

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*Розглянуто маркетинговий і логістичний підходи до організування процесу збуту на підприємстві. Ключові слова: збут, збутова діяльність, маркетинг, організаційна структура управління.*

*Рассмотрено маркетинговый и логистический подходы к организации процесса сбыта на предприятии. Ключевые слова: сбыт, сбытовая деятельность, маркетинг, организационная структура управления.*

*The relation of marketing and logistics to process of organization of selling at the enterprise is considered. Key words: sale, marketable activity, marketing, organizational structure of management*

**Постановка проблеми.** Важливим завданням підприємства при переході на нові умови господарювання для забезпечення ефективності збутової діяльності є формування конкурентоспроможної організаційної структури як елементу системи управління збутовою діяльністю. У цьому зв'язку доцільно розглянути процес організації цієї діяльності на підприємстві як такий, що складається із двох напрямків: по-перше, він повинен забезпечити оптимальне сполучення та ефективне використання усіх видів економічних ресурсів для отримання фінансових результатів від виробничо-збутової діяльності; по-друге, процес організації через реалізацію функцій управління повинен координувати та контролювати збутову діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств досліджували як іноземні, так і вітчизняні науковці: Л. Балабанова, Г. Болт, С. Гаркавенко А. Дейян, Д. Джоббер, Дж. Ланкастер, Ф. Котлер, В. Наумов, І.С. Земляков, О.Л. Каніщенко, Р. Ланкар, А.Ф. Павленко, Т.О. Примак, І.Б. Рижий, С.В. Скібінський, Т.М. Циганкова та ін.

**Постановка завдання.** Розвинути методичні положення створення системи управління збутовою діяльністю із врахуванням принципів до її побудови.

**Викладення основного матеріалу.** Організаційна структура управління збутом на підприємстві - це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій по доведенні готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Враховуючи, що збут - це діяльність по забезпеченні реалізації продукції, відзначимо межі організування збуту, які охоплюють:

- 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 після продажного обслуговування.

Відомий зарубіжний теоретик з проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом, або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики. Зарубіжна практика виробила значну кількість рекомендацій відносно того, як повинна бути організована збутова діяльність на підприємстві. Проте методи, які використовуються в країнах із розвинутою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов. У наукових виданнях відомих українських вчених висвітлено теоретичні та деякі практичні точки зору на організування збутової діяльності підприємств. Встановлено, що автори більшості із цих праць пропонують будувати організаційні структури управління збутом для підприємств, орієнтуючись на маркетингову концепцію. Проте у адаптації до ринкової економіки України є ще достатня кількість виробників, котрі використовують лише частково принципи маркетингу, орієнтуючись традиційно на вдосконалення виробництва або товару. Такі підприємства потребують практичних рекомендацій для створення гнучких організаційних структур, які можна без великих економічних і організаційних ресурсів адаптувати поступово до ринкових умов з орієнтацією на маркетинг. Досить мало публікацій стосуються раціональної організації збутової діяльності малих і середніх підприємств. Аналіз вищенаведених літературних джерел дає змогу визначити певне коло умов, які впливають на формування збутових структур на підприємстві (рис. 1). Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів. До виробничих підрозділів віднесемо склади готової продукції, цехи з комплектації, маркування і пакування готової продукції, транспортний підрозділ, відділ після продажного обслуговування.

Завдання та функції відділу маркетингу, який за нинішніх умов є найбільш поширеним організаційним підрозділом вітчизняного підприємства по забезпеченні збутової діяльності.

Завдання:

- дослідження та прогнозування попиту;
- вивчення конкурентів;
- пошук найбільш ефективних каналів і форм розподілу, що відповідають вимогам споживача;
- встановлення договірних відносин на постачання продукції;
- створення умов із забезпечення замовленою продукцією в попередньо обумовлені договором терміни.

Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на організування збутової діяльності підприємства:

- зовнішнє середовище (конкуренти; правові акти на ринку; платоспроможність покупців; концентрація споживачів, їх територіальне розміщення; характер попиту на продукцію, галузеві особливості);
- внутрішнє середовище (канали розподілу; фінансові ресурси; обсяг і тип виробництва; права і відповідальність керівників та працівників підприємства; зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

Функції:

- планування і організування збуту;
- організування після продажного обслуговування;
- мотивування працівників, які займаються збутом продукції;
- контролювання за процесом збуту продукції.

Форми організування збутової діяльності на підприємстві як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт в процесі управління всіма збуто-забезпечуючими 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 по формуванню, відбору спеціалістів всіх збуто-забезпечуючих підрозділів, оцінюванні якості та результатів роботи працівників, а також заходи по матеріальному і моральному мотивуванню 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. 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 більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. На перший план висуваються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торгівельних організацій, включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. З іншого боку, працівники збуто-забезпечуючих служб, завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу мають доступ до більш глибокої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління.

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізується 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 підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із 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 після продажного обслуговування. Побудова відділу маркетингу з використанням принципів логістики, на відміну від традиційних організаційних структур відділу маркетингу, дасть змогу забезпечити:

- підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і задачам маркетингу;
- системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання;
- системний зв'язок всіх функцій всередині відділу маркетингу і логістики.

