

## 1.4. Теоретичні основи формування збутової політики підприємств

Головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника (отримання прибутку) на підставі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Хоча збут – завершальна стадія господарської діяльності товаровиробника, в ринкових умовах планування збуту повинно передувати виробничій стадії та складатися з вивчення кон'юнктури ринку і виробничих можливостей підприємства виробляти продукцію, яка користується попитом, та зі складання планів продаж, на підставі яких повинні формуватися плани постачання і виробництва. Грамотно побудована система організації та контролю збутової діяльності повинна забезпечити конкурентоздатність підприємства.

У сучасних умовах становлення ринкової економіки виникла потреба у створенні нових структур, які б займалися збутом чи сприяли його налагодженню, в зміні механізму пошуку партнерів і налагодженню господарських зв'язків між підприємствами, у розробці нової законодавчої й нормативно-правової бази тощо. Тому збутову діяльність необхідно розглядати як елемент комерційної діяльності, що здійснюється після завершення виробничої стадії (після закінчення виготовлення продукції) аж до безпосереднього продажу товару покупцю, доставки його споживачу та післяпродажного обслуговування. На організацію збутової діяльності на підприємстві та її ефективність впливають три групи факторів (за сферою, характером і тривалістю впливу). За сферою впливу виділяють такі фактори:

зовнішні (на рівні народного господарства, галузі, регіону):

внутрішні (на рівні підприємства, структурного підрозділу, робочого місця).

За тривалістю впливу – постійні чи тимчасові.

За характером впливу: економіко-фінансові; організаційно-правові; соціально-психологічні.

Автори практично всіх проаналізованих літературних джерел [159, 196, 206, 209] сходяться на думці, що в цілому збутова політика підприємства повинна орієнтуватись на:

отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантії її отримання в майбутньому;

максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;  
тривалу ринкову стійкість підприємства, конкурентоспроможність його продукції;

створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

Слід підкреслити, що збутова політика, яка сформульована на підставі цілей та завдань збуту, повинна відповідати загальній бізнес-концепції підприємства та прийнятому курсу його розвитку. Більш того, збутова політика підприємства повинна служити базою для розробки його постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної й фінансової політики. На підставі існуючих концепцій щодо змісту збутової політики [73, 81, 83] було виділено та систематизовано основні складові збутової політики будь-якого підприємства, ефективне використання їх дозволить йому ефективно функціонувати та конкурувати на цільових ринках (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Складові збутової політики підприємства

№ з/п	Елемент	Зміст елемента	Варіанти реалізації елемента	Основні варіанти реалізації збутової політики
1	2	3	4	5
1.	Політика товароруку (розподілу)			
1.1.		Канали товароруку		Прямі, непрямі, змішані
1.1.1.			Ширина прямих каналів	Установлюється локально (в рамках кожного підприємства), при необхідності на заставі відповідних розрахунків
1.1.2.			Довжина та ширина непрямих каналів	
1.1.3.			Пропорції всіх змішаних каналів	
1.2.		Форма товароруку		Транзитна, складська
1.3.		Форма прямого збуту		Робота на замовлення, робота на вільний ринок за допомогою оптової торгівлі, персональний продаж

1	2	3	4	5
1.4.	Типи посередників			
1.4.1.			Незалежні посередники	Дистриб'ютори регулярного типу, торговельні маклери
1.4.2.			Залежні посередники	Брокери, закупівні контори, агенти, лізингові компанії, комісіонери, аукціони
1.5.		Товарна спеціалізація посередників		Установлюється локально в рамках кожного підприємства
1.6.		Кількість посередників		Інтенсивний, ексклюзивний, селективний розподіл
1.7.		Відбір посередників		Установлюється локально в рамках кожного підприємства
1.8.		Робота з посередниками		
1.9.		Система маркетингової інтеграції		Традиційна, горизонтальна, вертикальна, квазівертикальна МС
1.9.1.			Види вертикальної МС	Корпоративна, договірна, керувана консолідація (підрозділи, філії, дочірні компанії)
1.9.2.			Види квазівертикальної МС	Винятковий продаж продукції, виборча реалізація, універсальний збут
2.	Політика формування попиту та стимулювання збуту			
2.1.		Реклама		
2.1.1.			Канали розповсюдження реклами	Особисті контакти, пряме поштове розсилання, преса, аудіовізуальні засоби, зовнішня реклама, власні виставочні центри, реклама на виставках та ярмарках, проведення прес-конференцій, презентація, Інтернет
2.1.2.			Графік реклами	Складається локально в рамках кожного підприємства
2.1.3.			Рішення відносно мети рекламного звернення	Залучення уваги, забезпечення інформацією, створення переваг, здійснення покупки, нагадування щодо покупки

