

УДК 658.012.34

I. А. Абрамович,
Дніпропетровський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

I. Abramovich,
teacher of the Dnipropetrovsk state agrarian university

STRATEGIC SALES MANAGEMENT CONTROL FRAMEWORK

У статті досліджено наукову думку щодо визначення стратегії підприємства. Систематизовано етапи планування їх збутової діяльності.

The article examines the scientific opinion on the definition of business strategy. Systematized planning stages of their marketing activities.

Ключові слова: аналіз, збут, конкуренція, логістика, маркетинг, підприємство, планування, продукція, стратегія.

Keywords: analysis, marketing, competition, logistics, marketing, business planning, production, strategy.

Вступ

Більшості функціонуючих у ринковому середовищі сучасних вітчизняних підприємств властиві кризові явища. Оскільки в практичній діяльності українських підприємств існує ряд факторів, а саме: нестабільність соціально-економічного середовища, диспропорційний розвиток інфраструктури товарних ринків, нестача знань та навичок стратегічного мислення серед працівників та керівників, а також відсутність досвіду стратегічного планування в умовах розвинутої конкуренції перелічені та інші фактори надають економічній поведінці підприємств імпульсивності, непередбаченості в діях, відсутності послідовності в роботі на ринку, і як наслідок відсутність націленості дій та короткочасність інтересів. Дана ринкова ситуація зумовлює необхідність надбання знань та вмінь з стратегічного маркетингу, впровадження у практику цих знань через вибір стратегічних напрямів діяльності підприємства за умов урахування особливостей маркетингового середовища, в якому воно працює. Отже, зростає вагомість для сучасних підприємств стратегічної спрямованості збутової діяльності підприємств, оскільки саме в даній в даній сфері можна знайти резерви для розвитку та зміцнення їх позицій на ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато відомих учених пропонували власне бачення змісту стратегії, проте їхні визначення різняться за тлумаченням цієї категорії.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління Ансофф І. стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. На думку американських учених Томпсона А. і Стрікланда А., стратегія — це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Існують також інші визначення.

Велика різноманітність визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів

- по-перше, більшість авторів визначає стратегію, як засіб досягнення обраних цілей та виконання глобальних завдань;
- по-друге, стратегія — це комплексний (загальний, усебічний) план дій підприємства, який залежить від маркетингового середовища. Призначення цього плану — це досягнення довгострокових цілей фірми;
- по-третє, принцип поведінки (генеральний курс) підприємства;
- по-четверте, це позиція, яку займає підприємство в зовнішньому середовищі, і яка може трансформувати під впливом зміни кон'юнктури ринку, з метою створення або утримання конкурентних переваг підприємства.

Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності. Проблеми дослідження стратегічного маркетингу присвячено багато робіт провідних вітчизняних та закордонних фахівців, оскільки більшість питань котрі має вирішити підприємство стосується маркетингу. Серед яких слід відзначити праці Ассель Г., Ламбен Ж.-Ж., Анн Х., Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В., Мак-Дональд М., Хершген Х., Багієв Г., Тарасевич В., Уткін С. Серед вітчизняних науковців визнані роботи Балабанова Л., Длигач А., Куденко Н.

Результати досліджень

Як правило, стратегія підприємства складається із запланованих дій: перша – розробка та втілення стратегії (спрямована стратегія), та друга – проведення необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Водночас, підприємство повинно добре обґрунтувати стратегію дій та бути спроможним адаптуватися до обставин, які можуть виникнути. Стратегія — це не тільки те, що менеджери завчасно придумали і збираються зробити для здійснення певного стратегічного плану. Обставини реального життя постійно вносять свої корективи, і тому неможливо передбачити всі стратегічні варіанти.

Досліджуючи проблему стратегічного управління збутовою діяльністю переробних підприємств необхідно зазначити, що стратегії підприємства можна розглядати за функціональною ознакою. Отже, діяльність підприємства є багатогранною. Стратегічне управління підприємствами харчової промисловості здійснюється не тільки на загально корпоративному рівні. За функціональною спрямованістю одним із напрямів стратегічного управління є маркетингове.

Вибір маркетингової стратегії, як відомо, залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На думку деяких авторів стратегію маркетингу можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія — це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія — це сукупність дій для досягнення цілей організації. Стратегічний підхід до збутової діяльності передбачає розробку цілей, стратегій у сфері збуту й програм щодо їх досягнення. Саме стратегії визначають шлях до підвищення ефективності збутової діяльності і розвитку підприємства. Вихідним пунктом у здійсненні стратегії збуту є його цільова спрямованість.

При цьому стратегія збуту, як стверджує Косарева Т. (або збутової діяльності), підприємств – це довгострокове планування методологія процесу організації та управління збутом, яка дозволяє успішно реалізовувати філософію ведення збуту певним підприємством-продавцем [3, с. 73]. И. Бажин тлумачить «стратегію збуту», як організацію процесу продажу продукції самим виробником або через торгових посередників відповідно до всього комплексу ринкових та виробничих факторів [1, с. 119]. Балабанова Л.В. та Балабанич А.В. дають детальне визначення: стратегія збуту, на їх думку, являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення цілей збуту, і включає всі операції, пов'язані з плануванням і прийняттям рішень у даній сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності [2, с. 76]. Іншими словами стратегія збуту — це постійний процес, який повторюється та розпочинається з констатації сучасної позиції підприємства. Як правило, цей процес завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства й його структурних підрозділів.

