

УДК 338.24:658.82

**Добрянська В.В.***кандидат економічних наук, доцент**Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка***СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена обґрунтуванню концепції формування збутової політики підприємства на засадах маркетингу. Розглянуто формування системи реалізації товарів. Запропоновано моделі прийняття рішення про розташування об'єктів збуту.

**Ключові слова:** збут, маркетинг, торгівля, ринок, підприємство, маркетинговий комплекс.

**Добрянская В.В. СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена обоснованию концепции формирования сбытовой политики предприятия на основе маркетинга. Рассмотрено формирование системы реализации товаров. Предложены модели принятия решения о размещении объектов сбыта.

**Ключевые слова:** сбыт, маркетинг, торговля, рынок, предприятие, маркетинговый комплекс.

**Dobryanskaya V.V. CURRENT MODELS OF ENTERPRISE SALES MANAGEMENT**

Article seeks to substantiate the concept of a marketing policy of the enterprise on the basis of marketing. The formation of the sale of goods. Proposed a model of decision-making on siting sales.

**Keywords:** sales, marketing, trading, market, enterprise, marketing mix.

**Постановка проблеми.** В умовах «ринку споживача», коли пропозиція значно перевищує попит, одним із найважливіших питань є формування збутової політики відповідно до мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники збутової політики впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають. Для усунення цих проблем необхідним є використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також потреба застосовувати сучасні моделі і методи удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** У наукових виданнях відомих українських учених висвітлено теоретичні та практичні точки зору на організування збутової діяльності підприємств. Автори більшості із цих робіт пропонують будувати організаційні структури управління збутом для підприємств, орієнтуючись на маркетингову концепцію. За останні роки проблемам збутової діяльності присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Л. Балабанової, Й. Завадського, Т. Примак, З. Шершньової, Б. Бермана, В. Наумова, О. Акіліна та ін.

**Висвітлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** В існуючих джерелах недостатньо розглянуті кількісні методи для оцінки місця розташування об'єктів збуту, що забезпечували б зважування чинників з використанням математичних моделей.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є теоретичне обґрунтування концепції формування збутової політики підприємства на засадах маркетингу та розробка методик створення ефективної системи збуту, а також апробація їх на конкретних прикладах.

**Основний матеріал і результати.** Збут підприємством свого товару – це процес реалізації продукції з метою задоволення потреб і запитів споживачів та отримання доходу (виручки). Збутова політика представляється сукупністю всієї функціональної діяльності, здійсненої після завершення виробничої стадії (по закінченні виготовлення продукції) аж до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування. Таке подання збуту трактує його з позиції сис-

темного і комплексного підходів у широкому змісті [3, с. 113-122].

Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції тощо [1, с. 72-98].

Маркетинг являє собою комплекс заходів щодо дослідження всіх питань, пов'язаних із процесом реалізації продукції підприємства. Сюди входять [4, с. 322-407]:

- вивчення споживача;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власного ринку підприємства;
- дослідження продукту (робіт, послуг);
- аналіз форм і каналів збуту (реалізації) продукції;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції;
- дослідження рекламної діяльності;
- визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;

– вивчення «ніші» ринку – області виробничої чи комерційної діяльності, у якій підприємство має найкращі можливості (в порівнянні з потенційними конкурентами) з реалізації своїх порівняльних переваг для збільшення товарообігу [2, с. 63-65].

Служба маркетингу на підприємстві – спеціальний підрозділ, основними завданнями якого є:

- комплексне вивчення ринків і перспектив їх розвитку, виявлення незадоволених потреб у товарах і послугах, пристосування виробництва до вимог споживачів [8, с. 34-38];

– вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на покупців (реклами, цінової політики, інших методів конкурентної боротьби), формування попиту і стимулювання збуту, планування і здійснення збутових операцій, забезпечення умов для стійкої реалізації товару; ринкова організація виробництва, науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт.

