

## Диагностика результатов производственно-сбытовой деятельности организаций

© 2019 г. А.В. Шаркова

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Москва, Ленинградский просп., д. 49

Рассматриваются вопросы сбытовой системы предприятий, диагностики производственно-сбытовой деятельности организаций. Исследован теоретический аспект организации сбытовой системы, в частности исследованы процесс реализации продукции, процедуры организации производственно-сбытовой деятельности, вопросы организации сбытовой политики, каналов сбыта. Сбытовые системы исследуются как сложные и многоступенчатые, имеющие свои особенности в различных отраслях народного хозяйства. Выявлено, что в системообразующей отрасли народного хозяйства – черной металлургии, имеются свои особенности, связанные со спецификой использования сырья, технологий. Это влияет и на выбор диагностики сбытовой деятельности организации. Характеризуются показатели, используемые при проведении диагностики производственно-сбытовой деятельности организаций. Рассмотренная система показателей отражает качественные и количественные оценки сторон деятельности организации. Показано, что современные системы сбыта весьма разнообразны и формируются под воздействием определенных условий и факторов. Подчеркивается важность анализа диагностики результатов производственно-сбытовой деятельности организаций, поскольку представляет собой отражение и влияние на эффективность работы в целом.

**Ключевые слова:** сбытовая система, производственная деятельность, сбыт, горизонтальная система сбыта, вертикальная система сбыта, сбытовая политика

### Введение

В современных условиях хозяйственная структура организаций характеризуется усложнением организации производственно-сбытовой деятельности, ростом объема ее каналов, увеличением структурных элементов и их связей. Все эти процессы сопряжены с повышением конкурентоспособности организации и являются одними из ключевых направлений повышения эффективности.

Производственно-сбытовая деятельность является «конечным этапом» производственной деятельности как некий финальный рывок, который позволяет продавцам передать товар потребителю и получить то, к чему они (производители) изначально и стремились – к получению выручки.

Производственно-сбытовая деятельность в комплексе как сбытовая система организаций включает в себя следующие периоды процесса реализации продукции: составление плана реализации, в том числе, по нереализованной продукции; само мероприятие по доставке продукции клиентам; поступление денежных средств, согласно договору, на расчетный счет производителя.

Стоит отметить, что сбытовые системы являются в ряде случаев сложными и многоступенчаты-

ми, имеют свои особенности в различных отраслях народного хозяйства. Так, например, в системообразующей отрасли народного хозяйства – черной металлургии, имеются свои особенности, связанные со спецификой использования сырья, технологий. Конечными потребителями металлопродукции являются предприятия, ориентированные на автомобилестроение, машиностроение, станкостроение, строительство и др. Основными поставщиками металлопродукции на внутренний рынок являются компании: ПАО «Северсталь», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (**«ММК»**), ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат», АО «ЕВРАЗ Нижнетагильский металлургический комбинат», АО «ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат», ПАО «Мечел», АО «Уральская сталь» [1]. Так как в металлургических организациях объемы производства многократно превышают размеры потребления даже самыми крупными конечными заказчиками, они не всегда заинтересованы в продажах напрямую металлопродукции мелким и средним потребителям, так как это потребовало бы строительство больших складских помещений, перестройку работы всей взаимосвязанной металлургической цепочки: чугун – сталь

– прокат. Это также связано с тем, что средние и малые предприятия не готовы использовать металлопродукцию в виде листовых рулонов, сортового проката и др., которые производят крупные металлургические агрегаты. В этой связи крупные металлургические предприятия организацию сбытовой деятельности часто осуществляют через собственную сбытовую сеть через систему независимых (или зависимых) сбытовиков (дистрибьюторов) [2–5].

Отечественная металлургия в настоящее время существенно расширяет ассортимент и повышает качество производимой продукции, это способствует снижению расхода стали на тонну металлопроката. За последние годы производство стали на одного работающего в металлургической отрасли также увеличилось [6].

