

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена дослідженню сутності, визначенню факторів виникнення кризи збуту підприємства. Досліджено вплив факторів локальної кризи збуту на розвиток кризової ситуації на підприємстві. Визначений інструментарій діагностики та розроблені рекомендації щодо подолання локальної кризи збуту на підприємстві. Ключові слова: криза, збут.

Статья посвящена исследованию сущности, определению факторов возникновения кризиса сбыта предприятия. Исследовано влияние факторов локального кризиса сбыта на развитие кризисной ситуации на предприятии. Определен инструментарий диагностики и разработаны рекомендации по преодолению локального кризиса сбыта предприятием. Ключевые слова: кризис, сбыт.

Article is devoted to the sales crisis investigation and, determination of emergence sales crisis factors in the routine activity of an enterprise. Investigated is local sales crisis impact to the development of crisis situation. Determined are diagnostic and developed are recommendations on the meeting the local sales crisis. Key words: crisis, sale.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки основним джерелом отримання прибутку для підприємств є виробництво, постачання та продаж товарів і послуг відповідним групам споживачів на конкретному сегменті ринку. Однак зниження платоспроможного попиту та інші фактори можуть спричинити накопичення нереалізованої продукції підприємства. Будь-які дії щодо вирішення ситуації зі скороченням реалізації продукції підприємства — оперативні, тактичні, стратегічні — потребують глибокого попереднього, поточного та стратегічного аналізу причин виникнення збоїв чи кризової ситуації у сфері збуту, а також певних можливостей, в тому числі, фінансових для їх впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботах закордонних та вітчизняних фахівців з теорії та практики антикризового управління, санації та реструктуризації підприємств: Короткова Е.М., Градова Н.П., Шершньової З.Е., Василенко В.О., Кривов'язюк І.В., Салиги С.Я., Штангрет А. М., Масенко Б.П., Мозенкова О.В., Колісника М. К., Скібіцького О. М. приділена увага таким різновидам криз як загальна економічна криза, фінансова, організаційна та стратегічна криза підприємства. В той же час розробці стратегій діяльності підприємств присвячені роботи із стратегічного управління відомих закордонних авторів: І.Ансоффа та М. Портера, та вітчизняних: Герасимчук В.Г., Наливайко А.П. Ковтуна О.І., Мартиненко М.М. та інших.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Аналіз робіт зазначених авторів дає змогу констатувати, що на сьогодні відсутні

теоретико-методичні розробки щодо визначення факторів та діагностики локальної кризи збуту в діяльності підприємства.

Постановка цілей. Метою статті є дослідження сутності, факторів виникнення та розробка інструментарію діагностики кризи збуту в діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Результати аналізу джерел з напрямку антикризового управління [1 – 4], а також статистичних даних щодо діяльності сучасних підприємств свідчать про особливе місце кризи збуту серед локальних криз на підприємстві. Це пояснюється тим, що криза у підсистемі збуту здатна призвести до виникнення кризових ситуацій в інших підсистемах підприємства — фінансовій, постачання, виробничій тощо, а отже — до системної кризи підприємства.

Зрозуміло, що для ринково – орієнтованих підприємств, стан їх фінансової підсистеми є віддзеркаленням ефективності їх діяльності в цілому та досконалості діючого менеджменту. Саме це вимагає особливої уваги до фінансів підприємства, необхідності аналізу його фінансового стану, який слугує індикатором фінансової стійкості підприємства та сприяє своєчасному впровадженню антикризових заходів. Відповідно до [2], структурно-логічна схема розгортання кризи на підприємстві представляється як послідовність причинно-наслідкових зв'язків стратегічної кризи, кризи результату (прибутковості), фінансової кризи та банкрутства.

На нашу думку наведена схема – це один з можливих сценаріїв розгортання кризи на підприємстві, оскільки передумовою розвитку кризи результату підприємства не завжди є саме стратегічна криза. Тут можливий вплив як внутрішніх складових управління підприємством (фінансовий менеджмент, антикризове попереджуваче управління, управління витратами тощо), так і зовнішніх ринкових та загальних соціально-економічних факторів. Криза результату діяльності підприємства, безумовно, є одним з основних факторів розгортання фінансової кризи підприємства. Але ж криза у підсистемі збуту є фактором як кризи результату (вплив зниження виручки від продажу товару на прибуток підприємства), так і фінансової кризи (через зменшення резервних фондів підприємства внаслідок збитковості).