Одне з найважливіших рішень, яке надасть змогу підвищити ефективність збутової діяльності, – рішення про те, як розташувати об'єкти, де безпосередньо організовуватиметься збут товарів (послуг). Рішення супроводжується розробкою послуг і сис-

теми поставок товарів і складається з двох етапів: пошук місця розташування і потім пошук ділянки в межах даного місця розташування для системи постачання послуг. Коли місцерозташування і ділянка обрані, необхідно розробити план розташування обладнання. Завдання розташування включає пошук найкращого з можливих рішень про систематизацію матеріальних компонентів системи збуту з урахуванням часу, витрат і технологічних обмежень місцеположення.

Підприємства приймають рішення про місцерозташування з різних причин. Пропозиція товарів (послуг) в новому місці може бути частиною стратегії зростання, яку було обрано. Іншою причиною може бути збільшення попиту; існуюче обслуговуюче устаткування може не задовольняти додатковий попит; отже, буде потрібно нове обладнання або розширення потужностей. Коли підприємству необхідно прийняти рішення про місцерозташування, існують три основні альтернативи:

1. Розширити існуючі потужності на даній ділянці.

2. Закрити існуючі потужності і побудувати нові на новому місці.

3. Відкрити нову ділянку.

Вибір місцерозташування – це макrorішення про те, які країни, регіони (в межах країни) і поселення (в межах регіону або міста) підходять для розміщення обслуговуючої одиниці. Вибір ділянки – це мікрорішення, що стосується певної частини земельної власності, на якій потрібно розташувати обслуговуючу одиницю. Спочатку пропонуємо прийняти рішення про вибір місця розташування з описом:

- бізнес-профілю;
- основних факторів розташування;
- головного критерію вибору;
- типових помилок, що можуть виникнути при виборі;

– місцерозташування зі складною структурою.

Вибір місця розташування і ділянки – це стратегічне рішення, так як зазвичай воно впливає в довгостроковому періоді на витрати, попит і прибутковість. Ці характеристики об'єктів системи збуту роблять місцерозташування надзвичайно важливим фактором у прийнятті споживачем рішення про покупку. Організації не мають альтернативи: вони повинні зробити свої будівлі та обладнання доступними якомога більшій групі споживачів.

Перед тим як розглядати варіанти місцерозташування (або ділянки), треба підготувати бізнес-профіль. Профіль описує вид діяльності і її потреби з точки зору місця розташування та ділянки. Вибір розташування і ділянки для розміщення об'єктів збутової мережі, очевидно, залежить від кількості факторів і співвідношень вигід і втрат. Однак існують певні чинники, які переважають в процесі вибору і обмежують число варіантів місця розташування при їх оцінці. Проаналізуємо основні фактори, пов'язані з вибором місця розташування і ділянки.

Більшість об'єктів збутової мережі розміщуються там, де це буде найбільш зручно для переважної кількості споживачів та є доступ до систем забезпечення. На додаток до головних факторів місцерозташування існують багато інших важливих критеріїв, які розглядаються при виборі розташування, – таких як доступність, вартість робочої сили, мікрокліматичні умови, оподаткування тощо. Багато факторів враховуються незалежно від виду діяльності фірми, а саме:

1. Доступність і вартість робочої сили.
2. Передісторія і культура робочої сили.
3. Освітні центри.

4. Розважальні та культурні центри.
5. Електроенергія.
6. Транспорт і дорожня мережа.
7. Система соціального забезпечення.
8. Клімат і метеорологічні умови.
9. Регулювання географічної та екологічної охорони.
10. Обстановка для торгово-промислової діяльності і стимулювання.
11. Податки.
12. Система охорони здоров'я.
13. Постачальники і компанії, що забезпечують підтримку виконання.
14. Населення і тенденція зміни структури і чисельності населення.
15. Системи комунікацій.
16. Погляди керівництва.
17. Вартість життя.
18. Громадські позиції.
19. Вартість землі та будівництва.
20. Можливості для розширення діяльності.