1	2	3	4	5
2.1.4.			Рішення щодо спрямованості реклами	На споживачів, на посередників, на інших учасників ринкових відношень, на громадськість
2.1.5.			Вибір методу визначення рекламних витрат	Метод фіксованого відсотка, метод аналогії, метод максимальних витрат, цільовий метод
2.2.	Сервіс для покупців		Рішення відносно послуг	Установлюється локально в рамках кожного підприємства, при необхідності - на заставі відповідних розрахунків
2.2.1			Рівень сервісу	
2.2.2			Форми сервісного обслуговування	
2.2.3				
2.3.	Комерційне кредитування та знижки		Термін, розмір та інші умови комерційного кредиту,	
2.3.1.			Знижки з ціни	
2.3.2				
3.	Політика транспортування продукції			
3.1.		Варіанти транспортування продукції до місця призначення		Самовивезення, поставка транспортом виробника
3.2.		Вид транспортування		Автомобільний, водний, повітряний, залізничний
4.	Збутові стратегії маркетингу			
4.1.		Вибір стратегії охоплення ринку		Недиференційований, диференційований, концентрований маркетинг
4.2.		Вибір стратегії конкурентних переваг		Стратегія низьких витрат, спеціалізації (високий рівень якості, нестандартний набір якостей товару)
4.3.		Вибір маркетингової стратегії в залежності від стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ)		
4.3.1.			Стадія впровадження	Інтенсивний маркетинг ; вибіркове; широке проникнення; пасивний маркетинг
4.3.2.			Стадія росту	Покращити якість товару, нові моделі, нові сегменти ринку; канали збуту

1	2	3	4	5
4.3.3.			Стадія зрілості	Стратегія модифікації ринку, стратегія модифікації товару, маркетингових засобів
4.3.4.			Стратегія спаду	Залишення ринку, зменшення пропозиції товару, модифікація товару
4.4.		Вибір критерію сегментування ринку		Географічний, психографічний, поведінковий, демографічний, економічний, технологічний та ін.
4.5.		Вибір стратегії позиціонування товару на ринку		Позиціонування на базі визначення переваг товару; на заставі задоволення специфічних потреб
5.	Організаційні, матеріально-технічні та інші аспекти збуту			
5.1.		Варіанти розрахунків за товари		Повна, часткова передоплата, наступна часткова оплата або в повній сумі та ін.
5.2.		Структура організації та контролю збуту		Функціональна, регіональна (зональна), товарна, за типом покупців
5.3.		Підбір та розставлення кадрів у системі збуту		Установлюється локально в рамках кожного підприємства, при необхідності на заставі відповідних розрахунків
5.4.		Система стимулювання та навчання персоналу відділу збуту (маркетингу)		
5.5.		Система планування збуту		Жорстка, гнучка. Планування: короткострокове, середньострокове, довгострокове, різні варіанти за строками
5.6.		Матеріально-технічна база		Установлюється локально в рамках кожного підприємства, при необхідності на заставі відповідних розрахунків
5.7.		Складування	Вибір засобу складування	
5.7.1			Кількість складів та розташування складової мережі	
5.7.2				

1	2	3	4	5
5.7.3			Розмір та місцезнаходження складу	
5.7.4			Вибір системи складування	
5.8.		Вибір методів розробки планів продажу		
5.9.		Управління ризиками		Передача ризику шляхом укладання договорів (контрактів)
6.	Цінова політика			
6.1.		Ціноутворення при випуску на ринок нового товару		Ціна "знімання вершків"; "ціновий прорив"; "психологічна" ціна; ціна додержання лідера в галузі або на ринку
6.2.		Установлення ціни на товари на відносно тривалий час		Ковзна ціна; довгострокова ціна; ціна споживчого елементу ринку; гнучка ціна; переважна (знижена) ціна
6.3.		Цінові стратегії відносно конкурентів		Ціна вища, нижча або на рівні ціни конкурентів
6.4.		Цінові стратегії в залежності від типу ринка		
6.4.1.			Ринок вільної конкуренції	Див. пп. 6.2 та 6.3.
6.4.2			Ринок монополістичної конкуренції	Установлення ціни за географічним принципом, ціни в рамках товарної номенклатури в залежності від якості та ін.
6.4.3			Ринок олігополістичної конкуренції	Стратегія додержання лідера, паралельна цінова політика
6.4.4			Ринок чистої монополії	Диференціація за групами споживачів, за варіантами товару або послуги, за територією, за часом