Вивчення механізму виникнення будь-якої локальної кризи, в тому числі кризи збуту, доцільно починати з ідентифікації симптомів кризи, сукупність яких можна поділити на загальні та специфічні. До загальних симптомів кризи збуту можна віднести такі як зниження обсягів реалізації, зростання залишків готової продукції на складі, зменшення обігових засобів, скорочення обсягів замовлень, скорочення («звуження») асортименту продукції, зниження прибутковості діяльності навіть в разі збільшення обсягів реалізації, збільшення кількості реклаमाцій та інше. Специфічні ж

симптоми можна відслідкувати ураховуючи відповідні галузеві та інші особливості діяльності підприємства, що досліджується.

Загалом, на нашу думку, криза збуту на підприємстві являє собою різновид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворюючих факторів, що впливають на підсистему збуту. Криза збуту підприємства характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зниженням загальних обсягів реалізації та прибутків і може призвести до загального кризового стану підприємства.

Для підприємств (різних галузей, різних організаційно-правових форм, розмірів) спостерігається різне співвідношення зовнішніх та внутрішніх факторів, що зумовлює ступінь глибини кризи збуту та можливості ліквідації наслідків цієї кризи та запобігання активізації «ланцюжка» кризових явищ на підприємстві.

Так, серед внутрішніх факторів особливої уваги заслуговує аналіз конкурентоспроможності продукції, оскільки втрата конкурентних переваг по продукції може призвести до зниження обсягів реалізації та ініціювати кризу збуту. Значну роль у формуванні передумов виникнення кризи збуту відіграє недосконалість маркетингової діяльності на підприємстві. Загалом, до провідних внутрішніх факторів слід включати все, пов'язане з розробкою, виробництвом, політикою, тактикою та стратегією збуту продукції підприємством. Крім зазначеного, недосконалий вибір партнерів по бізнесу не дає можливість реалізувати підприємству певні конкурентні переваги. Недоліки в управлінні витратами підприємства та вивченні ринку проявляються у необґрунтованості цін на продукцію підприємства, що спричиняє зниження збуту певних позицій асортименту тощо.

Серед основних зовнішніх факторів виникнення кризи збуту особливої уваги заслуговує зниження платоспроможного попиту населення та зміна вимог споживачів, інтенсифікація конкуренції в галузі, зміни законодавчого поля, наявність (або відсутність) політики протекціонізму по відношенню до вітчизняного виробника та ін. Так, наприклад, інтенсивність конкуренції в галузі за умови функціонування підприємства в ринковій економіці виступає однією з основних загроз для підвищення обсягів збуту продукції підприємства і спонукає до вдосконалення продукції та послуг підприємства та перегляду стратегії фірми щодо свого позиціонування у зовнішньому середовищі.

Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції та спричиняє розбалансування механізму збуту готової продукції. Тому важливим кроком запобігання розвитку кризи збуту є її ідентифікація, діагностика за певними показниками по кількох провідних напрямках. Вважаємо за доцільне до загального переліку інструментарію діагностики кризи збуту на підприємстві віднести наступні провідні напрямки:

- 1) аналіз обсягів виробництва, реалізації продукції та факторів впливу;
- 2) аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» та чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності;
- 3) Аналіз стану збутової системи за допомогою системи показників.

На рисунку 1.1. наведений інструментарій діагностики кризи збуту, з деталізацією головних складових. Аналіз стану виробництва та реалізації продукції підприємства включає дослідження динаміки виробництва та реалізації продукції, стійкості виробництва та збуту, стану розрахунків зі споживачами, складу та структури продукції, яка випускається, її конкурентоспроможності, та спирається на детальний авс-аналіз усіх складових збуту підприємства.



Рис.1 Інструментарій діагностики кризи збуту підприємства

Другий інструмент діагностики – це аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» та чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності, включаючи зміни у асортименті.