При порівнянні різних місць розташування пропонуємо критерії згрупувати таким чином:

1. Суб'єктивні критерії:

- а) кількісно вимірні (наприклад, оцінка ризику менеджментом компанії);
- б) кількісно не вимірювані (наприклад, визнання суспільством, зональність та юридичні чинники).

2. Об'єктивні критерії:

- а) кількісно вимірні (наприклад, вартість будівництва);
- б) кількісно не вимірювані (наприклад, зниження вартості життя).

Проаналізуємо типові помилки при прийнятті рішень про оптимальне розташування:

– Неправильне прогнозування. Занадто часто рішення про місцерозташування в довгостроковому періоді ґрунтуються на даних теперішнього часу без урахування потенційно можливих несприятливих змін або майбутніх можливостей.

– Неправильно розроблений профіль компанії. У цьому випадку підприємство просто шукає місце для розташування будівлі, а не для розширення діяльності.

– Надання занадто великої уваги вартості землі. Висока вартість землі може означати високопривабливі території. Також це може вказувати на можливість зростання вартості об'єкту, якщо фірма вирішить розвивати свою діяльність у майбутньому.

– Недостатнє розуміння платоспроможності людей, які переїжджають.

– Вирішальна роль упереджень керівників при прийнятті ділових рішень; втрата споживачів, які не прийняли нове місцерозташування.

– Недостатнє врахування культури робітників у новому місці розташування.

– Надання занадто великої уваги рівню заробітної плати, а не продуктивності.

– Неправильне координування будівництва та переїзду з триваючими процесами діяльності.

Проаналізуємо можливість використання кількісних методів вибору місця розташування на прикладі створення мережі пабів ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у м. Полтаві.

На сьогоднішній день ринок пива України поділили між собою чотири «акули» пивного бізнесу: «Львівське», «Оболонь», «Чернігівське» і «Сармат». На них припадає близько 95% усіх продажів. Асортимент розширюється, галузь функціонує непогано і приносить прибутки. Проте існують і певні проблеми –

все більше і більше регіональних пивзаводів вимушені скорочувати виробництво або закриватися. У 2013 році близько 60 підприємств, що не входять до «великої четвірки», виготовили пива на 2 млн дол. менше, ніж у 2012 році. ПАТ «Фірма «Полтавпиво» у такому конкурентному середовищі зможе досягти успіху тільки зайнявши нішу продажів на розлив «живого» пива на регіональному ринку.

Для ПАТ «Фірма «Полтавпиво» вдале розміщення торгової точки (кафе, пабу) – це половина успіху. Причому більша його половина. Вигідне розміщення забезпечує торговій точці значний і безперервний оборот, лояльність постійних клієнтів, а також підтримує позитивний імідж даного об'єкта або всієї мережі. Продумане географічне розташування торгової точки створить покупцеві максимально комфортні умови, що і визначить його вибір між двома і більше конкурентами.

Вирішуючи поставлену задачу розміщення об'єктів збуту (у даному прикладі мережі пабів), про-

понуємо використовувати метод зважування факторів. Зважування факторів – це простий числовий метод, що складається з шести кроків:

