

Гончаренко І.М., к.е.н., доц., Є Цзявей, магістр
Київський національний університет технологій та дизайну
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті розкрито проблемні питання організації системи управління збутом на підприємстві. Уточнено поняття системи управління збутом, збуту, збутової політики. Представлено думку автора статті про те, що грамотно побудована система організації та контролю збутової політики організації здатна забезпечити максимально високу конкурентоспроможність підприємства. Запропоновано методи ефективного контролю при плануванні продажів на підприємстві.

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутом, збутова політика, продажі, підприємство.

Гончаренко И.Н., к.э.н., доц., Е Цзявей, магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье раскрыты проблемные вопросы организации системы управления сбытом на предприятии. Уточнено понятие системы управления сбытом, сбыта, сбытовой политики. Представлено мнение автора статьи о том, что грамотно построенная система организации и контроля сбытовой политики организации способна обеспечить максимально высокую конкурентоспособность предприятия. Предложены методы эффективного контроля при планировании продаж на предприятии.

Ключевые слова: сбытовая деятельность, управление сбытом, сбытовая политика, продажи, предприятие.

Goncharenko I., Ye Tsziavei
Kyiv National University of Technologies and Design
IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE SALES MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The article deals with problematic issues of organization of sales management system at the enterprise. The concept of sales management, marketing, sales policy is specified. The author's opinion about the fact that the competently built system of organization and control of marketing policy of the organization is capable of providing the highest possible competitiveness of the enterprise. The methods of effective control during planning of sales at the enterprise are offered.

Keywords: sales activity, sales management, sales policy, sales, enterprise.

Вступ. У господарській діяльності виробничого підприємства основними питаннями є постачання, виробництво і збут готової продукції; останній має на увазі закінчені виробництвом на даному підприємстві вироби, роботи і послуги, які можуть бути запропоновані ринку як товари. Робота підприємств в нових економічних умовах передбачає реструктурування всіх функціональних сфер діяльності господарюючих суб'єктів, але головним чином це стосується сфери збуту готової продукції.

Постановка проблеми. При наявності жорсткої конкуренції головне завдання системи управління збутом – забезпечити завоювання та збереження організацією кращою частки ринку і домогтися переваги над конкурентами. Збут продукції повинен розглядатися під принципово іншим кутом зору – через призму ринкового попиту і пропозиції. Для виживання в ринкових умовах вітчизняні товаровиробники повинні виробляти те, що продається, а не продавати те, що вони виробляють.

Під збутом слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією). Зважаючи на те, що основною метою збуту, як правило, є реалізація товарів і послуг споживачам при певному рівні якості збутового сервісу, можна констатувати актуальність даної проблематики [5].

Проблеми збуту українським підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання [4].

Досконало побудована система організації та контролю збуту здатна забезпечити конкурентоспроможність компанії.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми, пов'язані з формуванням ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємств, є об'єктом досліджень учених у галузі економіки, маркетингу, підприємництва та ін. Над теоретичними і практичними аспектами збутової політики десятиліттями працювало багато зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, Г. Армстронг, Д. Ланкестер [3], Д. Джоббер [3], П. Дойль та вітчизняних, до яких, зокрема, належать Л.В. Балабанова [1], С.В. Близнюк [2], В.І. Крамаренко, Т.О. Примак, Т.А. Сініцина [4] та інші.

Мета статті полягає у виявленні та розробці основних заходів щодо удосконалення системи управління збутом продукції на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під збутовою політикою підприємства в найбільш широкому сенсі слід розуміти вибрані її керівництвом сукупність збутових стратегій маркетингу (стратегії охоплення ринку, позиціонування товару) і комплекс заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту продукції, що випускається і ціноутворення, по формування попиту і стимулюванню збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладання договорів продажу товарів, товарообігу, транспортуванні, організаційним, матеріально-технічним та іншим аспектам збуту.

Збутову політику підприємства доцільно орієнтувати на: 1) отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій його отримання в майбутньому; 2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів; 3) довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції; 4) створення позитивного іміджу організації на ринку і визнання її з боку громадськості.

Збутова політика, сформульована на основі цілей і завдань збуту, повинна відповідати бізнес-концепції підприємства, а також прийнятого курсу дій чи орієнтирів. Збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, і для її розробки необхідний детальний аналіз можливостей підприємства. Ринок надає конкретному виробнику різні можливості для збуту і одночасно накладає на його діяльність певні обмеження. Виробник, зацікавлений в ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальний стан справ на ринку і на цій основі приймати обґрунтовані рішення щодо реалізації товарів. Збутова політика будується на основі впорядкованого аналізу потреб і запитів, сприйняття і переваг, властивих споживачам продукції організації. Потреби і запити покупців постійно змінюються. Ефективна збутова політика спрямовується на постійне оновлення асортименту і підвищення різноманітності пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації по експлуатації, навчання користувачів).

