

	ECONOMIES' HORIZONS Економічні горизонти DOI: doi.org/10.31499/2616-5236 Homepage: http://eh.udpu.edu.ua		ISSN 2522-9273 (print) 2616-5236 (online)
---	--	---	--

UDC: 331.330

DOI: 10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802

Olga Bovkun,

Ph.D. (Economics) Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management;

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА
MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

***Анотація.** В статті розглянуто сутність та підходи до управління збутовою діяльністю промислового підприємства в умовах фінансової нестабільності, так як швидкі зміни умов навколишнього середовища вимагають від підприємців пошуку шляхів щодо збереження конкурентних позицій компанії. Доведено, що найбільш прогресивним способом організації збутової діяльності промислового підприємства є планування розподілу, яке можна визначити як планомірно вибудовану, професійно керовану вертикальну маркетингову систему, в якій враховуються інтереси як виробника так і посередників.*

***Abstract.** The article examines the essence and approaches to managing sales activities of an industrial enterprise in conditions of financial instability, as rapid changes in environmental conditions require entrepreneurs to find ways to preserve the company's competitive position. It has been proven that the most progressive way of organizing the sales activities of an industrial enterprise is distribution planning, which can be defined as a planned, professionally managed vertical marketing system that takes into account the interests of both the manufacturer and intermediaries. In this case, the manufacturers create in their structure a department for planning work with distributors, which is engaged in identifying the needs of their partners and developing programs to motivate intermediaries. The effectiveness of the sales activity of the enterprise largely depends on the correct definition of its functions, intermediate and final goals, that is, on the ability to manage it. In the most general sense, management is an element of production, business and other relations, which have the task of coordinating and harmonizing the activities of people and labor teams regarding the organization of the production*

of material goods, their development, implementation, sale, consumption. The organization of sales activities at the enterprise is one of the most important components of its functioning. Sales activity provides the enterprise with the main cash flow for its operation. Summing up, it should be noted that doing business in Ukraine is characterized by constant changes in factors affecting the activities of the company, its partners, suppliers, consumers and potential customers. All this leads to the fact that it is impossible to manage the business in conditions of rapidly changing circumstances and to make an adequate forecast of the development of events in the market, which determines the importance of a new approach to the management of the company's activities, especially sales.

Key words: sales, enterprise, sales strategy, marketing, cash flows, producers, consumers, products

збут, підприємство, стратегія збуту, маркетинг, грошові потоки, виробники, споживачі, продукція

Постановка проблеми. На сьогодні велика увага приділяється ефективній збутовій діяльності на промисловому підприємстві. Значна кількість промислових підприємств вагоме значення приділяє проблематиці удосконалення процесу руху товарів від виробника до споживача. Ефективність управління збутовою діяльністю промислового підприємства значною мірою залежить від того, чи є правильним підбір каналів збуту. В умовах фінансової нестабільності питання збільшення збутової активності є особливо важливим для підприємців, оскільки їх існування визначає долю підприємства. Швидкі зміни умов навколишнього середовища вимагають від підприємців пошуку шляхів збереження конкурентних позицій компанії, як передумови виживання. З огляду на це, при формулюванні стратегії збуту, компанія повинна ретельно шукати шляхи збільшення обсягів збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти збутової

діяльності, шляхи її удосконалення досліджували такі вчені як: Власова Н. О., Гросул В. А., Краснокутська Н. С., Гетьман О.О., Глазкова К.О., Іваночко Н.В. та ін [1-5].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування та розробки механізму управління збутовою діяльністю підприємства на основі аналізу ключових позицій збутової діяльності промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні роки економіка України активно інтегрувалася у світову економічну систему. Кілька економічних реформ були здійснені в Україні та все ще потребують підвищення підзвітності та бізнес-незалежності. Зміна економічної поведінки фірм передбачає вдосконалити систему управління збутом підприємства, яке у свою чергу є однією з найважливіших основ бізнесу. Добре організована торгова операція - запорука успіху бізнесу на ринку. Система управління збутом є

основним напрямком маркетингу і кінцевим комплексом заходів промислового підприємства, пов'язаних з продуктивністю товарів.

Специфіка діяльності підприємств у різних країнах є відмінною, але українські підприємства можуть використовувати передові знання іноземних компаній у напрямку ефективного управління збутовою діяльністю. Сучасний ринок характеризується коливаннями ринкового середовища, високою інтенсивністю конкуренції, нестабільністю макроекономічних показників, високими вимогами споживачів до якості продукції та в цілому підприємств і організацій. Щоб зайняти міцну позицію на ринку українські підприємства змушені впроваджувати у своїй діяльності новітні механізми і технології управління збутом.