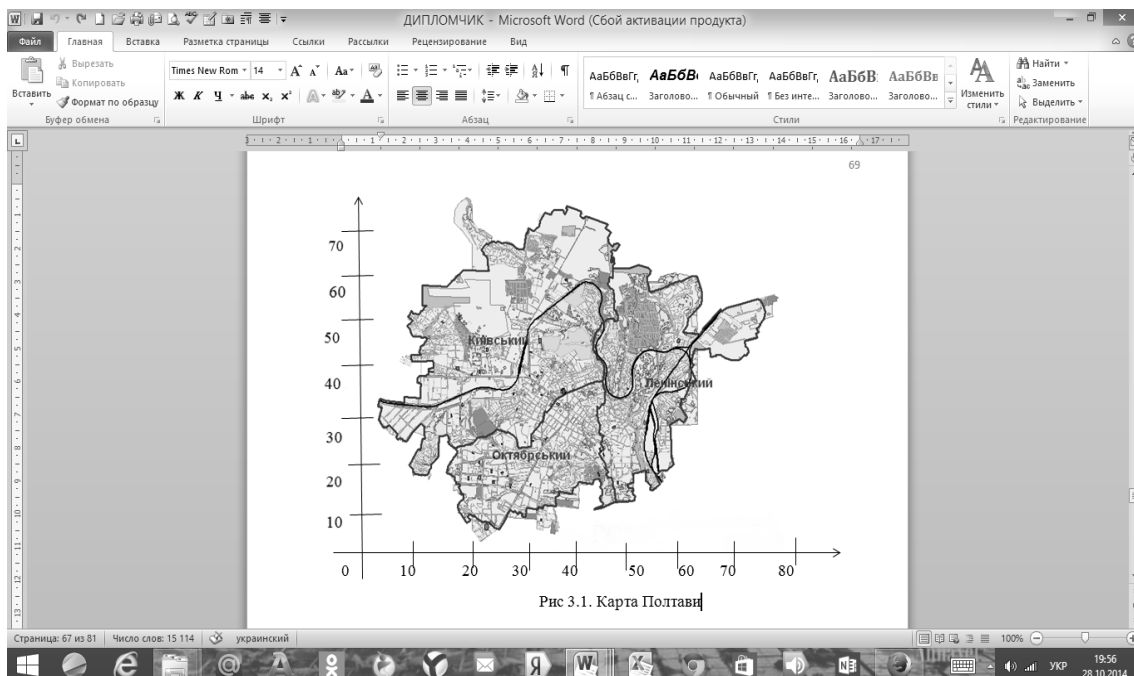
1. Розробка списку істотних факторів.
2. Визначення ваги кожного фактора, що відображає його відносну важливість в досягненні цілей фірми.
3. Розробка шкали для кожного фактора (наприклад, від 1 до 5, від 1 до 10 або від 1 до 100 пунктів).
4. Присвоєння керівництвом балів кожному місцю розташування по кожному фактору, використовуючи шкалу, визначену в кроці № 3.
5. Перемножування балів і ваги кожного фактора і підсумовування балів для кожного місця розташування.
6. Складання рекомендацій, заснованих на максимально набраних балах, враховуючи також результати якісного підходу.

У таблиці 1 показаний спрощений приклад цього методу для розташування нового пабу. Рейтингова

Таблиця 1

Зважування факторів при виборі місцерозташування пабу

Фактор	Бали для місця розташування				Зважені бали		
	Значимість ваги	№ 1	№ 2	№ 3	№ 1	№ 2	№ 3
Зручність для клієнтури	8	5	4	3	$8 \times 5 = 40$	$8 \times 4 = 32$	$8 \times 3 = 24$
Престижність місця	9	4	5	4	$9 \times 4 = 36$	$9 \times 5 = 45$	$9 \times 4 = 36$
Кількість та розмір конкурентів	7	3	2	5	$7 \times 3 = 21$	$7 \times 2 = 14$	$7 \times 5 = 35$
Транспортна система	5	4	4	5	$5 \times 4 = 20$	$5 \times 4 = 20$	$5 \times 5 = 25$
Наявність поруч інших закладів відпочинку	3	3	4	4	$3 \times 3 = 9$	$3 \times 4 = 12$	$3 \times 4 = 12$
Архітектура будівель	3	2	5	5	$3 \times 2 = 6$	$3 \times 5 = 15$	$3 \times 5 = 15$
Всього					132	138	147