### Диагностика производственно-сбытовой системы организаций

Сложность организации сбытовой системы связана и с социальными и экономическими требованиями к формированию сбытовой сети, которые включают в себя системный и комплексный подход при учете социальных и экономических интересов всех участников сети, оптимизацию процессов товародвижения, социальную ответственность всех звеньев сбытовой сети, эффективное моделирование логистических процессов [7]. В работе [8] современное промышленное предприятие представляет производственно-сбытовую систему, единую организационно-хозяйственную структуру, включающую следующие элементы: производственный процесс, процесс поставок ресурсов, потребление готовой

продукции, транспортирование. Таким образом, производственно-сбытовая система рассматривается как сложная организационная динамическая система, которая характеризуется [9] единой структурой с большим количеством элементов, и адаптивным поведением (по отношению к внешним и внутренним изменениям).

Диагностика производственно-сбытовой системы позволяет своевременно выявлять недостатки в организации системы сбыта, а также совершенствовать мероприятия, направленные на повышение результативности деятельности, где важнейшей задачей является сбор и анализ информации о рынке и распределении товаров, выявление сдерживающих факторов при осуществлении управления каналами сбыта [10–13]. В настоящее время существуют различные подходы диагностики сбытовой деятельности. Так, в работе [13] отмечается, что в целях определения состояния внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта и развития системы сбыта необходимо использовать систему показателей. В работе [14] диагностику сбытовой деятельности предлагается осуществлять путем анализа работы по общему количеству заключенных договоров, оценки дебиторской задолженности, структуры выручки и степени удовлетворенности покупателей. Одним из широко используемых подходов является анализ ключевых показателей, характеризующих эффективность сбытовой деятельности, в числе которых рентабельность продаж, объем продаж, количество потерянных клиентов, эффективность числа работников торговых отделов [15]. В работе [16] отмечается, что ключевым при диагностике производственно-сбытовой деятельности является

Рынок	Внутренние процессы	Финансы	Персонал
<ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременность поставок;</li> <li>– количество признанных претензий;</li> <li>– сроки обработки запроса;</li> <li>– доля рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принятые заказы;</li> <li>– загрузка мощностей;</li> <li>– оборачиваемость производственных запасов;</li> <li>– выработка на одного работающего.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рентабельность активов;</li> <li>– рентабельность продаж;</li> <li>– валовые затраты;</li> <li>– соблюдение смет;</li> <li>– оборачиваемость дебиторской задолженности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– текучесть кадров;</li> <li>– количество работников, повысивших квалификацию;</li> <li>– затраты на повышение квалификации персонала;</li> <li>– средняя зарплата;</li> <li>– социальные затраты.</li> </ul>

**Рис. 1. Матрица показателей диагностики сбытовой деятельности**  
[Matrix of diagnostic indicators of sales activities]

Источник: составлено автором на основе данных [14–16]

анализ рыночной ситуации, где необходимо проанализировать каждый сегмент рынка, включая группы и категории покупателей, а также методологию и организацию продаж, ценообразование и др. Так, анализируя различные подходы к диагностике сбытовой деятельности, можно выделить несколько ключевых индикаторов, используемых в рамках системы сбалансированных показателей (рис. 1).

В целом сбытовая система организаций, как согласованный алгоритм процедур, состоит из двух комплексов: продвижения готовой продукции на рынок и организации расчетов производитель-потребитель. Первый комплекс включает в себя такие процедуры, как: формирование спроса, получение и обработка заказов, формирование отправных грузов и транспортировка. Второй комплекс состоит из следующих процедур: установка условий контракта на поставку товаров, заключение контракта продавец-покупатель, расчет, исходя из заключенного договора, и перевод денежных средств.

Согласованный алгоритм процедур организации производственно-сбытовой деятельности отражается в «Сбытовой политике предприятия», где аккумулированы хозяйственные меры и маркетинговые решения, направленные на наиболее эффективную организацию сбыта продукции. Сбытовая политика предприятия рассматривается как часть общей системы продвижения товаров [17–19], направленная на создание системы распределения товаров, которая обеспечивает доступность товаров для потребителей [20–23]. В современных условиях сбытовую политику каждого отдельного предприятия формируют различные аспекты реализации сбыта предприятия: выявление размеров сбыта; распределение территорий сбыта; анализ эффективности каналов сбыта; расчет размера издержек сбыта; размещение складских и других обслуживающих помещений; определение цены и скидок; изучение рекламы, каналов ее распространения и их эффективности.