Організація збутової діяльності на підприємстві є однією з найважливіших складових його

функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком для його функціонування. Саме від постановки і розвитку збутової діяльності на підприємстві залежить його ринковий успіх або поразка. Щоб досягти ефективності в процесі управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Варто зазначити, що сутність поняття «збутова діяльність» це, насамперед, вимога до збуту у максимальній мірі задовольняти потреби покупців, причому з найбільшою зручністю для них, і одночасно враховувати фактор впливу конкурентів. Слід зауважити, що у понятті «управління збутом» ключовим є слово «збут», під цим словом розуміють деякий «процес» в інших випадках визначають його як певну «діяльність».

Таблиця 1

Характеристика збутової політики промислового підприємства

Фактори системи розподілу	Характеристика даних
Продукт	Здатність до складування Транспортабельність Рівень безперервності, частота потреби в продукті Відгуки про споживання продукту
Споживачі	Число споживачів або їх груп Розташування Звичай і культура покупок Ставлення до методів продажу товару Щільність споживання товару в точках оптової і роздрібною торгівлі

Збут продукції здебільшого проводиться через посередників.

При використанні послуг посередників контроль за

реалізацією товарів в деякій мірі втрачається, але залучення посередників має економічний сенс.

Це пояснюється багатьма причинами, а саме:

- у більшості виробників для використання прямого маркетингу недостатньо фінансових ресурсів;

- посередники завдяки своїй кваліфікації та наявним контактам можуть наситити споживчий ринок широким асортиментом товарів зрізними якостями, цінами, характеристиками;

- більш ефективним для виробника є вкласти кошти у виробництво, ніж розвивати широку збутову мережу;

- забезпечується широка доступність товару при прямованні його безпосередньо до ринку збуту.

- при скороченні прямих контактів безпосередньо з кінцевим споживачем витрати на реалізацію через посередників значно скорочуються.

Посередниками можуть бути оптові фірми, постачальницько-збутові організації, біржові структури, торгові доми і магазини. Вони розрізняють довжину каналу, ширину каналу та горизонт покупця.

Довжина каналу - кількість усіх проміжних ланок (рівнів) у каналі Товарний потік Ширину каналу - це загальна кількість, яку отримують оптові та роздрібні торговці брати участь у продажу цього товару. Посередники або ланки, які утворюють канал, називаються рівнями каналу. Чим вищий канал збуту, тим важче його контролювати виробнику про ситуацію на ринку

Ефективність збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення її функцій, проміжних і кінцевих цілей, тобто від уміння керувати нею. У найбільш загальному розумінні управління – це елемент виробничих, підприємницьких та інших відносин, які ставлять своїм завданням координувати, узгоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання [1]. Управлінські рішення в сфері збуту сьогодні є однією з найбільш важливих і складних сфер управлінської діяльності, що потребує більш глибокого вивчення. У широкому значенні термін «управління збутовою діяльністю» розглядається як загальне управління збутовою діяльністю фірми. У більш вузькому сенсі цей термін розуміється як планування і реальне щоденне управління збутом продукції підприємства [2]. Керівництво підприємством повинно здійснюватися на основі ринкової орієнтованої системи управління.

Управління збутовою діяльністю має вирішувати наступні завдання:

- визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства;

- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;

- організовувати і координувати збутову діяльність

підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;

- контролювати і оцінювати отримані результати;

- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту [3].

У наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів досліджуються основи, особливості та удосконалення господарської діяльності підприємств з метою визначення сутності контрольної функції в збутовій діяльності та формуванні стратегії управління збутом, фінансове чи інформаційне забезпечення збутових операцій, економічна оцінка особливостей управління збутом тощо. Проте проблема формування єдиного механізму управління збутовою діяльністю компанії все ще не на тому рівні щоб можна було оцінити загальний стан управління збутом і переглянути позиції кожного поля де бізнес може бути неефективним. В управлінні продажами багато компаній стикаються з наступними проблемами:

1) слабка фінансова підтримка підприємств з боку держави (розвиток інфраструктури);

2) незбалансована цінова політика на сировину та матеріали;

3) недостатня кількість кваліфікованих торгових представників та недостатній захист підприємств від недобросовісної конкуренції;

4) низька платоспроможність населення. тощо.