Стратегія збуту — це комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку. Однією із найактуальніших проблем, що існує серед підприємств харчової промисловості є проблема організації та ефективного управління збутовою діяльністю. А, отже, виникає проблема формування стратегічних засад збуту переробних підприємств.

При визначенні стратегії збуту підприємств харчової промисловості слід зазначити, що навіть ці підприємства працюють на досить специфічних ринках, з певними особливостями. Умовно ці ринки, за особливостями попиту можна поділити на три групи: перша — споживчі ринки, товари яких є товарами повсякденного постійного попиту, входять в перелік «споживчого кошику» вони входять в раціон кожної людини; друга — ринки, товарів, які теж відносяться до товарів повсякденного попиту, але купівля яких необов'язкова і відбувається на підставі смаків споживачів та їх переваг; третя – товари особливого попиту, які мають унікальні характеристики. У сучасних умовах на продовольчому ринку України склалася ситуація, коли найоптимальнішим варіантом стратегії збуту для виробників першої групи товарів є використання соціально-етичного маркетингу та, як наслідок стратегії цінового лідера. Для другої групи товарів підприємства можуть застосовувати іншу концепцію – концепцію сучасного (або традиційного) маркетингу та різноманітні збутові стратегії, відповідно до кон'юнктури товарного ринку, найпоширеніша – стратегія диференціації. Третя група товарів як відомо реалізується із застосуванням стратегії концентрації.

В умовах динамічного розвитку конкурентного ринкового середовища та зростання впливу інформаційного суспільства на розвиток економіки, одним із вагомих факторів ефективності діяльності переробних підприємств є стратегія підприємства. Отже, зростає роль процесу маркетингового стратегічного планування діяльності переробних підприємств. Саме практика їх діяльності показує, що підприємства, які знаходяться в конкурентному середовищі, постають перед проблемою удосконалення загальних підходів до процесу формування стратегічних планів. Впровадження сучасних інструментів стратегічного маркетингу в практичну діяльність, дозволить досягнути найбільшого економічного ефекту в процесі здійснення маркетингової діяльності підприємствами.

Модель формування стратегії переробного підприємства як комплекс послідовних дій підприємства, який передбачає, крім традиційних для стратегічного планування етапів – формування місії переробного підприємства; визначення цілей; маркетингового аудита; SWOT-аналізу; визначення маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій; розробки програми маркетингу; її організації та її реалізації – застосування під час формування маркетингових стратегій відомих стратегічних моделей, які дозволяють обрати найоптимальніший шлях досягнення цілей підприємства.

Запропонована схема процесу стратегічного маркетингового планування передбачає три фази: планування стратегії маркетингу; здійснення стратегії переробного підприємства; контроль за процесом здійснення стратегії підприємства. Дана схема відображає дію стратегічного управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

З метою впровадження найбільш ефективного інструментарію стратегічного планування, збутової діяльності переробного підприємства, спираючись на дані маркетингових досліджень, пропонуємо переглянути процес стратегічного маркетингового планування. При цьому на наш погляд, немає необхідності переглядати весь процес стратегічного планування оскільки загальна схема процесу його здійснення та деякі етапи є традиційними або загальноновизначеними. До таких етапів маркетингового стратегічного планування, вважаємо, слід віднести:

Етап 1. Формування місії переробного підприємства. Місія – чітко сформульоване, соціально значуще, функціональне призначення підприємства в довгостроковому періоді.

Існує два загальновідомі підходи до її формування. Перший – коли місія підприємства сприймається як засіб чіткого визначення основних напрямів діяльності підприємства. Другий – Ешридська модель вибору місії (автори – Кемпбелл і Товадей), яка передбачає визначити призначення підприємства, його стратегію, норми поведінки на ринку та систему цінностей підприємства.

Етап 2. Трансформація місії у цілі підприємства. Загально визнаний етап стратегічного планування на якому відбувається трансформація місії переробного підприємства в цілі. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 3. Аналіз зовнішнього (макро- і мікро-) та внутрішнього середовища підприємства. Основна мета дослідження навколишнього бізнес-середовища, як правило, полягає в пошуку та усвідомленні нових маркетингових можливостей переробного підприємства.

Аналіз ринкового середовища включає збір ринкової інформації, аналіз та прийняття рішень в контексті функціонування підприємства в його маркетинговому оточенні, що постійно змінюється. Відстеження середовища включає різноманітні дії – від постійно виконуваного аналізу та прогнозу основних тенденцій до нерегулярного збору інформації через особисті контакти, вивчення продукції конкурентів, відстеження їхньої діяльності на виставках і конференціях, або за допомогою шпигунства.

Етап 4. Проведення SWOT-аналізу переробного підприємства.

SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компаній для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації зовні. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових цілей та стратегій.