В межах визначеного курсу організація повинна перебудовувати свою діяльність швидше і ефективніше, ніж конкуренти, з огляду на інтереси, пов'язані зі збереженням і підвищенням добробуту як самої організації, так і споживачів, суспільства. Збутова політика організації повинна служити базою для розробки її постачальницької, виробничо-технологічної, інноваційної та фінансової політики [6].

Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту та маркетингу. Управлінці повинні погоджувати проект «Положення про збутову політику» з іншими керівниками організації (головним конструктором, головним технологом, начальником планово-економічного відділу, начальником фінансового відділу, начальником відділу праці і заробітної плати, начальником відділу матеріально-технічного постачання, начальником юридичного відділу (юрисконсульт), головним інженером (технічним директором), заступником директора з комерційних, економічних, виробничих питань). Після необхідних погоджень начальник відділу збуту (маркетингу) надає завізований вищевказаними посадовими особами проект «Положення про збутову політику» на затвердження директору підприємства. «Положення про збутову політику» вводиться в дію наказом директора підприємства.

Документальне закріплення збутової політики доцільно з наступних причин: 1) формальне встановлення і документальне закріплення стандартів діяльності по збуту знижує можливість зловживань і помилок; 2) наочно демонструє взаємозв'язок різних аспектів збутової діяльності і формує єдине бачення збутової політики і виникаючих проблем усіма відповідальними працівниками, що змусить їх розуміти проблеми не тільки свого відділу, а й інших підрозділів підприємства; 3) сприяє більш чіткій координації зусиль зі збуту; 4) веде до формального встановлення показників збутової діяльності для контролю; 5) робить підприємство більш гнучким до раптових змін; 6) на базі документально закріплених положень збутової політики функціональні фахівці можуть розробляти свої детальні плани – наприклад, плани досліджень різних аспектів ринку, плани рекламних заходів, кошторису витрат на збутову діяльність, плани формування портфеля замовлень; 7) змушує керівників мислити перспективно і більш відповідально ставитися до своїх рішень [5].

На кожному окремо взятому підприємстві можна по-своєму раціоналізувати систему збуту виходячи з внутрішніх і зовнішніх умов і ступеня його розвитку. Але існують загальні закономірності і методи підвищення ефективності функціонування системи збуту, які підходять для більшості середніх і великих комерційних підприємств. На малих підприємствах, як правило, недостатньо ресурсів для побудови ефективної системи внутрішнього контролю. Однак окремі з перелічених нижче рекомендацій корисні і для малих підприємств.

У ринкових умовах господарювання необхідною передумовою виживання комерційної організації є завоювання і збереження нею частки ринку, на що і спрямована оптимізація планування продажів [6].

Розглянемо загальний підхід до контрольних механізмів планування продажів, що дозволяє мінімізувати ризик відходу організації з ринку в результаті невірної планування збуту в сучасних умовах господарювання. Існують наступні передумови ефективності контролю при плануванні продажів:

- по-перше, плануванням продажів на підприємстві повинен займатися не тільки планово-економічний відділ, як це мало місце за часи адміністративно-командної економіки і до цих пір практикується багатьма підприємствами, позбавляючи їх можливості розвитку в конкурентних умовах ринку. Планування продажів слід покласти на спеціалізований підрозділ відділу збуту або маркетингу (на економічне бюро відділу збуту), що відіграє координуючу роль у плануванні діяльності організації. У функції такого підрозділу повинні входити узгодження і взаємна ув'язка планів

функціональних і виробничих служб організації, а також розробка планів виробництва по номенклатурі по організації в цілому. Розробкою проектів планів продажів (відвантажень) за видами продукції (асортиментних груп) з урахуванням програм реалізації принципово нових і модифікованих виробів (конструкцій), їх узгодженням зі службами організації повинно займатися економічне бюро відділу збуту (або маркетингу) при організації та контролі даної діяльності з боку керівників відділу, на яких має покладатися вся відповідальність за результати виконання планів;

- по-друге, основним критерієм оптимальності планування продажів в ринкових умовах є облік і співвіднесення (суміщення) параметрів контролю в плануванні продажів, а саме:

- обрана модель розвитку підприємства (в тому числі стратегія ринкової конкуренції);

- максимально можливий обсяг продажів, визначений на основі дослідження ринкової кон'юнктури (максимально можливий обсяг продажів при даному рівні і співвідношенні різних цін і з урахуванням певного стану і тенденцій розвитку ринку і формують його чинників, тобто потенційної ємності ринку) і оцінки ресурсів і потенціалів підприємства;

- оптимальний з точки зору максимізації прибутку відповідно до можливостей підприємства обсяг випуску продукції, що забезпечує рівність граничного доходу і граничних витрат;

- оптимальні продуктові програми (програми повинні піддаватися контролю на оптимальність);

- ув'язка планів продажів з планами виробництва, в тому числі з оперативно-календарними графіками випуску готової продукції, для забезпечення виконання планів продажів і відвантажень у встановлені терміни і номенклатурі, а також для формування і ув'язки показників фінансових планів організації [5].