Вибір оптимального варіанта використання усіх складових збутової політики підприємства здійснюється на зіставленні глибокого всебічного аналізу з проведенням необхідних розрахунків та зіставленням з усіма можливими варіантами її формування. Деякі пункти збутової політики повинні аналізуватися відокремлено для кожної укрупненої асортиментної групи товарів у залежності від стадії її життєвого циклу. В подальшому необхідно контролювати ефективність обраної альтернативи за кожним пунктом збутової політики. Фактичні результати збутової діяльності необхідно замірювати та порівнювати з очікуваними (розрахованими при обґрунтуванні вибору тієї чи іншої альтернативи) й аналізувати.

Аналіз збутової діяльності повинен здійснюватися на двох рівнях. На рівні відділу маркетингу збутова діяльність аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства. Для цього маркетологи повинні розробляти добре продумані опитувальні анкети, проводити анкетування, що дасть змогу серед усього необхідного виявити найголовніше – потреби споживачів, а також досягти рівня їх задоволення [160]. На нашу думку, аналіз стану конкурентів повинен бути спрямованим на виявлення сильних та слабких сторін їхньої збутової діяльності, у тому числі:

- оцінку їхньої стратегії збуту й розподіл ринків відносно цього;
- обсяг та характер послуг, які надаються, та їх оцінка клієнтами;
- наявність загроз з боку конкурентів у сфері використання й розподілу нових технологій;
- можливість зміни частки ринку;
- виявлення відношення споживачів до власних товарів та товарів конкурентів.

На другому рівні керівники збуту зосереджують свою увагу на оцінці виконання плану та ефективності збутових операцій. При цьому аналіз може бути проведений за такою схемою: оцінка рівня збутової діяльності – виявлення недостатньо використаних резервів й оцінка ресурсів – визначення можливого поліпшення – визначення шляхів рішення виявлених можливостей. При цьому безпосередньо план збуту аналізується за такими параметрами, як обсяг продаж, товарообіг, частка ринку. Такий аналіз здійснюється не тільки в цілому по підприємству, а й у розрізі груп товарів, груп споживачів, служб збуту,

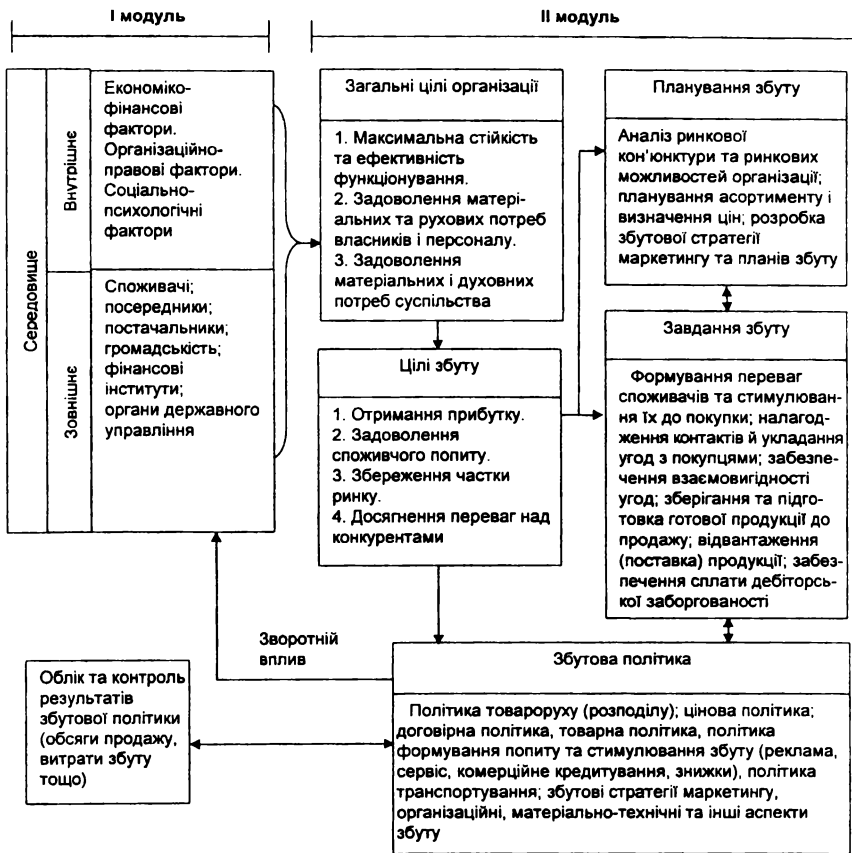
структурних підрозділів. Ми вважаємо, що безпосередньо розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту та маркетингу. Але формувати її (політики) наповнення та спрямування слід проводити з урахуванням загальної стратегії підприємства й проведених управлінських обстежень з виробничо-збутової діяльності та з залученням робітників служби збуту.