Следует уточнить, что сбытовая политика основывается на реализации товарной политики и ассортиментной политике. Товарная политика представляет собой разработку производственной программы, отвечающей требованиям рынка и обеспечивающей устойчивые позиции предприятию, реализация которой, в конечном итоге, позволит достигнуть целевые запланированные показатели. Объектом товарной политики является отдельный продукт, а точнее – его характеристики. Ассортиментная политика – это формирование определенной совокупности товаров, которая могла бы принести предприятию наибольший успех в процессе реализации сбыта. Эта политика диктуется необходимостью нахождения оптимального соотношения между эффективностью производства и эффективностью продаж, т.к. поддержание широкого ассортимента продукции требует затрат, но помогает обеспечить наиболее высокий объем продаж; а чуть более узкий ассортимент значительно уменьшает себестоимость продукции

предприятия, но оно гарантировано потеряет часть своих клиентов.

Сбытовая политика организаций формирует каналы и сами системы реализации сбытовой продукции, что является важными элементами всей «кампании по продаже готового товара». Так, например, многими организациями созданы собственные центры сбыта, в частности, ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» в целях повышения эффективности продаж на региональных рынках и расширения сети собственных металлоцентров создал ООО «Торговый дом ММК». Создание торгового дома со штатом профессиональных сотрудников, развитой складской инфраструктурой, максимально широким ассортиментом продукции и достаточным товарным запасом позволяет организовать бесперебойное снабжение потребителей продукцией производства ПАО «ММК» и максимально полно и оперативно удовлетворить любую потребность потребителей [2]. Таким образом, ПАО «ММК» в настоящее время сохраняет лидирующие позиции на рынках сбыта, в том числе, в крупнейших регионах сбыта на российском рынке, которыми являются Урал и Поволжье. Это обусловлено тем, что в данных регионах сконцентрированы крупные отраслевые потребители, такие, как машиностроение, автомобилестроение, переделная металлургия и др. В целом российский рынок в продажах ПАО «ММК» составляет 58 % (трубная, машиностроительная и строительная отрасли, метизные заводы и переделные заводы). Что касается сбытовой политики ПАО «ММК» на экспортных рынках, то основной зарубежный покупатель Италия – 24 % от общего объема экспорта. Согласно ассортиментной политике основной продукт, поставляемый на экспорт – горячекатаный прокат (73 %). На российском рынке он не может полностью реализоваться из-за ограниченной емкости рынка.

Каналы сбыта – это схемы движения товара от производителя к потребителю. Через них осуществляются товародвижение, распределение и сбыт продукции. Как правило, различают традиционные каналы, а также сложные системы, подразделяющиеся на вертикальные и горизонтальные. При реализации того или иного вида канала сбыта принимают участие различные коммерческие контрагенты, т.е. стейкхолдеры. В реализации сбытовой деятельности следующие категории стейкхолдеров принимают участие: покупатели, поставщики, посредники. Характер взаимоотношений друг с другом и количество стейкхолдеров зависит от выбора канала сбыта. Так, при вертикальном канале сбыта количество стейкхолдеров ограничивается несколькими оптовиками и розничными торговцами. Вся система функционирует как единое целое, т.к. все участники преследуют общие цели и интересы. При горизонтальной системе сбыта объединяется несколько сбытовых систем с целью оптимизации ресурсов, уменьшения рисков и нахождения наиболее эффективных маркетинговых и хозяйственных ходов для сбыта продукции.