При плануванні продажів також повинен бути здійснений контроль на предмет взаємовпливів (взаємодоповнень або взаємозаміщень) видів продукції на обсяги їх збуту. Необхідно відзначити і доцільність поєднання жорсткої (базові орієнтири в довгостроковому плануванні) і гнучкою (коригування коротко- і середньострокових планів збуту в міру зміни цілей і умов функціонування підприємства) систем планування, а також поєднання загальних і допоміжних (у розрізі риночних сегментів і географії продажів) планів збуту. Крім того, повинна бути розроблена система оперативного контролю виконання планів збуту (процедури підготовки, аналізу і контролю щоденних звітів про виконання планів збуту);

- по-третє, важливий сам порядок розробки та контролю планів продажів. Відправною точкою для розробки планів збуту в сучасних умовах господарювання має служити комплексне дослідження і прогнозування кон'юнктури ринку, що проводиться відділом (бюро, сектором) маркетингу. Основні завдання маркетингового підрозділу:

- організація збору, оброблення, систематизація та аналіз даних по основним кон'юктурообразуючих факторів реальних (освоєних) і потенційних (нових) ринків збуту серійно випускається і нової (планованої до випуску) продукції організації. Маються на увазі: загальна економічна ситуація в регіонах збуту, фінансовий стан і інші особливості покупців, реальний платоспроможний попит на конкретні види продукції, що випускається і його динаміка, співвідношення попиту і пропозиції, еластичність попиту на певні види продукції і середній рівень цін, обсяги поставок, технічний рівень (технології виробництва) і якість (споживчі властивості) конкуруючої продукції (товарів-замінників), конкурентне середовище, законодавча база ринкового типу, тенденції розвитку науки і техніки, політична стабільність в регіонах збуту,

соціально-демографічні фактори, в тому числі переваги певних груп покупців (сегментів ринку);

- спостереження за діяльністю основних конкурентів і складання висновків про їх можливу політику на ринку;
- визначення нових ринків збуту і кола потенційних покупців старої і нової продукції організації;
- аналіз змін в специфіці вимог великої частки споживачів;
- розрахунок реальної ємності освоєних і нових ринків для продукції організації;
- визначення частки організації на найбільш важливих ринках (для кожного виду продукції, що випускається) і тенденцій її зміни;
- за допомогою електронно-обчислювальної техніки і спеціальних програмних технологій прогнозування тенденцій науково-технічного прогресу, конкурентного середовища та інших кон'юктурообразуючих чинників;
- на основі комплексного аналітичного огляду і прогнозування ринкової кон'юнктури і формуючих її чинників розробка короткотермінових (1–2 роки), середньострокових (3–5 років) і довгострокових (більше 5 років) прогнозів потенційної ємності освоєних і нових ринків для серійної і нової продукції підприємства в цілому, а також розбивка по галузевим (купівельним) ринків і по регіонах (прогнозування часткою організації на ринках).

Висновки. Виходячи з вищевикладеного, необхідно відзначити, що грамотно побудована система організації та контролю збутової діяльності здатна забезпечити максимально високу конкурентоспроможність підприємства, а управління процесом збуту продукції є однією з найактуальніших проблем збутової політики кожного підприємства.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підруч. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк: В-во Дон. ДУЕТ, 2009. – 246 с.
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Політехніка, 2004. – 400 с.
3. Ланкестер Д. Организация сбыта / Д. Ланкестер, Д. Джоббер; пер. з англ. Л. В. Измайловой. – М.: Мн і Амалфея, 2003 – 384 с.
4. Сініцина Т. А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством – цільовий підхід: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т. А. Сініцина. – Одеса, 2004. – 211 с.
5. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств / С. Є. Хрупович. – Л., 2015. – 202 с.
6. Чорна Л. О. Місце системи реалізації продукції в маркетинговій діяльності підприємства / Л. О. Чорна // Економіка та держава. – 2014. – № 12. – С. 61–62.
7. Крахмальова Н. А. Адаптація зарубіжного досвіду застосування івент-маркетингу в практиці вітчизняних підприємств / Н. А. Крахмальова, І. М. Гончаренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences – 2017. – № 6. – С. 51–58. doi:10.30857/2413-0117.2017.6.7.
8. Goncharenko I. Development of competitive personnel for small and medium enterprises / I. Goncharenko // Менеджмент – Management. – 2017. – Вип. 26. – С. 42–53. doi:10.30857/2415-3206.2017.2.4.