На нашу думку, загальну модель формування збутової політики підприємства в ринкових умовах господарювання можливо представити наступним чином (рис. 1.11).

Модель складається з двох основних модулів. Модель формування збутової політики як окрема ланка передбачає зворотну взаємодію сформованої збутової політики з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Слід підкреслити, що зовнішнє середовище є джерелом, яке живить підприємство ресурсами для матеріалізації їх внутрішнього потенціалу. Причому макрооточення створює загальні умови середовища знаходження підприємства й у більшості випадків не носить специфічного характеру. Ґрунтовний аналіз макросередовища виводить на розуміння тенденцій в економіці взагалі, сутність динаміки розвитку споживчих галузей, правового забезпечення збутової діяльності.

При аналізі мікрооточення базується на вивченні тих складових, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії: покупці, постачальники, конкуренти, посередники, і здійснюється з позиції цільових ринків, стану конкуренції та збутових мереж. Міжнародний досвід показує, що для проведення такого аналізу маркетологи розробляють добре продумані опитувальні анкети й проводять анкетування, що дає можливість серед усього іншого виявити найголовніше – потреби клієнтів, а також досягнутий рівень задоволеності споживачів [159, 196, 206, 210]. Аналіз внутрішнього середовища охоплює різні боки або зрізи всередині підприємства.





**Рис. 1.11. Модель формування збутової політики підприємства в ринкових умовах господарювання**

Найбільшої результативності у використанні запропонованої моделі формування збутової політики можна досягти за таких умов:

безпосередньо план збуту повинен мати єдину форму, тобто і керівники, і робітники відділу збуту розв'язують одні й ті самі питання; бути коротким, гнучким та творчим, цілеспрямованим (тобто робітники відділу збуту повинні зосереджувати увагу на найкращих перспективних замовниках та видах продукції з точки зору прибутку з урахуванням основних джерел збільшення обсягів продажу);

повинні бути в наявності форми аналізу (матриці) для простоти заповнення та наступного коригування аналізу показників "вид продукції" та "ринок" (табл. 1.6).

Проведення даного аналізу повинне бути автоматизованим, охоплювати одномірні періоди для накопичення статистичної інформації, яка з певним часом може бути використана для загальної діагностики у сфері збуту, тобто виявлення проблем (наявних і можливих) під час самого здійснення збуту, визначення основних напрямків адаптації застосованої збутової політики до змін у ринковому середовищі.

У розробці маркетингових програм і стратегічних планів розвитку підприємств важлива роль відводиться обґрунтованому вибору ринків збуту й обсягів продаж. При цьому ефективність рішень багато в чому залежить від правильності складання прогнозу збуту продукції.

Таблиця 1.6

### Матричний аналіз збуту

	Ринок 1	Ринок 2	Ринок n	Тенденція збуту	Разом
Вид продукції А	П / Ф	П / Ф	П / Ф	Ріст + Зниження -	П / Ф
Тенденції ринку	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Коригування значень, вибір оптимального виду продукції та ринку	
Вид продукції В	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф
Тенденції ринку	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Коригування значень, вибір оптимального виду продукції та ринку	
Вид продукції ...n	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф
Тенденції ринку	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Ріст + Зниження -	Коригування значень, вибір оптимального виду продукції та ринку	
Разом	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф	П / Ф

П – потенційні замовники (обсяг ринку);

