

УДК 858.8

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА IMPROVEMENT OF SALES POLICY OF THE ENTERPRISE

**Лебедєва Ю.Е.**

магістр,

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Тулчинська С.О.**

доктор економічних наук,

професор кафедри економіки та підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

*Статтю присвячено дослідженню шляхів подолання проблем, що виникають під час здійснення збутової політики у сучасних умовах господарювання. Визначено деякі теоретичні аспекти, що формують збутову політику підприємства. Проведено аналіз збутової політики, прикладом для якого послужувало вітчизняне підприємство поліграфічних послуг. На основі отриманих даних зроблено висновки та розроблено рекомендації щодо вдосконалення збутової політики підприємства. Аргументовано, що отримані результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами з метою сприяння підвищенню ефективності результатів здійснення збутової політики.*

**Ключові слова:** збут, системний підхід, збутова політика, поліграфічне підприємство, служба збуту.

*Статья посвящена исследованию путей преодоления проблем, возникающих при осуществлении сбытовой политики в современных условиях хозяйствования. Определены некоторые теоретические аспекты, формирующие сбытовую политику предприятия. Проведен анализ сбытовой политики на примере отечественного предприятия полиграфических услуг. На основе полученных данных сделаны выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия. Аргументировано, что полученные результаты исследования могут быть использованы отечественными предприятиями для содействия повышению эффективности результатов осуществления сбытовой политики.*

**Ключевые слова:** сбыт, системный подход, сбытовая политика, полиграфическое предприятие, служба сбыта.

*This article focuses on the ways to overcome the problems encountered in the implementation of sales policy in the current economic conditions. Determined some theoretical aspects which form the sales policy of the company. The analysis of marketing policy model for domestic enterprises which serve to printing services. On the basis of these conclusions and recommendations for improving the marketing policy of the company. Argued that the results of research can be used by domestic enterprises to promote more effective implementation of the results of sales policy.*

**Keywords:** sales, system approach, sales policy, printing company, service sales.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Історичне підґрунтя, що знайшло своє відображення у процесах і явищах, які мають місце в економіці України, диктує свої умови розвитку для сучасних суб'єктів господарювання. Зокрема, нині існує проблема обмеженого досвіду у сфері системи збуту вітчизняних підприємств, що спричинює низку кризових подій для підприємства у подальшому. Вирішення питань у системі управління збутовою діяльністю підприємств сприяє підвищенню ефективності його господарської діяльності та фінансового стану. Таким чином, удосконалення збутової політики сьогодні стало одним

із найважливіших елементів розвитку підприємства у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Різні питання підвищення ефективності збуту розглядаються в працях зарубіжних учених, таких як Котлер Ф., Портер М., Ламбен Ж.-Ж., Болт Г. Актуальність обраної тематики за останній час зумовила присвятити вивченню різних її аспектів і вітчизняних учених, таких як: Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П., Бурцев В.В., Хрупович С.Є., Годін О.М. та ін. Однак проблеми вдосконалення збутової політики підприємства залишаються відкритими.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження шляхів удосконалення збутової політики підприємства. Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ознайомитися з теоретичними аспектами, що формують збутову політику підприємства;
- проаналізувати збутову політику вітчизняного підприємства поліграфічних послуг;
- зробити висновки та розробити рекомендації щодо вдосконалення збутової політики підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління збутовою діяльністю підприємства є безперервним і обов'язковим процесом, що забезпечує підприємству ефективні продажі та досягнення власного економічного інтересу.

Під збутовою політикою слід розуміти комплекс післявиробничих операцій, які здійснюються юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві [1, с. 593].

Усі організаційні рішення стосовно реалізації збутової політики підприємства повинні бути прийняті лише після глибокого аналізу ситуації, що склалась на ринку, і спрямовані на виконання конкретних завдань підприємства. В умовах жорсткої конкуренції головним завданням у системі управління збутом стають здобуття та збереження підприємством бажаної частки ринку й утримання стабільної переваги над конкурентами в обраному сегменті.

Для побудови збутової політики з метою вдосконалення збутової діяльності базою для її планування та контролю у сучасних умовах має стати не абстрактне поняття «потреби ринку», а конкретна, регламентована збутова діяльність підприємства. Таким документально закріпленим внутрішнім стандартом збутової діяльності має бути «Положення про збутову політику». Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту і маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) «Положення про збутову політику» з іншими керівниками організації [2].