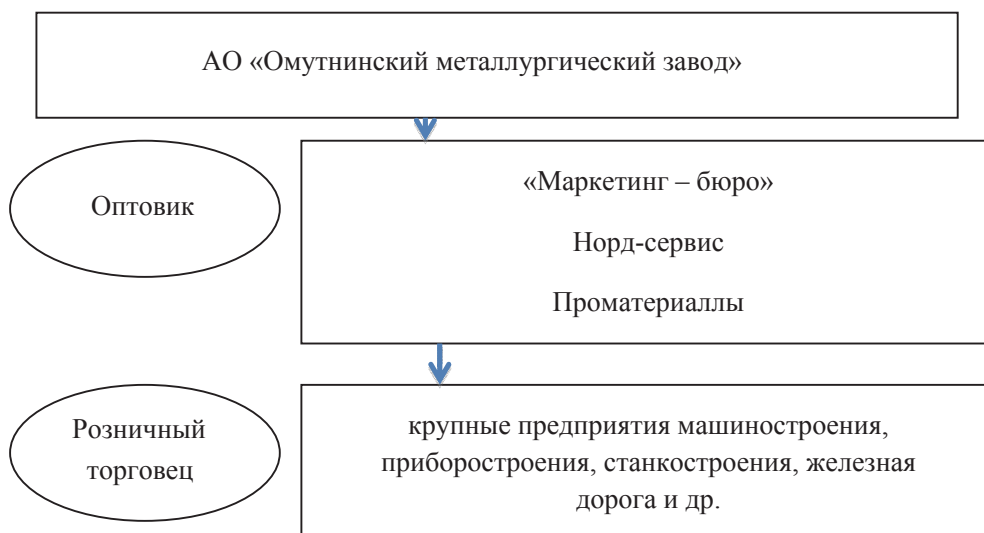


Рис. 2. Традиционная система сбыта для ЗАО «ОМЗ»  
[Traditional sales system for OMZ]

Источник: составлено автором

Традиционные каналы сбыта частично используются в металлургической отрасли, поскольку, как было уже отмечено, в металлургических организациях объемы производства многократно превышают размеры потребления даже самыми крупными конечными заказчиками, поэтому они не заинтересованы в продажах напрямую металлопродукции мелким и средним потребителям. Так, АО «Омутнинский металлургический завод» (АО «ОМЗ») осуществляет свою сбытовую деятельность посредством прямого сбыта и посредников [24]. АО «Омутнинский металлургический завод» имеет трех официальных дилеров: ЗАО «Маркетинг-бюро» (г. Киров), АО «Норд-Сервис» (г. Санкт-Петербург) и «Проматериалы» (г. Химки). Через дилеров АО «ОМЗ» продает около 5 % своей продукции [6]. Таким образом, традиционная система сбыта для АО «ОМЗ» выглядит следующим образом (рис. 2).

Платежеспособность дилерских компаний высока, они работают по долгосрочным договорам. Помимо наличных расчетов, дилерская компания «Маркетинг бюро» осуществляет бартерные услуги, так как работает по нескольким направлениям: продажа автомобилей, техническое и сервисное обслуживание, продажа металлопроката.

Помимо традиционных каналов сбыта, следует отметить наличие сложных систем сбыта, подразделяющихся на вертикальные и горизонтальные.

В настоящее время, вышерассмотренные системы сбыта редко используются организациями в чистом виде, так как использование многоканальных систем сбыта выше остальных. Например, АО «ОМЗ» посредством нулевого уровня (прямого сбыта) реализует большую часть продукции, и часть через посредников и в виде бартерных услуг. Основные сферы сбыта АО «ОМЗ»: машиностроение и приборостроение, потребители проката для насо-

сных штанг, автомобилестроение и моторостроение, железная дорога, лифтостроение, автоагрегатные заводы, подшипниковое производство, инструментальные заводы [6].

При осуществлении многоканальных систем сбыта организациями активно развиваются различные интернет-решения, в том числе, инструменты «Интернет вещей», «Технология Big Data», «Автоматизированная система логистики» и др.

При диагностике производственно-сбытовой деятельности организаций в первую очередь должны быть проанализированы технико-экономические и производственные показатели организаций, в частности, выручка от реализации, себестоимость продукции, валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, рентабельность продаж, рентабельность производства, среднегодовой заработная плата, фондоемкость, фондоотдача, фондовооруженность, объем произведенной продукции в разрезе ассортимента.

Для анализа производственно-сбытовой деятельности организации необходимо проанализировать показатели деловой активности организаций, в частности, коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости запасов, коэффициент оборачиваемости мобильных средств, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Данные показатели характеризуют уровень организации, политику предприятия по кредитованию дебиторов и, соответственно, позволяют получить сведения о наличии, достаточном количестве средств для погашения долгов перед кредиторами.