Ф – фактичний збут

Прогноз збуту – це основа всієї системи планування на підприємстві, за допомогою якої будується виробнича програма, приймаються рішення про інвестиції, джерела постачання й т. ін. Розробка прогнозу становить комплексне завдання, для вирішення якого потрібен попередній аналіз ринків збуту, а також можливостей підприємства і правильний вибір джерел інформації про виробників даного товару. При аналізі ринків слід урахувати тенденції в економіці країни, ситуацію в галузі і все це зіставляти з фінансовим станом підприємства, з планами капіталовкладень. На прогноз збуту істотно впливають також невраховані або випадкові фактори. У результаті при побудові прогнозу збуту виникають інформаційні труднощі: часто вхідна інформація на стадії розробки прогнозу недостатньо вірогідна й нестала, уся або частина інформації має якісний характер і не піддається кількісній оцінці. Наприклад, не можна розрахувати ступінь впливу соціальних і політичних факторів на обсяги реалізації продукції. Далі: почасти випадки, коли на момент прийняття рішення інформація взагалі відсутня, хоча її в принципі можна було б одержати, але витративши багато часу й коштів. Такі ситуації найбільш характерні для збуту нової продукції, тому ефективним способом побудови прогнозу її збуту є обробка результатів опитування експертів, тобто керівників, спеціалістів, учених. Для цього використовуються спеціальні процедури, логічні прийоми й математичні моделі [217].

З різноманітних експертних методів до обґрунтування прогнозу збуту продукції найбільш підходить метод "мозкового штурму" й метод "Дельфі". Застосування методу "мозкового штурму" вимагає виконання ряду послідовних дій. Передусім потрібно сформулювати мету його застосування. Метою може бути знаходження шляхів збільшення обсягів реалізації продукції. При цьому паралельно вирішуються такі питання: яка група потенційних споживачів даної продукції, які якості товару можуть притягувати нових покупців, які ринки збуту аналогічної продукції вже існують і де конкретно можливий продаж цієї продукції. Далі необхідно підібрати експертів, у ролі яких можуть виступати співробітники підприємства, а також зовнішні консультанти й експерти. Виходячи з власного досвіду, кожен опитуваний оцінює можливий обсяг ринків збуту продукції. Прогноз одержують на основі обробки результатів опитування експертів. Такий підхід не вимагає значних витрат часу й коштів. Разом з тим цей метод має істотні недоліки. Так, результат опитування експертів може бути помилковим з ряду причин (наприклад,

позиція нового товару на ринку невідома, а, отже, не можна й урахувати співвідношення між попитом і пропозицією). Суб'єктивність оцінок часто призводить до перекручення дійсного стану та до хибних дій щодо розробки стратегії підприємства. Тому побудований на основі думок експертів прогноз може бути використано лише для з'ясування загальної тенденції і, звичайно, виявляється нерезультативним відносно конкретних часових інтервалів та учасників ринку. Крім того, з боку експертів існує також небезпека навмисного заниження очікуваних показників збуту [217].

Для зменшення негативних наслідків застосування даного підходу до розробки ринкової стратегії можна рекомендувати таке: передусім, до складу експертів слід запрошувати осіб, які повинні нести відповідальність за збут нової продукції і, природно, серйозно поставляться до прийняття рішень. Далі, можна й потрібно переходити від простих (разових) опитувань експертів до методу повторного опитування зі зворотним зв'язком (метод "Дельфі"). Тоді при повторному опитуванні експертам повідомлять опосередковану оцінку думок, які були висунуті на першому етапі. Робиться це для того, щоб експерти змогли врахувати колективну думку і переглянути свої індивідуальні оцінки. Такий зворотній зв'язок можна повторювати до тих пір, доки не буде вироблено рішення, яке всіх задовольнить. І в цьому випадку надійність прогнозу збільшується за рахунок співставлення й вагомості результатів.

Поряд із цим можна рекомендувати експертам давати кілька оцінок: песимістичну (ПО), оптимістичну (ОО) і найбільш вірогідну (НВ). Тоді кінцева оцінка може бути одержана на основі використання бета-розподілу й вестись, наприклад, за такими двома формулами:

$$\text{а) } O = \frac{ПО + 4 \cdot НВ + ОО}{6}; \quad (1.2)$$

$$\text{б) } O = \frac{3 \cdot ОО + 2 \cdot ПО}{5}. \quad (1.3)$$

Розрахунки за ними дають різні результати. Варіант а) враховує найбільш вірогідну оцінку й віддає їй перевагу в порівнянні з песимістичною та оптимістичною. У варіанті б) найбільш вірогідна оцінка не враховується взагалі. Разом з тим, як доводить практика, розходження оцінок за обома цими моделями неістотне. У зв'язку з цим більш розповсюджений другий варіант, який потребує меншої кількості вхідної інформації [217]. У випадку коли продукція вже випускається, але немає достатньої ретроспективної інформації, для прогнозу побудови збуту

продукції використовується тестування ринку. Цей підхід дає найбільш точний результат за умови, що тестовий ринок носить репрезентативний характер, часовий інтервал значний і тривалість тестування забезпечує можливість здійснення багатьох купівель. При цьому попит на продукцію можна оцінити через величину торгового обороту. Визначення розміру збуту продукції на основі тестування ринку має ряд особливостей, які слід урахувати при побудові прогнозу. Це передусім пов'язано з не завжди правильним вибором тестового ринку й часового інтервалу. Хибне вирішення цих питань призводить до втрати точності прогнозу. Слід також мати на увазі, що проведення тестування ринку може саме по собі слугувати сигналом іншим виробникам про те, що підприємство планує нарощування обсягів виробництва, і оперативна реакція конкурентів, наприклад викидання на ринок аналогічних товарів, може істотно вплинути на результати тестування.

