

УДК 339.13

Світлана ШПИЛИК

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

***Резюме.** Розглянуто теоретико-методичні положення та пропозиції, обґрунтовано зміст і послідовність процесу управління збутовою діяльністю підприємств. Незважаючи на непросту економічну ситуацію, є можливість для агресивного органічного зростання для підприємств усіх розмірів. Але захоплення нових часток ринку при забезпеченні й поглибленні існуючих відносин з клієнтами вимагає системного підходу, підкріпленого практичними заходами, які полегшують співпрацю зі споживачем. Результатом є інтегровані, гнучкі рішення щодо управління продажами, які спрямовані на удосконалення збутової діяльності та забезпечують прозорість результатів продажів.*

***Ключові слова:** збут, збутова діяльність, організаційна структура, логістика, маркетинговий комплекс.*

Svitlana SHPYLYK

MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF ENTERPRISE

***Summary.** The article deals with theoretical and methodological positions and proposals, justifications of content and sequence of sales management of companies. In the modern environment, more than ever, the disciplined execution of sales strategy will distance the best enterprises from those who struggle to survive.*

Despite a challenging economy, there is an opportunity for aggressive organic growth for enterprises of all sizes. But capturing new market share while securing and deepening existing customer relationships requires a systemic approach enabled by practical technology that connects your enterprise and facilitates collaboration. The result is an integrated, adaptable sales management solution that brings structure and focus to sales activities and transparency to sales results.

So, there is a particularly urgent need to organize and control the marketing of the business, which includes the formation of distribution network, the processes of trade, customer service and support of the long-term relationships with customers, gathering of marketing information about the degree of customers satisfaction with the acquired products of the company. Taking into account all these aspects will contribute to the formation of an effective marketing policy of the company and is the key to ensuring economic security.

Formation of organized sales activities should be carried out taking into account the systematic approach to developing an integrated model that would enable economic development of the company and would create the preconditions for increasing sales and improving the competitiveness of the market.

***Key words:** sales, sales management, organizational structure, logistics, marketing mix.*

Постановка проблеми. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників є одним з найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності цілого підприємства. Недооцінювання змістовного значення тлумачення економічної категорії «збут» у теорії призводить до нерозуміння важливості значення збутової діяльності в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічна думка відносно нових організаційних умов виробничо-збутової діяльності дозволяє розділити такі економічні категорії як «збут» і «реалізація». Б. Райсберг та Л. Лозовський під реалізацією розуміють продаж виготовлених товарів і послуг, або їх перепродаж, що супроводжується отриманням грошової виручки [10, с. 34]. В той же час збут продукції, товарів вони визначають як продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями виготовлених ними продукції, товарів з метою забезпечення грошової виручки, – забезпечення надходження грошових засобів». Це визначення є ширшим, ніж трактування поняття «реалізація», воно містить також перелік суб'єктів, що займаються збутом. Проте суть цих економічних категорій зводиться до того, що збут продукції – це продаж, реалізація.

У наукових виданнях відомих українських учених також висвітлено теоретичні та деякі практичні точки зору на організування збутової діяльності підприємств [2; 6; 8]. Автори більшості із цих праць пропонують будувати організаційні структури управління збутом для

підприємств, орієнтуючись на маркетингову концепцію. За останні роки проблемам збутової діяльності присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Л. Балабанової, Й. Завадського, Т. Примака, З. Шершньової, Б. Бермана, В. Наумова, О. Акіліна та ін.

Мета статті. Обґрунтувати окремі підходи до управління збутовою діяльністю у господарській практиці підприємств.

Виклад основного матеріалу. Для того, щоб збутова діяльність підприємства була ефективною, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. У цьому ракурсі варто звернути увагу на підхід до управління збутовою діяльністю О. Проволоцької. Згідно з визначенням, яке подає науковець, управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємств, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [9, с. 6]. Проте у цьому визначенні не конкретизується, через які саме функції маркетингу реалізується управління збутовою діяльністю, позаяк перелічені складові процесу – планування, організація, мотивація і контроль – є загальними функціями менеджменту, а не маркетингу. Вдало з точки зору системного підходу до управління збутовою діяльністю підходить Ю. Огерчук. Він визначає, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю [7, с. 6].

Із точки зору Н.М. Гудзенко [5], організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Це – спосіб здійснення збутової діяльності. Відомий зарубіжний теоретик з проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики [4].

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством здійснюється глибше й ефективніше поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. На перший план висувуються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торговельних організацій, включається в підготовку персоналу відділу маркетингу. З іншого боку, працівники збутозабезпечуючих служб, завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу, мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління.

Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організація і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям. Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

Збутова політика будь-якого підприємства (канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку) формується на основі мети та завдань збуту і має відповідати бізнес-концепції підприємства. Збутова політика підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх

умов функціонування підприємства та побудована на основі аналізу попиту і пропозиції. Оскільки вимоги споживачів постійно змінюються, тому збутова політика підприємства має бути спрямована на постійне оновлення асортименту продукції й підвищення її якісних характеристик.

Канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку – найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції. При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Узагальнюючи численні наукові підходи, що стосуються як управління підприємством, так і управління маркетинговою діяльністю, вважаємо, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту [12, с. 12]. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Таким чином, управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю. Тому пріоритетним завданням промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси регіональних виробників. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається дисертантом як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту. А створення системи управління збутом на промисловому підприємстві відповідно до запропонованої моделі забезпечуватиме реальні перспективи ефективного управління збутовою діяльністю за рахунок орієнтації діяльності підприємства на ринковий попит, органічного поєднання функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої спрямованості на повніше забезпечення потреб споживача й отримання прибутку. Управління збутом не обмежується управлінням каналу збуту. Кожен учасник системи має власну організацію збуту. Під нею доцільно розуміти побудову структури управління збутом, підбір спеціалістів зі збуту належної кваліфікації, розподіл завдань, прав і відповідальності серед співробітників, створення умов для ефективної роботи (організація робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки і т. ін.).