Одним из важных аспектов диагностики производственно-сбытовой деятельности организаций является анализ рынков сбыта продукции.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ПАО «НЛМК» [Key performance indicators of PJSC NLMK]					
№	Наименование показателя	2014 г. к 2013 (%)	2015 г. к 2014 г. (%)	2016 г. к 2015 г. (%)	2017 г. к 2016 г. (%)
1	Загрузка сталеплавильных мощностей	100,0	97,9	102,2	103,2
2	Объем продаж металлопродукции	102,0	104,6	100,6	103,8
3	Себестоимость слэбов	81,3	72,8	94,2	128,9
4	ЕБИТДА	160,0	79,2	100,0	142,1
5	Чистая прибыль	800,0	125,0	90,0	166,7
6	Производительность труда	106,3	105,6	108,8	104,2
7	Чистый долг / ЕБИТДА	36,8	85,7	66,7	75,0

Таблица 2

Процентное соотношение продаж металлопродукции ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» по годам в различные регионы [3] [Percentage ratio of sales of metal products of PJSC Novolipetsk Metallurgical Combine]							
Продажи по регионам, тыс. т	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Россия	33,2	32,21	39,02	43,6	38,82	37,3	36,53
ЕС	22,31	18,59	17,05	18,95	21,9	21,5	18,54
Ближний Восток, вкл. Турция	12,5	8,4	9,86	6,6	8,83	9,94	13,37
Азия	10,38	14,3	9,71	3,01	3,78	3,9	3,29
Северная Америка	13,47	15,8	14,17	18,39	14,9	14,11	16,8
Другие страны	8,14	10,7	10,19	9,45	11,77	13,25	11,47
<b>Итого</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Для детального рассмотрения рынков сбыта, анализируем рынки сбыта крупной металлургической компании Новолипецкий металлургический комбинат (ПАО «НЛМК»). Рассмотрим ключевые показатели деятельности ПАО «НЛМК», характеризующие эффективность бизнес-модели (табл. 1).

Управление портфелем продаж, а также низкозатратное производство в 2017 г. позволило обеспечить коэффициент загрузки производственных мощностей на 98 %. Продажи в 2017 г. были рекордными для ПАО «НЛМК» в условиях восстановления спроса на внутреннем рынке, так как он достиг 16,5 млн т. Росту объему продаж способствовало увеличение спроса со стороны внешних рынков.

В 2017 г. выросла себестоимость тонны слэбов на 29 %, что связано с ростом цен на основное сырье. Увеличение прибыли в 2017 году по сравнению с предшествующим на 42 % обусловлено увеличением прибыльности продаж. Соотношение финансовой задолженности, скорректированный на величину высоколиквидных активов и ЕБИТДА характеризующий долговую нагрузку компании, составляет 0,3.

В целом восстановление рынка в 2017 г после замедления потребления в 2015–2016 гг. для ПАО «НЛМК» связано с тем, что компания реализовала ряд ключевых инновационных, экологических проектов.

Ключевым для ПАО «НЛМК» является российский рынок, на котором комбинат реализует около 36 % всей произведенной металлопродукции. Доля поставок ПАО «НЛМК» в Европу и США составляет, соответственно, порядка 18 и 17 %. Группа НЛМК занимает прочные позиции на международных рын-

ках, осуществляя поставки продукции, покупателям более чем в 70 стран мира (табл. 2).

Продажи на внутреннем рынке возросли в условиях роста спроса со стороны смежных отраслей. В свою очередь, продажи в ЕС, Азию снизились из-за конкуренции с импортными поставками.

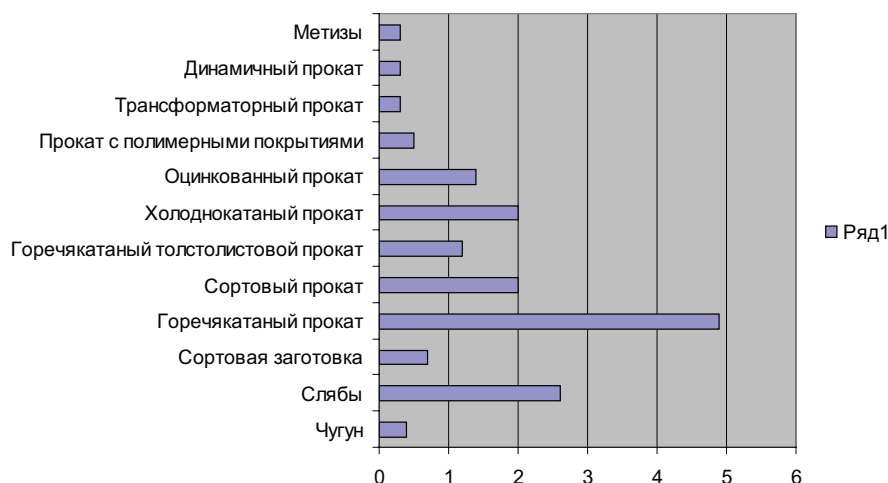
Рассмотрим продуктовый ряд ПАО «НЛМК» на рынках сбыта (рис. 3).