Незважаючи на відомі переваги розглянутих вище методів побудови прогнозів, їхнім істотним недоліком є статичний характер моделей і нездатність урахувати динаміку збуту. Однак визначення відповідних динамічних характеристик для нової продукції звичайно є занадто складним завданням. Тому вибір стратегії на основі думок експертів, їхнього досвіду та інтуїції фактично залишається єдиним способом побудови прогнозів збуту нового товару. У разі коли товар уже виробляється, найбільш обґрунтований прогноз можна отримати в рамках прогнозних моделей, побудованих на основі відповідних математичних функцій – так званих трендових моделей, що описують залежність прогнозованого параметра, у даному випадку обсягу збуту, від сукупності факторів, які на нього впливають, та часу. Широкий вибір таких функцій дозволяє враховувати тенденцію розвитку й динаміку збуту.

Таким чином, при складанні прогнозів збуту продукції й оцінці потенціальних ринків доцільно їх комбінувати. Коли продукція ще не втратила своєї новизни, вибір ринків і обґрунтування розмірів збуту здійснюється на основі обробки результатів опитування експертів за допомогою методів "мозкового штурму" і "Дельфі". Далі, коли продукція вже заявлена на ринку й отримано необхідну інформацію, а прогноз збуту з оцінки динаміки обсягу продажу уточнюється, необхідно використовувати трендові моделі прогнозування, які враховують різноманітність факторів, що впливають на розмір продаж. Описаний комплексний метод дозволяє звести до мінімуму помилки й одержати найбільш обґрунтоване рішення при розробці маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення обсягу виробництва й розширення ринків збуту продукції підприємства [217].

Дані про збут часто використовують як показники успіху. Аналізуючи обсяги реалізації за групами товару, за окремим продуктом, географічним регіоном та іншими факторами й порівнюючи ці продажі з попередніми періодами, можливо розрахувати результативність діяльності відділу збуту [206]. Але, на нашу думку, якщо розглядати тільки дані про збут, можна помилитись, оскільки збільшення обсягів збуту не завжди відбиває більш високий прибуток. Ці дані необхідно використовувати в поєднанні зі статистикою прибутків та збитків, аналіз яких саме й дозволить виявити не тільки тимчасовий успіх підприємства, а й сильні та слабкі боки маркетингової програми підприємства, у тому числі розділу "Збутова політика".

Як свідчить зарубіжний досвід, підприємство не завжди ставить перед собою мету одержання максимального прибутку. Воно може функціонувати за принципом беззбитковості, тобто – компенсації витрат виробництва. Особливо у фазах зародження й на початкових етапах зростання, коли необхідно завоювати ринок, підприємство переслідує саме таку мету. Проте якісь підприємства можуть при цьому виявитися більш конкурентоспроможними, наприклад, за рахунок більш високого рівня "підприємницького ресурсу", який досить складно оцінити у вартісному виразі. Однак рентабельність виробництва може й не проявитися в чистому вигляді, а рівень конкурентоспроможності виражатиметься, наприклад, у більш інтенсивному залученні покупців і формуванні сприятливого іміджу підприємства. Звичайно, такий стан "беззбитковості" можна розглядати як своєрідний трамплін для одержання біль високих прибутків у довгочасній перспективі. Багато зарубіжних промислових компаній як головну мету своєї діяльності окреслюють як оптимальний вплив на споживача для забезпечення максимального споживання за оптимальної ціни й одержання в результаті максимального довгострокового прибутку [155]. Ураховуючи все це, особливо сучасні умови функціонування наших промислових підприємств (як наслідок – їхня збитковість або малорентабельність, низька конкурентоспроможність продукції, що виробляється, та ін.), неможливо ставити в даний час завдання одержання максимального прибутку. Вони повинні домагатися прибуткової реалізації (збитковість не дає можливості не тільки розвиватися, а й самостійно існувати) і робити все, щоб розширювати кількість споживачів продукції, збільшувати обсяг її реалізації, знаходити нові ринки збуту й підвищувати свою частку на традиційних ринках, створити й закріплювати в споживача лояльне

ставлення до даної продукції (торговельної марки), постійно підвищувати престиж підприємства. Тому критеріями ефективності збутової діяльності багатьох вітчизняних промислових підприємств зараз, на наш погляд, є прибуткова реалізація продукції, що виробляється, за максимального задоволення потреб споживачів і забезпечення високоякісного їх обслуговування.