Доволі часто проблеми з реалізацією продукції є наслідком недосконалої системи збуту на підприємстві що потребує перегляду політики укладання договорів на постачання виробів, переліку споживачів, пошуку нових бізнес-партнерів тощо. Тому третій напрямок діагностики – аналіз стану збутової системи за допомогою системи показників, таких як: коефіцієнт частки валового доходу, коефіцієнт частки чистого прибутку, коефіцієнт частки витрат на здійснення збуту, частка підприємства на товарному ринку, обсяг реалізації продукції на 1 працівника служби збуту, обсяг чистого прибутку 1 працівника служби збуту, питома вага витрат на заробітну платню працівників служби збуту тощо.

Четвертий, але не останній за значенням інструмент діагностики кризи збуту – це «портфельний» аналіз, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою скорочення або припинення інвестування в неефективні проекти та вкладання коштів в найбільш прибуткові або перспективні напрямки, передбачає оцінку відносної привабливості ринків і конкурентоспроможності підприємства на кожному з них.

Теоретичною базою «портфельного» аналізу є концепція життєвого циклу товару, конкурентної переваги. Основним прийомом «портфельного» аналізу є побудова матриць, здебільшого двовимірних, за допомогою яких бізнес-одиниці або продукти порівнюють за певними критеріями, а саме: темп зростання продажу; відносна конкурентна позиція; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі та інше. Головна перевага «портфельного» аналізу полягає в можливості логічного структурування та наочного відображення проблем підприємства, що надзвичайно важливо для процесу управління асортиментом і збутом. Серед моделей, що використовуються в практиці «портфельного» аналізу слід назвати наступні [5]: зростально - часткова матриця Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), побудована за критеріями «темп зростання ринку» та «відносна частка ринку»; нова матриця BCG, побудована за критеріями «кількість способів реалізації конкурентних переваг» та «розміри конкурентної переваги»; 9-секційна матриця «Дженерал – Електрик - Мак-Кінсі», побудована за критеріями конкурентної позиції підприємства та привабливості бізнесу; матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer – Arthur D.Little) враховує конкурентний статус та етапи життєвого циклу; матриця «Скандстрат» — побудована за критеріями вигоди споживача та виробника; матриця "можливостей за товарами-ринками".

Використати результати проведеної діагностики кризи збуту підприємства можна у комбінації з експертними методами, що застосовуються із залученням експертів у певних галузях. Інформативним буде розрахунок узагальнюючого показника, який буде характеризувати

ефективність збутової – індикатор збуту (ІЗ) діяльності. Для оцінки ІЗ в якості системи часткових показників доцільно використовувати такі, які б усебічно відображали сторони збутової діяльності підприємства, враховуючи і галузеві особливості. Загальний вигляд ІЗ може бути наступним:

$$\text{OEIЗ} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \hat{E}_i$$

де K_i – i -й частковий показник ІЗ ($K_i \rightarrow 1$); α_i – коефіцієнти значущості i -го часткового показника ($\sum \alpha_i = 1$); n – кількість часткових показників.

Частковими показниками для визначення ІЗ підприємства відповідної галузі можуть бути такі як: доля реалізованої продукції у власній торгівельній мережі, доля грошових коштів від власної торгівельної мережі у їх загальній сумі; доля нереалізованої продукції; доля прибутку від реалізації продукції у власній торгівельній мережі тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Результати діагностики підприємства з використанням наведеного інструментарію формують базу для розробки антикризових заходів щодо запобігання та (або) подолання кризи збуту тактичного та стратегічного характеру, в реалізації яких мають прийняти участь в той чи інший спосіб всі підсистеми підприємства.

Спираючись на результати «портфельного» аналізу, який доцільно здійснювати з використанням різних моделей, будуючи матриці за різними критеріями (простими чи комплексними), можливо детально дослідити причини невдачі зі збутом продукції, скерувати зусилля на суттєві зміни в асортименті. Якщо вся продукція підприємства потрапляє до кризової зони, це свідчить про наявність стратегічної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление [Текст] / Под. ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 432 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник. [Текст] / Київ: Центр учбової літератури, 2009.—568с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібн. [Текст] - Київ:ЦУЛ, 2005.-504с.
4. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Віблій П. І.: Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. [Текст] / Київ: Кондор, 2007.—272с.
5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства [Текст] / О.І. Ковтун. – Львів: Новий світ-2000, 2005. – 388 с.