В продуктовом ряду компании высокий удельный занимает горячекатаный прокат, доля которого на российском рынке 12 %, вместе с тем, 31 % российского рынка занимает холоднокатаный прокат. Стальные полуфабрикаты для дальнейшей переработки в плоский и сортовой прокат компании на мировом рынке в видимом потреблении составляют 23 %. Продуктовый ассортимент компании достаточно сбалансирован, так как в него входят полуфабрикаты и продукты с высокой добавленной стоимостью. Доля полуфабрикатов составляет 23 %, типовая продукция – 42 %, продукция с высокой добавленной стоимостью – 35 %.

Сбалансированный портфель продукции ПАО «НЛМК» позволяет расширить рынки сбыта как территориально, так и с учетом смежных рынков. ПАО «НЛМК» занимает на российском рынке: 21 % – оцинкованный прокат, 74 % – динамный прокат, 18 % – арматура, 20 % – метизы, 21 % – прокат с полимерными покрытиями.

При диагностике сбытовой деятельности анализируются измерения каналов сбытов. Как правило, каналы сбыта измеряются длиной и шириной. Длина канала – это количество независимых посредников в последовательной цепочке. Ширина канала – это





**Рис. 3. Продажи ПАО «НЛМК»**  
[Sales of NLMK PJSC]

Источник: составлено автором

количество независимых посредников на том или ином уровне. Вместе с тем, одним из главных аспектов диагностики сбытовой деятельности остается эффективность каналов сбыта. Эффективность каналов сбыта как правило оценивается как соотношение расходов, связанных с функционированием канала (З) и прибыли (П). Эффективность каналов сбыта также именуется как затратноотдача, рассчитываемая относительно прибыли, и измеряется следующим образом:

$$\text{Э}_{\text{сбыта}} = \frac{\text{П}}{\text{З}} 100\%.$$

### Заключение

Таким образом, сбытовая система является одной из ключевых сфер функционирования организаций. Как следует из проведенного исследования, реализация продукции обеспечивает распределение продукции предприятия, непрерывность процесса воспроизводства, регулирует процесс производства в соответствии с параметрами потребностей рынка и удовлетворяет запросы покупателей в высококачественной продукции. Современные системы сбыта весьма разнообразны и формируются под воздействием определенных условий и факторов.

### Библиографический список

1. Рейтинг ведущих российских производителей и поставщиков металлопродукции. Металлоснабжение и сбыт. URL: [http://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2016/2016\\_2](http://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2016/2016_2) (дата обращения: 10.07.2018).
2. Официальный сайт ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». URL: [www.mmk.ru](http://www.mmk.ru) (дата обращения: 10.07.2018).

3. Официальный сайт ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат». URL: [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru) (дата обращения: 10.07.2018).

4. Рахманина И.А. Моделирование оптимального функционирования производственно-сбытовой деятельности логистической системы // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 2-1. С. 337–343.

5. Губанов А.Г., Шарапова Е.А., Омельченко И.А. Основные этапы проведения диагностики системы управления в рамках постановки управленческого учета на промышленном предприятии // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 1. С. 156–160.

6. Катаева Н.Н. Анализ сбытовой политики металлургического предприятия // Электронный журнал «Наука». 2014. № 11. URL: <http://nauka-rastudent.ru/11/2144/> (дата обращения: 10.07.2018).

7. Короткова Т.Л., Болормаа Б. Сбытовая сеть как система взаимосвязанных звеньев и коммуникаций // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 2(14). С. 20–24.

8. Воронцова Е.В. Логистическая концепция как метод управления потоками процессами на предприятии // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 14. С. 28–34.

9. Ерохина Е.В. Концептуальные основы управления потоковыми процессами предприятия // Евразийское Научное Объединение. 2015. № 8(8). С. 33–35.

10. Дреффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 ключевых показателей, которые должен знать каждый. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 323 с.