Таким чином, урахувавши все зазначене вище, можна зробити висновок, що на сучасному етапі економічного та соціального розвитку керівники збутової служби підприємства повинні оволодівати методологією виявлення проблем збутової політики, застосовуючи її в практичній реалізації збутової політики з урахуванням конкретної сфери та галузі економіки. Причому розробляти безпосередньо Положення про збутову політику доцільно керівникам відділів збуту та маркетингу, проект якого має бути погоджений з іншими керівниками структурних підрозділів підприємства, а саме: головним конструктором, головним технологом, начальником планово-економічного відділу (ПЕВ), начальником фінансового відділу, начальником відділу праці й заробітної плати (ВПіП), начальником відділу матеріально-технічного забезпечення (ВМТЗ), начальником юридичного відділу (юристконсульт), головним інженером (технічним директором), заступниками директора (з комерційних, економічних та виробничих питань). Це заздалегідне візування, на наш погляд, прискорить процедуру затвердження Положення керівником підприємства та його введення в дію.

Аналізуючи досвід підприємств з розробки як програми зі збутової політики, так і Положення чи плану відділу збуту, ми прийшли до висновку, що в будь-якому варіанті збутову політику підприємства слід закріплювати документально з таких причин:

формальне встановлення та документальне закріплення стандартів діяльності зі збуту зменшить можливість зловживань (змова збутовиків з покупцями і т. ін.) та помилок;

наочне демонстрування взаємозв'язу різних аспектів збутової діяльності й формування єдиного бачення збутової роботи та виниклих проблем усіма відповідальними робітниками, що примусить їх розуміти проблеми не тільки свого відділу, але й інших підрозділів підприємства;

сприяння більш чіткій координації розпочатих зусиль зі збуту;

підготовка підприємства до раптових змін;

на базі документально закріплених положень збутової політики розроблення функціональними фахівцями своїх докладних планів, а

саме – планів досліджень різних аспектів ринку, планів рекламних заходів, кошторисів витрат на збутову діяльність, планів формування портфеля замовлень тощо;

заохочення керівників мислити перспективно та більш відповідально ставитися до своїх рішень.

Більшість українських підприємств у останні роки зіткнулась з серйозними проблемами у сфері збуту. Падіння обсягів продажу, зниження рентабельності виробництва, скорочення частки ринку або повна її втрата, надмірне використання товарообмінних операцій – це далеко не повний перелік взаємопов'язаних проблем, які супроводжують середовище збуту навіть тих підприємств, які ще вчора здавалися благополучними. Труднощі вітчизняних виробників спричинені причинами двоякого характеру: одні викликані поважними структурними зрушеннями в економіці, інші стали наслідком негативного відношення управлінського персоналу до самостійності. Наслідки руйнування союзного ринку, які призвели до виникнення фізичних бар'єрів (митний контроль), технічних бар'єрів (розбіжність технічних умов, стандартів) та економічних бар'єрів (податки, акцизи, мито) з'явилися чи не найбільш масштабними саме для перспектив маркетингу збуту. Усі вищезначені бар'єри призвели як до ослаблення потенціалу конкуренції та гарантійних можливостей, так і до зростання цін і кількості посередників і торговельної націнки.

Усі вищезначені недоліки можуть бути усунені як шляхом реструктурування самої організації збуту, так і шляхом контролю збутової діяльності українських підприємств, який на початковому етапі передбачає:

розробку внутрішніх стандартів (правил) збутової діяльності та її документальне закріплення в Положеннях про збутову політику на засаді адекватності раніше встановлених цілей і завдань організації внутрішнім та зовнішнім умовам її функціонування, у тому числі її можливостям;

аналіз відповідності оргструктури відділів, які займаються питаннями реалізації (відділів збуту, маркетингу, комерційних відділів та ін.), сучасним умовам господарювання; її коригування для відповідності принципам ефективності внутрішнього контролю та основним вимогам до її організації ("розподіл обов'язків", "підконтрольність кожного суб'єкта внутрішнього контролю", "одинична відповідальність" тощо) для зменшення ризику помилкових рішень керівників та відповідального за збут персоналу (при плануванні асортименту, обсягів продажу тощо);



розробку комплексу організаційно-нормативних документів (положень про відділи та посадових інструкцій), які регламентують збутову діяльність підприємства в ринкових умовах;

розробку формальних процедур контролю реалізації (збуту) готової продукції, контролю вимог регламентації.