Організація збутової діяльності підприємства передбачає вирішення багатьох завдань. Одне з головних збутових завдань, що постає перед поліграфічним підприємством, полягає у створенні оптимальної системи відносин із ключовими контрагентами, що гарантує стабільні виручку і прибуток.

Фінансові результати здійснення підприємницької діяльності якнайкраще свідчать про ефективність комерційної діяльності підприємства. Прикладом для проведеного аналізу послугували дані вітчизняного поліграфічного підприємства. У 2015 р. виручка від реалізації продукції сягнула 951 140 тис. грн., у 2014, 2013 рр. становила 739 053 і 798 403 тис. грн. відповідно. Наведені показники демонстру-

ють неоднозначну динаміку, однак указують на відчутний темп приросту (28,7%) у звітному 2015 р. порівняно з попереднім. Як наслідок, у 2015 р. прибуток від реалізації продукції становив 137 983 тис. грн. порівняно з 2014 р. (89 448 тис. грн.) і 2013 р. (87 292 тис. грн.). У 2015 р. розмір прибутку на одиницю реалізованої продукції (рентабельність продажів) становив 14,51%, а в 2014, 2013 рр. – 12,1 та 10,93% відповідно. Отже, зазначені дані свідчать про покращення ефективності господарської діяльності підприємства.

Таким чином, представлені показники характеризують розглянуте поліграфічне підприємство як економічно активного суб'єкта на ринку, що отримує високий прибуток.

Очевидно, що в процесі функціонування підприємство несе певні витрати. Так, на підприємстві, що здійснює поліграфічну діяльність, слід співвідносити витрати за функціями фізичного розподілу товарів: транспортування (у межах і за межі регіону) – 38%, складування товарів – 32%, управління запасами товарів – 16%, інші витрати – 14% (отримання і відвантаження товарів – 5%, обробка замовлень – 4%, адміністративні витрати – 3%, упаковка – 2%).

Характерним для ринку збуту вітчизняного підприємства поліграфії є те, що клієнти на ринку книжково-журнальної поліграфії – це видавництва періодичних видань (журналів і газет) і видавництва книжкової (спеціалізованої) продукції. Своєю чергою, ринок рекламної поліграфії орієнтується на потреби, по-перше, рекламних і дизайнерських агентств, по-друге, рекламних (маркетингових) відділів компаній і, по-третє, професійних посередників.

Під час оцінки і прогнозування збутової політики підприємства слід урахувувати його конкурентоспроможність. Факторами конкурентоспроможності для вітчизняного підприємства поліграфії можуть бути: ціна послуг; обсяг послуг запропонованих підприємством, які задовольняють потреби споживачів; забезпеченість ресурсами (фінансовими, трудовими, кваліфікаційними); рівень конкуренції у сегменті; територіальне розміщення; сила бренду (імідж, високий рівень упізнаваності, лояльність споживачів) тощо.

Розвиток поліграфічної галузі в Україні стримується високою вартістю поліграфічного обладнання, яке для підтримки конкурентоспроможності необхідно закуповувати за кордоном. Постійний розвиток поліграфічного обладнання спрощує та скорочує процес виробництва поліграфічної продукції, максимально автоматизує його, пришвидшує швидкість та якість друку.

Сьогодні виробники поліграфічного обладнання спрямовують свої сили на вдосконалення обладнання на замовлення, яке дає змогу використовувати його для друку невеликих обсягів продукції. Іншим напрямом розвитку поліграфічного устаткування є створення цифрових носіїв,

цифрового паперу, який започаткує нову еру в електронних засобах читання [3]. Підприємствам галузі, своєю чергою, для успішного функціонування на ринку необхідно своєчасно реагувати на потреби споживачів та оновлювати технологічну базу відповідно до сучасних тенденцій.

Якість є основним чинником, що впливає на цінову конкурентоспроможність продукції, тому у ціновій політиці поліграфічного підприємства обирають надання знижок як основний метод стимулювання клієнтів, які, як правило, залежать від обсягів закупівель. Розмір знижки у кожному конкретному випадку визначається менеджером, який безпосередньо працює з таким клієнтом. Знижки дають підприємству змогу зберегти вигідні ринкові позиції і рівень конкурентоспроможності, а також збільшити обсяги реалізації, товарообігу, підвищити рентабельність продажів.