Надалі розглянемо економічне оцінювання як елемент системи управління збутовою діяльністю, що повинно базуватися на певній теоретичній концепції, а проводити його на підприємствах повинні відповідні організаційні структури. Таке оцінювання передбачає вирішення комплексу питань, пов'язаних з вибором і обґрунтуванням стратегічного напрямку збутової діяльності; визначенням показників для контролювання збутової діяльності, оцінювання впливу факторів мікросередовища на дієвість системи управління збутовою діяльністю.

Домінантними факторами мікросередовища, які чинять вплив на збутову діяльність промислових підприємств, є:

- споживачі – їх ставлення до торгівельної марки підприємства-виробника, майбутні наміри щодо купівлі, мотивація та поведінка під час купівлі (кількість, частота, з якої нагоди здійснюється купівля);
- ринок досліджуваного товару - місткість, насиченість, тенденції змін на ринку, товари-замінники;
- конкуренти – частка їх на ринку, характеристики товару: якість, упаковка, престижність торгівельної марки, ціна, розподіл, частота придбання продукції споживачами.

Забезпечення реалістичності економічного оцінювання, пов'язаного з обґрунтуванням стратегічного напрямку збутової діяльності, а також визначення показників контролювання збутової діяльності значною мірою залежать від формування збутових витрат. З огляду на зазначене вище, вважаємо, що важливим є узагальнення теоретичних підходів до управління

витратами при організованні процесу доведення продукції до кінцевого споживача, їх використання у практичній діяльності підприємств. В нових умовах господарювання виробники повинні дотримуватися найважливішого управлінського принципу – керувати через витрати, натомість керувати витратами. Конкурентна ситуація, яка складається на ринку промислової продукції, вимагає від його учасників прийняття гнучких рішень щодо економічного оцінювання процесу розподілу та реалізації, а також всіх маркетингових операцій, які забезпечують збут. Розуміючи, що без розрахунку коштів на збут неможливо отримати прихильності до своєї марки у споживачів, виробникам промислової продукції необхідно переглянути підходи до економічного оцінювання витрат збутової діяльності.

Важливим моментом у визначенні елементів системи управління збутовою діяльністю є дослідження інструментарію інформаційного та аналітичного забезпечення збуту. З метою виявлення уподобань споживачів, аналізу конкурентів і, загалом, для удосконалення інформаційного забезпечення про стан ринку необхідно підприємствам постійно проводити маркетингові дослідження.

Важливим елементом, який уможливує проведення об'єктивного аналізу кон'юнктури ринку з метою визначення його реальної та потенційної місткості, а також дослідження попиту, пропозиції, прогнозу обсягів збуту і стратегії розвитку збутової діяльності, є система аналітичного забезпечення збуту. Використання сучасних напрацювань дає змогу визначати кон'юнктуру як конкретну економічну ситуацію, що склалася на ринку під впливом сукупності чинників та умов за певний відрізок часу..

За словами В. Прауде та О. Білого, оцінка ринкової ситуації за допомогою аналітичної системи маркетингу складається з прогресивних засобів для аналізу даних і проблемних ситуацій, включає статистичний банк і банк моделей. До статистичного банку у нашому дослідженні віднесемо наступний інструментарій: статистичні джерела Держкомстату України, опубліковані в періодичних виданнях матеріали, що стосуються збутової діяльності підприємств, управління зовнішньоекономічною діяльністю, звітність підприємств, результати маркетингових досліджень. Банк моделей охоплює методи кореляційно-регресійного аналізу, факторний аналіз, методи екстраполяції та методи сценаріїв, формалізовані моделі.

Принципова можливість визначення стратегічного розвитку ринку як в цілому, так і окремих його географічних сегментів визначається характером природи причинно-наслідкових явищ. Завдання оцінки ринкової ситуації полягає в тому, щоб на основі дослідження діючих тенденцій дати найбільш ймовірну картину розвитку ринку в майбутньому.

**Висновок.** Трансформації в системі управління збутовою діяльністю підприємств за період реформ в Україні створили нову базу для зростання промислового виробництва. Зокрема, у вітчизняній економіці за часів незалежності відбулися суттєві структурні зрушення виробничих можливостей підприємств. З огляду на недостатню дієвість інформаційного

забезпечення збутової діяльності підприємств, найбільш доцільним шляхом вирішення цієї проблеми є проведення ґрунтовних досліджень мікросередовища з метою оцінювання впливу факторів на збутову діяльність підприємств. Розробка методик цих досліджень із залученням їх у процес виробництва дозволить промисловим виробникам управляти збутовою діяльністю як цілісною системою. Цей перспективний напрямок потребуватиме надалі глибших теоретичних досліджень.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: Підручник[текст].- Донецьк: в-во Дон. ДУЕТ, 2009.-245с.
2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом[текст]: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф. А.Крутиков. – М.: Экономика, 2005. - 271 с.
3. Бондаренко И.В. Современный маркетинг:[текст] Учебн. пособ.-Донецк: Юго-Восток, 2002.-354 с.
4. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: [текст]/ С. Є. Хрупович. – Л., 2005. – 202 с.
5. Огерчук, Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств: дис. ... канд. екон.наук : 08.06.01[текст] / Ю. В. Огерчук. – Л., 2004. – 240с.