Найбільш прогресивним способом співпраці є планування розподілу, яке можна визначити як планомірно вибудовану, професійно

керовану вертикальну маркетингову систему, в якій враховуються інтереси як виробника так і посередників. У цьому випадку виробники створюють у своїй структурі відділ планування роботи з дистриб'юторами, який займається виявленням потреб своїх партнерів і розробкою програм мотивації посередників. Ці програми спрямовані на найбільш повне використання можливостей компанії щодо реалізації товарів спільно з дистриб'юторами. Відділ визначає бізнес-цілі, необхідні обсяги товарних запасів, розробляє плани використання торгових площ, рекламує та просуває товари на ринку.

Координація учасників каналів розподілу передбачає:

1. Розроблення контракту, в якому вказуються права та обов'язки сторін. Елементами контракту є: назва сторін; взаємні обов'язки сторін діяти у спільних інтересах; точний опис товару, який є предметом контракту; гарантії і вимоги до сервісного обслуговування; уточнення територіальних кордонів дії контракту; можливість надання посереднику виняткових прав продажу продукції; права та обов'язки сторін; час дії контракту.

2. Захист інтересів збутового посередника здійснюють за допомогою вибору посередників і закріплення за ними певної території продажу.

3. Встановлення вимог щодо складських запасів. Встановлюється мінімальний розмір запасу для термінового виконання, а також можна узгодити можливість

повернення виробнику застарілого чи неходового товару після щорічної інвентаризації, що сприяє підвищенню нормативу складських запасів посередника.

4. Визначення розміру компенсації послуг збутових посередників через комісійну винагороду чи торговельну націнку. Хоча величина нагороди є стандартною для кожної галузі, вона може коливатися залежно від складності збутового процесу та обсягу збуту.

5. Узгодження цінової політики. Посередник зацікавлений в отриманні від постачальника певних гарантій збереження фінансових інтересів у разі зниження виробником (постачальником) цін, що автоматично знижує вартість товарів на складі посередника

Отже, система збуту, яка керується розробленою на підприємстві збутовою політикою, є засобом, який обумовлює ефективність (чи неефективність) збутової діяльності та забезпечує процес збуту виробленої продукції. У системі маркетингу організації збутової діяльності відводиться одне з особливих місць. Пояснюється це тим, що тут концентрується результат маркетингової, виробничої й усієї іншої діяльності підприємства [5, с. 103]. На фазі розподілу відбувається визначення напрямків збуту продукції, шляхом пошуку партнерів, встановлення партнерських зв'язків та укладання угод.

Розподіл об'єднує регулювання всіх виробничих заходів, які спрямовані на

переміщення продукту у просторі та часі від місця виробництва до місця споживання. З розподілом пов'язані всі рішення, які можуть мати місце при організації потоків, що супроводжують рух товару. Таким чином, пропонується розглядати розподіл як сукупність рішень та заходів, впроваджених під час здійснення збутової діяльності та спрямованих на забезпечення процесу пересування продукції від виробника до кінцевого споживача, а також контролю за цим процесом.

Другою складовою збутової діяльності, а водночас і проміжною фазою суспільного відтворення, є обіг. В загальному розумінні, обіг – це характерна для товарного виробництва форма обміну продуктів праці, грошей та інших об'єктів власності шляхом купівлі-продажу.

Планування збутової діяльності є одним із найважливіших пріоритетів у сфері стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності безпосередньо впливають на результати загальногосподарської діяльності підприємства.

Багато маркетологів світу, особливо японські, підкреслюють першорядність організації збутової діяльності в загальній системі маркетингу і вважають, що система руху товару є стрижнем усієї маркетингової роботи з підвищення конкурентних позицій товарів і підприємств на ринку [5].

Сфера обігу включає в себе товарорух, як процес фізичного просування продукції від виробника до споживача, та продаж, як акт

безпосередньої передачі покупцеві права власності на товар. Обіг є сполучною ланкою між виробництвом та споживанням продукції і уявляє собою сферу, в якій діє багато організацій та осіб з єдиною метою: доведення продукції до кінцевого споживача. Учасниками сфери обігу є торговельні посередники, які складають канали збуту, логістичні посередники, що поєднуються в збутову інфраструктуру та комунікаційні посередники, які здійснюють заходи зі стимулювання збуту.

Таким чином, збут можна розглядати як діяльність підприємства з розподілу та обігу продукції, яка здійснюється з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів на базі сформованої стратегії збуту та діючої збутової політики в рамках існуючої системи збуту. Збут безумовно є складовою частиною комерційної діяльності підприємства. Комерційна діяльність являє собою сукупність економічних, правових, фінансових, організаційних дій, процесів, знань, навичок, які направлені на обслуговування сфери обігу з метою полегшення процесів товарообігу для виробників та задоволення попиту споживачів.