11. Моисеева Н., Бадорина А. Преобразование маркетинговых коммуникаций на основе оценки качества взаимодействия в отраслевой системе

сбыта // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2015. № 4. С. 25–32.

12. Бармашова Л.В. Влияние управления сбытом готовой продукции на экономическую устойчивость работы предприятия. URL: [http://barmashova.ru/mater\\_tehnich\\_snabgenie/uprav\\_sbitom/](http://barmashova.ru/mater_tehnich_snabgenie/uprav_sbitom/) (дата обращения: 15.07.2018).

13. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2007. Т. 6. № 7. С. 7–15. URL: <http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID = 5137> (дата обращения: 02.03.2017).

14. Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 1999. 656 с.

15. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ. Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. 345 с.

16. Сальников О.В. Эффективное управление дистрибуцией (каналами сбыта). URL: <http://nbene.narod.ru/comm/fcomm30.htm> (дата обращения: 15.07.2018).

17. Осадчая И.М. Государство и экономика развитых капиталистических стран в 80-х гг. М.: Наука, 2010. 348 с.

18. Хоггарт Р. Оксфордская иллюстрированная энциклопедия. М.: ИНФРА-М, 2011. 416 с.

19. Годин А.М. Маркетинг. М.: Дашков и Ко, 2013. 728 с.

20. Баркан Д.И. Управление продажами. СПб: Изд. дом СПб гос. ун-та, 2011. 908 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг. СПб: Питер, 2010. 896 с.

22. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 519 с.

23. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. Часть 3. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 116 с.

24. Официальный сайт АО «Омутнинский металлургический завод». URL: <http://www.omz.kirov.ru/> (дата обращения: 22.08.2018)

*Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*

2019, vol. 12, no. 1, pp. 89–96

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

#### Diagnosis the results of production and marketing activities of organizations

A.V. Sharkova – Dr. Sci. (Econ.), Professor, ASharkova@fa.ru

Financial University, 49 Leningradsky Prospekt, Moscow 125993, Russia

**Abstract.** This article discusses the issues of the sales system of enterprises, diagnostics of production and sales activities of organizations. The theoretical aspect of the organization of the sales system is investigated, in particular, the process of product sales, the procedures for organizing production and sales activities, the issues of organizing sales policy, and distribution channels are investigated. Sales systems are investigated as complex and multi-stage, with their own characteristics in various sectors of the economy. It was revealed, that in the backbone sector of the national economy – ferrous metallurgy, there are some peculiarities related to the specific use of raw materials and technologies. This also affects the choice of diagnosis of the organization's sales activities. The article describes the indicators, used in the diagnosis of production and marketing activities of organizations. The considered system of indicators reflects the qualitative and quantitative estimates of the side of the organization. It is shown, that modern sales systems are very diverse and are formed under the influence of certain conditions and factors. The importance of analyzing the diagnostics of the results of the production and sales activities of organizations is emphasized, since it represents the reflection and influence on its overall performance.

**Keywords:** marketing system, production activity, sale, horizontal distribution system, vertical distribution system, marketing policy

#### References

1. Rejting vedushhix rossijskix proizvoditelej i postavshhikov metalloprodukcii [Rating of the leading Russian manufacturers and suppliers of metal products. Metal supply and sales]. Available at: [http://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2016/2016\\_2](http://www.metalinfo.ru/magazine/rate/2016/2016_2) (accessed: 10.07.2018). (In Russ.)

2. The official site of PJSC «Magnitogorsk Iron and Steel Works». Available at: [www.mmk.ru](http://www.mmk.ru) (accessed: 10.07.2018). (In Russ.)

3. Official site of PJSC Novolipetsk Metallurgical Combine. Available at: [www.nlmk.ru](http://www.nlmk.ru) (accessed: 10.07.2018). (In Russ.)

4. Rakhmanina I.A. Modeling the Optimal Functioning of the Supply Logistics System Activity. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Ekonomika. Upravlenie. Pravo = News of Saratov University. New series. Economy series. Control. Right.* 2014. Vol. 14. No. 2-1. Pp. 337–343. (In Russ.)

5. Gubanov A.G., Sharapatova E.A., Omel'chenko I.A. The main stages of the diagnosis of the management system in the framework of management accounting at an industrial enterprise. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Tomsk State University Journal.* 2009. No. 1. Pp. 156–160. (In Russ.)