Київський район	X, км <sup>2</sup>	У км <sup>2</sup>	W <sub>i</sub> , тис. чол.	C <sub>x</sub>	C <sub>y</sub>
Квартал 1 (біля ТРЦ «Київ»)	25, 23	29, 14	27	11,95	13, 80
Квартал 2 (біля стадіону «Ворскла»)	1, 33	1, 66	13	0, 30	0, 37
Квартал 3 (біля «ОЦЕВУМ»)	15,8	5, 8	17	4, 71	1,73
Разом			57		

Рис. 1. Визначення координат можливих районів розміщення пунктів обслуговування

система в таблиці забезпечується списком непростих кількісних факторів, які, на думку керівництва ПАТ «Фірма «Полтавпиво», є важливими, їх ваговими значеннями і їх рейтингами в трьох місцях: у Київському, Ленінському та Жовтневому районах міста Полтави (відповідно № 1, № 2 та № 3).

Аналіз зважування факторів показав, що місцерозташування в № 3 із загальним ваговим значенням 147 переважає, ніж в № 1 і № 2. Змінюючи трохи вагові значення факторів, для яких існує якась невизначеність, можна проаналізувати надійність рішення.

За допомогою методу центра тяжіння визначимо, де краще географічно ПАТ «Фірма «Полтавпиво» побудувати кафе (паб) на території Жовтневого району.

Метод центру тяжіння – це математичний метод, який використовують для знаходження місця розташування для єдиного центру розподілу, який обслуговує багато дрібних пунктів обслуговування. Цей метод припускає, що вартість прямо пропорційна як відстані, так і необхідному обсягу обслуговування.

Першим кроком у методі центру тяжіння є розміщення існуючих пунктів на системі координат. Початок координат і масштаб використовуються довільно, необхідно тільки, щоб було вірно представлено відносну відстань. Це легко може бути зроблено, якщо помістити сітку координат на звичайній карті. За допомогою карти Полтави (рис. 1) визначено координати кварталів Жовтневого району.

Центр тяжіння визначається формулами:

$$C_x = \frac{\sum_{i=1}^n X_i \cdot W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad C_y = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i \cdot W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

де  $C_x$  – координата  $x$  точки центру тяжіння;

$C_y$  – координата  $y$  точки центру тяжіння;

$X_i$  – координата  $x$  місцерозташування  $i$ ;

$Y_i$  – координата  $y$  місцерозташування  $i$ ;

$W_i$  – обсяг обслуговування місця розташування  $i$ .

Виходячи з розрахунків та беручи до уваги усі особливості кожного району (конкуренцію, зручність, престижність, привабливість району), можемо зробити висновки, що ПАТ «Фірма «Полтавпиво» краще за все побудувати кафе (паб) біля ТРЦ «Київ». Оскільки саме в цьому кварталі найбільш привабли-

ве архітектурне середовище, з конкурентів тут тільки декілька непомітних пивних заведений, тому фірма буде легко привабити клієнтуру. Слід зазначити, що в цьому кварталі великий потік пішоходів, які можуть стати потенційними клієнтами, що надасть можливість підприємству швидко покрити витрати та вийти на прибуток.

**Висновки з проведеного дослідження.** Комерційний успіх підприємства багато в чому визначається тим, наскільки вдало вибрані форми і методи збуту продукції. Маркетингова організація збуту передбачає найефективніше використання насамперед системи реалізації товарів. Пристосовуючи збутову мережу під потреби споживача, підприємство має більше шансів вистояти в конкурентній боротьбі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна. – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
2. Гудзенко Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації [Текст] / Н.М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. Вип. 56. – С. 263-265.
3. Кальченко А.Г. Логістика : підручник [Текст] / А.Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичне управління : підручник [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2005. – 684 с.
5. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників [Текст] / Ю.В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 484. – С. 335-341.
6. Окландер М.А. Логістика [Текст] / М.А. Окландер. – К. : ЦУЛ, 2008. – 346 с.
7. Проволоцька О.М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О.М. Проволоцька. – К. : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. – 20 с.
8. Хрупович С.Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 3. – С. 34-38.
9. Хрупович С.Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57-61.