Таке розуміння комерційної діяльності передбачає можливість її існування у формі здійснення суб'єктом господарювання поряд з іншими видами діяльності, або як самостійного виду діяльності. Використання кожної з форм комерційної діяльності підприємства доцільно за певних

умов його функціонування, зокрема, його розміру, виду продукції, що випускається, а також відповідно до стану та рівня розвитку інфраструктури товарних ринків. Існування комерційної діяльності поряд з іншими видами діяльності суб'єкта господарювання, перш за все із виробничою діяльністю, характерно для підприємств, що виробляють певні види продукції, виконують різноманітні роботи або надають послуги.

У такій ситуації комерційну діяльність слід розглядати як складну сукупність виробничо-сервісних, торговельних та фінансових функцій, реалізація яких спрямована на забезпечення здійснення процесів виробництва та купівлі-продажу з врахуванням поточних та перспективних ринкових змін з метою повного якісного і своєчасного задоволення попиту і отримання прибутку. Тоді комерційна діяльність компаній вважається доповнювальною до їх виробництва та передує йому, така діяльність відома як операція продажу.

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень компанії щодо мерчандайзингу сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням вимог споживачів і можливостей компанії щодо максимального задоволення ефективності обох сторін [5].

Великий вплив на результати збутової діяльності промислових підприємств має процес інноваційного розвитку технологій, обладнання, матеріалів, продукції та

послуг у промисловості. Процес інновацій починається задовго до початку процесу виробництва. Інноваційна складова є рушійною силою стратегічного розвитку компанії. Насправді інновації безпосередньо впливають на збутову діяльність. Саме під впливом цього фактора промислові підприємства змушені розширювати клієнтську базу та збільшувати обсяги продажів.

Можна сказати, що маркетинг є своєрідним «прикриттям» компанії, що реагує на неприємні імпульси з мікро- і макросередовища і створює відповідні імпульсні реакції. Дійсно, маркетингова діяльність охоплює всі сфери підприємницької діяльності. Ще до початку виробництва підприємець провів маркетингове дослідження, сегментував ринок і обрав найвигідніше місце розташування. Після виготовлення продукту і на етапі продажу збирається ключова інформація, тобто вивчається думка споживачів про покупку товару.

Критичний огляд теоретичних і прикладних досліджень збутової діяльності дозволив прийняти широкі рішення у сфері систематизованої збутової політики та виокремити такі основні напрями реалізації [5]:

- розробка та реалізація стратегії дистрибуції - передбачає вибір типу каналу дистрибуції (маркетингової системи збуту), визначення інтенсивності дистрибуції та структури каналу дистрибуції і, таким чином, прийняття політичних рішень у сфері співпраці з посередниками, управління взаємовідносинами в каналі;

- вибір стратегій просування товару через канали збуту - огляд типів комунікаційних стратегій в каналі збуту (стратегії PUSH і PULL), орієнтовані на просування і стимулювання до кінцевого споживача або торгового посередника.

Висновки. Підсумовуючи, слід зазначити, що ведення бізнесу в Україні характеризується постійною зміною факторів, що впливають на діяльність компанії, її партнерів, постачальників, споживачів і потенційних клієнтів. Все це призводить до того, що неможливо управляти бізнесом в умовах швидко мінливих обставин і робити адекватний прогноз розвитку подій на ринку, що визначає важливість нового підходу до управління діяльністю компанії, особливо збутовою.

References

- Vlasova N.O., Hrosul V.A., Krasnokutska N.S. (2016). *Ekonomika torhivli : navch. posib.* Kharkiv : Svit knyh. 473 s.
- Hetman O.O. (2010). *Ekonomika pidpriemstva : navch. posib.* 2-he vyd. O.O. Hetman, V.M. Shapoval. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury. 488 s.

- Hlaskova K.O. (2016). Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk KNUTD*. № 3 (77). S. 102-106
- Ivanochko N.V. (2017). Osoblyvosti formuvannia mekhanizmu upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 18. S.214-218
- Kavtysh O.P., Molodenkov P.O. (2016). Naukovi pidkhody do formuvannia ta zaprovadzhennia systemy upravlinnia zbutovoiu politykoiu komertsiiinoho pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. № 21. S. 99-103.

How to Cite:

Bovkun, O. (2022). MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES. *Economies' Horizons*, (1(19), 105–113. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.277802](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.277802)