6. Kataeva N.N. Analysis of sales policy metallurgical enterprise. *Elektronnyi zhurnal «Nauka»*

= *Electronic Journal «Science»*. 2014. No. 11. Available at: <http://nauka-rastudent.ru/11/2144/> (accessed: 10.07.2018) (In Russ.)

7. Korotkova T.L., Bolormaa B. Distribution Network as System of Interfacing Links and Communications. *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya = Economic, Social and Humanitarian Studies*. 2017. No. 2(14). Pp. 20–24. (In Russ.)

8. Vorontsova E.V. Logistics concept as a method for managing the flow of processes in an enterprise. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva = Bulletin of the Volga University. V.N. Tatishcheva*. 2009. No. 14. Pp. 28–34. (In Russ.)

9. Erokhina E.V. Conceptual framework for managing enterprise streaming processes. *Evrasiiskoe Nauchnoe Ob»edinenie = Eurasian Scientific Association*. 2015. No. 8(8). Pp. 33–35. (In Russ.)

10. Dfeffri M. *Marketing, osnovannyi na dannykh. 15 klyuchevykh pokazatelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi* [Marketing based on data. 15 key indicators that everyone should know]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 323 p. (In Russ.)

11. Moiseeva N., Badorina A. Marketing communications reorganization with interaction quality estimation in an industrial sales system. *Marketing i marketingovye issledovaniya = Marketing and marketing research*. 2015. No. 4. Pp. 25–32. (In Russ.)

12. Barmashova L.V. The impact of sales management of finished products on the economic sustainability of the enterprise. Available at: [http://barmashova.ru/mater\\_tehnich\\_snabgenie/uprav\\_sbitom/](http://barmashova.ru/mater_tehnich_snabgenie/uprav_sbitom/) (accessed: 15.07.2018) (In Russ.)

13. Burtsev V.V. Control and improvement of sales management in a commercial organization. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*. 2007. Vol. 6. No. 7. Pp. 7–15.

Available at: <http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/detail.php?ID=5137> (accessed: 02.03.2018). (In Russ.)

14. Golubkov E.P. *Osnovy marketinga* [Marketing basics]. Moscow: Finpress, 1999. 656 p. (In Russ.)

15. Shapovalov V.A. *Upravlenie marketingom i marketingovyi analiz* [Marketing management and marketing analysis]. Rostov-on-Don: Feniks, 2008. 345 p. (In Russ.)

16. Calnikov O.V. *Effective distribution management (distribution channels)*. Available at: <http://nbene.narod.ru/comm/fcomm30.htm> (accessed: 15.07.2018) (In Russ.)

17. Osadchaya I.M. *Gosudarstvo i ekonomika razvitykh kapitalisticheskikh stran v 80-kh gg.* [The state and economy of developed capitalist countries in the 80s.]. Moscow: Nauka, 2010. 348 p. (In Russ.)

18. Hoggart R. *Oksfordskaya illyustrirovannaya entsiklopediya* [Oxford illustrated encyclopedia]. Moscow: INFRA-M, 2011. 416 p. (In Russ.)

19. Godin A.M. *Marketing*. Moscow: Dashkov i Ko, 2013. 728 p. (In Russ.)

20. Barkan D.I. *Upravlenie prodazhami* [Sales management]. St. Petersburg: Izdatel'ski Dom Sankt-Peterburgskogo Gosudarstvennogo Universitetata, 2011. 908 p. (In Russ.)

21. Kotler F. *Marketing*. St. Petersburg: Piter, 2010. 896 p. (In Russ.)

22. Krylova G.D. Sokolova M.I. *Marketing. Teoriya i 86 situatsii* [Marketing. Theory and 86 situations]. Moscow: YUNITI-DANA. 2010. 519 p. (In Russ.)

23. Alesinskaya T.V. *Osnovy logistiki. Funktsional'nye oblasti logisticheskogo upravleniya. Chast' 3* [Basics of logistics. Functional areas of logistics management. Pt 3]. Taganrog: Izdatelstvo TTI YuFU, 2010. 116 p. (In Russ.)

24. Official site «Omutninsky Metallurgical Plant» Available at: <http://www.omz.kirov.ru/> (accessed: 15.07.2018) (In Russ.)