Ми вважаємо, що початковою точкою цього процесу повинна бути діагностика збуту, тобто виявлення проблем під час здійснення збуту, визначення основних напрямків адаптації застосування збутової політики до ринкового середовища [78]. Безпосередня діагностика збуту може здійснюватись за такими напрямками: збір необхідної інформації – аналіз зібраної інформації – оформлення підсумків проведеного аналізу в зручній для використання формі.

Виявлені можливості можуть використовуватись у процесі планування збуту. Але й тут можуть виникнути проблеми двоякого характеру. З одного боку, процес управління збутом має різні рівні: у ньому задіяні керівники як вищої, так і середньої ланок: це означає, що діагностика повинна проводитись на відповідних рівнях. З другого боку, на процес збуту та його результати впливають різнопланові за характером показники, які відображають як результати діяльності самого підприємства, так і об'єктивні тенденції, які часто мають прихований характер. Усе це робить дуже важливим системний підхід до діагностики проблем у сфері збуту.

З урахуванням вищезазначеного, розглянувши основні аспекти збутової діяльності, а саме – планування та її контроль, підкреслимо, що для кожного підприємства політика його збутової діяльності індивідуальна, її унікальність визначається багатьма факторами: галузевою належністю, типом виробництва, рівнем спеціалізації, попитом та перевагами кінцевих споживачів, їхньою платоспроможністю, рівнем структури управління взагалі й організаційної структури підприємства тощо. Однак необхідно враховувати загальні принципи, методи та підходи до формування збутової політики як складової ринкового механізму. Стосовно ринку продукції машинобудування, зокрема машинобудівної промисловості України, можна відмітити наявність значних проблем відносно збуту. Певні труднощі з реалізацією продукції існують і в промислово розвинутих країнах з ринковою економікою. Але причини там багато в чому інші, ніж у нас. Зараз для промислових компаній цих країн головним завданням є підвищення ефективності системи реалізації готової продукції. Постійне зростання витрат, пов'язаних з реалізацією

продукції, і підвищення їхньої частки у валовому внутрішньому продукті, посилення конкуренції за ринки збуту, а також зростання вимог споживачів до якості обслуговування їх постачальниками (до надійності поставок, чіткого виконання всіх умов договірних зобов'язань, якості обслуговування та ін.) – усе це зумовило зміни в управлінській філософії в бік визнання стратегічної ролі сфери збуту й управління матеріальними потоками в цілому. На промислових підприємствах необхідно створювати на нових принципах служби, що безпосередньо займаються збутовою діяльністю, а також ті, що забезпечують її ефективне функціонування, запроваджувати сучасний менеджмент та нові підходи до просування товарів на ринок, стимулювання їх збуту тощо [155].

### **1.5. Концептуальні підходи до формування ефективної збутової політики підприємств**

Досвід провідних виробників промислово розвинених країн показує, що сьогодні для успішного функціонування підприємства вміння правильно адаптувати збутову діяльність до вимог ринку має велике значення [210]. Реалізація певної збутової діяльності здійснюється в межах збутової політики, планування якої відбувається за такими напрямками:

- визначення стратегії збуту й політики організації каналів збуту;

- вибір систем та методів збуту і відповідних типів каналів;

- створення мережі посередницьких, оптових точок;

- визначення маршрутів товаропросування та організація транспортування й вантажно-розвантажувальних робіт;

- забезпечення ефективності збуту.

Деякі автори [206, 211] визнають призначення збутової політики в організації збутової мережі для ефективного продажу виробленої продукції, включаючи оптову та роздрібну мережі, склади, пункти техобслуговування й виставочні зали; визначення маршруту товароруку, організацію транспортування, робіт з навантаження та відвантаження; питання логістики, системи постачання, забезпечення ефективності товароруку тощо. Наразі розроблено багато варіантів методів збуту (табл. 1.7), серед яких основними є: прямий, або безпосередній, коли виробник продукції не вдається до послуг посередників і передає товар прямо споживачеві; непрямий або опосередкований, коли для організації збуту своїх товарів виробник вдається до послуг різного роду