Етап 5. Визначення маркетингових цілей. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 6. Формування маркетингових стратегій. Визначеність щодо маркетингових цілей підприємства надає можливість перейти до питання, пов'язаного з розробкою маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія — програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Етап 7. Розробка програми маркетингу. Цей етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного із складових "4P" маркетингу —товару (розміру упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей.

Етап 8. Організація та реалізація маркетингу на підприємстві. Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів.

Етап 9. Контроль маркетингу. Контроль маркетингу — процес вимірювання та оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль укладає цикл керування маркетингом і одночасно дає початок новому циклові планування маркетинговою діяльністю. Так, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу необхідні для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

Досліджуючи практику діяльності переробних підприємств харчової промисловості необхідно зазначити, що їх діяльності у більшості випадків притаманні умови другої групи товарних ринків. При цьому на підприємствах, як правило, створюються відповідні структури системи збуту. Виникає необхідність у наголосованні про доцільність впровадження адекватного набору стратегій, завдяки якому цілі та завдання підприємницької діяльності були досягнуті. Як стверджує Сумець О.М. [4, с. 94]: «щоб жити в умовах ринкових відносин, сучасне підприємство змушене займатися багатоплановою діяльністю. Це передбачає наявність певного переліку саме взаємопов'язаних стратегій, які і є, — на дамку автора, — «стратегічним набором».

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Стратегічний набір будь-якого підприємства можна представити в вигляді схеми (рис. 1).

Запропонований підхід адаптовано до умов діяльності переробних підприємств, вважаємо, доцільним буде сформувати цей «набір» у такому вигляді.



Рис. 1. Формування «стратегічного набору» підприємства

Отже, стратегічний набір – це свого роду механізм, який дозволяє привести у відповідність дії підприємства щодо досягнення поставлених цілей з огляду на динамічне маркетингове середовище. Як зазначає Сумець О. стратегічний набір є конкретним адаптером до динамічного ринкового середовища, нових ситуацій і постійно виникаючих несподіванок [4, С.180-182].

Процес створення стратегічного набору будь-яким підприємством повинен базуватись на основі покладених в їх основу принципів. Відповідно проаналізованим науковим роботам вітчизняних та закордонних фахівців, а також на основі власних спостережень стратегічний набір переробного підприємства повинен формуватись на основі таких принципів:

- орієнтація діяльності підприємств на досягнення кінцевих цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства на ринку збуту;
- прагнення та отримання позитивного ефекту від виробничо-збутової діяльності підприємства, підтримання балансу між прибутковими та витратними стратегіями;
- формування набору стратегій підприємства на основі чіткого розуміння кон'юнктури ринку через проведення суттєвих маркетингових досліджень ринку збуту, їх динамічність та гнучкість;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій, враховуючи особливості діяльності підприємства, стану ринку та його кон'юнктури;
- дотримання ієрархічного порядку при розробці набору стратегій, з урахуванням особливостей та взаємозв'язку господарських процесів та їх впливу на стратегічні цілі;
- обґрунтованість та зваженість пропозицій щодо складу стратегічного набору в процесі корегування «набору».

Висновок

Проблему формування набору стратегій, який би дозволив забезпечити підприємство сталими обсягами збуту виробленої продукції, на наш погляд, слід вирішувати на всіх рівнях стратегічного планування. Особливу увагу заслуговує проблема взаємозв'язку та взаємовпливу складових стратегічного набору переробного підприємства на рівні функціональних маркетингових стратегій.

Формування оптимальної стратегії збуту виробленої продукції та її реалізація залежать від адекватної ринкової кон'юнктури, виробничої та асортиментної політики. Взаємозв'язок асортименту підприємства з обсягами реалізації продукції досить чіткий: саме товарна політика підприємства повинна відповідати потребам населення регіону, та попиту в цілому. Відповідність асортименту продукції, її якості, маркування та упакування вимогам споживачів, їх очікуванням є головною вимогою конкурентного ринку. Отже, існує необхідність на стадії планування та організації збутової діяльності підприємства, формування політики розподілення враховувати такий фактор, як відповідність товарної політики підприємства вимогам ринку збуту.

Вплив маркетингової товарної політики на виробничо-збутову діяльність підприємства виникає в процесі розробки нового, модернізації існуючого та елімінації застарілого товару на підприємстві, а отже повинен бути спрямований на зростання обсягів виробництва та реалізації через задоволення потреб населення, тобто формування асортиментної політики підприємства відповідно попиту. Збутова діяльність переробних підприємств значною мірою залежить від ступеня відповідності асортиментної політики споживчому попиту населення.

Література

1. Бажин І.І. Логістический менеджмент : [компакт-учебник] / Бажин І.І. – Харьков : Консум, 2005. – 440 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг : [підручник] / Балабанова Л.В. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Косарева Т. Логістизація економіки АПК / Т. Косарева // Економіка АПК. – 2003. – № 12. – С. 23–27.
4. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту : [підручник] / Сумець О.М. ; за ред. О.Л. Яременка. – К. : ВД „Професіонал”, 2005. – 416 с.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2013 р.