Основою побудови системи управління збутовою діяльністю є визначення функцій, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу. Отож, вважаємо, що управління збутовою діяльністю на підприємстві повинно реалізовуватися через застосування таких функцій:

1. Планування (підбір, класифікація та підготовка до використання інформації щодо розроблення стратегії збуту; оцінювання та аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; визначення стратегії розвитку збутової діяльності).

2. Організування (створення організаційної структури управління збутом на підприємстві; створення внутрішньофірмових і посередницьких систем розподілу продукції).

3. Мотивування (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, преміювання, навчання персоналу).

4. Контролювання та регулювання (встановлення системи показників для оцінювання результатів дієвості збутової системи) [10, с. 35].

Форми організування збутової діяльності на підприємстві як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт у процесі управління всіма збутозабезпечуючими операціями. У цьому зв'язку необхідно також визначити: функції і службові взаємовідносини між робітниками всередині збутової системи і за її межами; функції координування і контролювання в системі збуту. Крім того, ми дотримуємося думки відносно того, що форми організування збуту охоплюють діяльність із формування, відбору спеціалістів усіх збутозабезпечуючих підрозділів, оцінюванні якості та результатів роботи працівників, а також заходи з матеріального і морального мотивування персоналу. Працівники відділу маркетингу, поряд із типовими функціями, можуть виконувати й інші обов'язки – з метою збільшення обсягу продажу й завоювання престижу організації. Для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю, що передбачає планування організування, мотивування та контролювання операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначені терміни, в необхідне місце, у встановленій кількості і відповідної якості, необхідно скоординувати всю діяльність функціонального відділу маркетингу, його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем.

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Збут – це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, пропонуємо включити такі елементи:

- організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту;
- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу;
- створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення;
- організування сервісного та післяпродажного обслуговування.

Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Вважаємо за доцільне розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Підсумовуючи вищезазначене, під системою управління збутовою діяльністю будемо розуміти сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства (рис. 1).

Мета цієї системи полягає в розробленні способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на

оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку. Остання зумовлена необхідністю постійного вивчення економічної ситуації, її прогнозування, а також коригування планових обсягів збуту згідно з вимогами споживачів.



Рисунок 1. Система управління збутовою діяльністю підприємства [10, с. 36]

Figure 1. Management system of sales activities of the enterprise [10, p. 36]

В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і забезпечуючу:

- до функціональної підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства: форми організації збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління збутом); взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу продукції); економічне оцінювання збутової діяльності;

- до забезпечуючої підсистеми віднесемо ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, яка склалася на ринку для формування реакції на зміни навколишнього середовища: інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє

середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною.

Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збору інформації;
- розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;
- створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління збутом.

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів. Їх систематизація дає змогу представити функціональну і забезпечуючу підсистеми так (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю [10, с. 38]

Table 1

Elements and tools of functional and providing subsystems within the system of sales activities [10, p. 38]

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
Забезпечуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Збутова діяльність ґрунтується на досягненні умов отримання максимального прибутку та швидкої реалізації виготовлених товарів, що вимагає загальних методичних основ у процесі організації збутової діяльності. Тому надто важливим є планування збутової діяльності, де на першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб у ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів.

Другий етап розроблення плану збуту передбачає розроблення програми руху потоків виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції. Ця стадія пов'язана з плануванням потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах. При дефіциті останніх за необхідності переглядають вже намічені програми товарорухів.

На заключному етапі розроблення плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних

потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок.

Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Висновки. Оскільки конкурентна боротьба постійно загострюється як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, менеджментом підприємства повинна приділятися значна увага усім аспектам управління збутовою діяльністю підприємства, оскільки від цього залежатиме його фінансова стійкість.

Діагностика ефективності системи збуту передбачає розрахунок показників системи збуту, аналіз чинників, що впливають на відхилення планових та фактичних показників збуту, дослідження збутових ризиків і можливостей підприємства. Це може служити предметом окремого дослідження.

Conclusions. As competition both on domestic and foreign markets constantly escalates, the considerable attention to all aspects of sales management should be given by the management of the company as its financial stability depends on it.

Diagnosis of an effectiveness of the sales system foresees the calculation of indicators of distribution system and the analysis of factors affecting the deviation of planned and actual sales figures, marketing research of risks and business opportunities. It may be the subject of a separate research.

Використана література

1. Балабанова, Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2011. – 240с.
2. Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 640с.
3. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом; пер. с англ. [Текст] / Г. Дж. Болт. – М.: Экономика, 1991. – 271с.
4. Гудзенко, Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації [Текст] / Н.М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. Вип. 56. – С. 263 – 265.
5. Кальченко, А. Г. Логістика: підручник [Текст] / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2003. – 284с.
6. Крикавський, Є.В. Логістичне управління: підручник [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів: Львівська політехніка, 2005. – 684с.
7. Огерчук, Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників [Текст] / Ю.В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 484. – С. 335 – 341.
8. Окландер, М. А. Логістика [Текст] / М.А. Окландер. – К.: ЦУЛ, 2008. – 346с.
9. Проволоцька, О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. – К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. – 20с.
10. Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 3. – С. 34 – 38.
11. Хрупович, С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57 – 61.
12. Хрупович, С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01/ С.Є. Хрупович. – Л.: Львівська політехніка, 2005. – 22с.