,4 п.л.
8. Баранова, Л.С. Проблемы и перспективы развития промышленных предпринимательских структур в России / Л.С. Баранова // Экономика и предпринимательство. 2021. №11. С.828-833. – 0,5 п.л.
9. Баранова, Л.С. Проблемы и перспективы формирования системы рыночного управления предприятием пищевой промышленности / Л.С. Баранова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. №10. С.168-174. – 0,6 п.л.
10. Баранова, Л.С. Сущность системы управления промышленными предпринимательскими структурами / Л.С. Баранова // Экономика и предпринимательство. 2022. №1. С.714-718. – 0,4 п.л.
11. Баранова Л.С. Анализ методов формирования ассортиментной политики предприятия пищевой промышленности / Л.С. Баранова // В сборнике Актуальная экономика: достижения и инновации XXXVIII Международной научно-практической конференции. 2021. С.25-28. – 0,2 п.л.
12. Баранова, Л.С. Продвижение предприятия пищевой промышленности в интернете / Л.С. Баранова // Мясной ряд. 2021. №2. С. 34-36. – 0,3 п.л.