Незаперечний вплив на реалізацію збутової політики підприємства має система управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління, вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків керівництва та спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень [4]. За таких умов підприємству варто прагнути притримуватися допустимого рівня одного із найважливіших показників щодо розглянутої площини діяльності підприємства, а саме плінності кадрів. Постійні кадри, які впродовж тривалого часу працювали на підприємстві, вдосконалюють свою кваліфікацію, опановують суміжні професії, швидко орієнтуються у будь-яких нетипових обставинах, створюють певну ділову атмосферу в колективі, тим самим активно впливаючи на продуктивність праці.

Особливої уваги під час формування збутової політики підприємства потребує система інформації й управління, що сприяє збільшенню ефективності всієї системи збуту. Низький рівень менеджменту є підґрунтям для виникнення скрутних ситуацій на багатьох вітчизняних підприємствах, у тому числі і поліграфічних.

Для побудови ефективної системи управління, яка в ринкових умовах в Україні є досі невідпрацьованою, доцільно запровадити контролінг. Контролінгові заходи ще не стали звичними у практиці українських підприємств, однак широко використовуються в зарубіжних. Із позиції концепції управління підприємством контролінг виконує функції системи управління: по-перше, задовольняє потребу в адекватній, оперативній інформації, по-друге, вирішує завдання систем обліку у циклі інформаційного забезпечення.

Нижче представлено основні завдання контролінгу у системі управління в аспекті збутової політики [5]:

1) формування превентивної системи реагування на похибки у процесі здійснення господарських операцій (моніторинг як зовнішньої, так і

внутрішньої інформації, співставлення й аналіз різниці планових і фактичних обсягів роботи, здійсненої суб'єктом господарювання, розробка планів управлінських рішень, що мають за мету покращити результати збутової діяльності підприємства);

2) оцінка впровадження норм витрачання палива, сировини, матеріалів та діагностика ефективності збутової діяльності та господарської діяльності загалом;

4) побудова належної системи прогнозування, що має сприяти визначенню збутових цілей підприємства, критеріїв стратегічного планування збутової діяльності, підготовці альтернативних стратегій розвитку підприємства, розробці й аналізу системи показників визначення рівня досягнення встановлених стратегічних цілей, підготовку варіантів вірогідних управлінських рішень [6].

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Збутова політика підприємств України має свої переваги (на прикладі підприємства, що досліджувалося, – володіння редакційно-видавничим потенціалом, наявність оптимальної збутової мережі для ефективних продажів, надання замовнику можливості контролю процесу виробництва продукту, залучення висококваліфікованих кадрів) і недоліки (використання застарілого обладнання, незначний досвід роботи за міжнародними стандартами, залежність від імпортованої сировини, експансія зарубіжних конкурентів).

Результати збутової діяльності, наприклад у діяльності розглянутого підприємства, не повинні створювати ілюзію впевненості в тому, що підприємство продовжує займати високе положення на ринку порівняно зі своїми конкурентами. Збутова діяльність знаходиться в постійному русі, а збутова політика при цьому є гнучким інструментом управління.

Збутова діяльність підприємства поліграфічної діяльності передбачає вибір тих оптимальних варіантів ведення збутової діяльності, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг із мінімальними витратами, тим самим забезпечуючи максимальні результати господарської діяльності підприємству;

Проаналізувавши збутову політику підприємства, як практичні рекомендації можна запропонувати таке:

1. Для оптимізації збуту розробити внутрішній регламент збутової діяльності і документально закріпити його в «Положенні про збутову політику» на основі аналізу цілей і завдань підприємства, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, у тому числі і можливостей.

2. Під час розробки збутової політики підприємства враховувати особливості збуту окремих груп товарів, оцінювати фактори конкурентоспроможності підприємства й укладати угоди з конкурентами тільки на взаємовигідних умовах.

3. Приділяти належну увагу комплексній оцінці ефективності роботи організації системи збуту. Доцільне застосування методики вимірювання ефективності діяльності (або системи збалансованих показників), заснованої на розрахунку ключових показників ефективності.

4. Запровадити концепцію контролінгу як елемента стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Проведене наукове дослідження може бути базою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо ведення збутової політики підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.
2. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 50–63.
3. Нові ринки поліграфії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nidat.co.ua/nashi\\_poslugu/poligrafiya\\_konsalting/3653\\_nov\\_rinki\\_polgrafyi.html](http://nidat.co.ua/nashi_poslugu/poligrafiya_konsalting/3653_nov_rinki_polgrafyi.html).
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: [учебник] / А.Я. Кибанов; 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. Стефаненко М.М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва // Економіка та держава. – 2007. – № 2. – С. 24–26.
6. Надтока Т.Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т.Б. Надтока, А.Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 98–102.