

УДК: 330.341.1:858.8

Олефіренко О.М.

кандидат економічних наук,
Директор ТОВ «Технохім»

Olefirenko Oleg

Candidate of Economic Sciences,
Director of Technochim LLC

Летуновська Н.Є.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету

Шевлюга О.Г.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вступ та постановка проблеми. Управління процесом комерціалізації інновацій, збутовою політикою та сучасним промисловим підприємством в цілому, потребує використання не тільки накопиченого досвіду та розроблених підходів, а також перспективних та ефективних методів, які ґрунтуються на досягненнях сучасних інформаційних технологій, наукових розробок у сфері підтримки прийняття рішень, зокрема в системі збуту інноваційної продукції. Тому актуалізується питання всебічного охоплення кола питань, пов'язаних із веденням збутової політики інноваційно-активних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За сучасних умов питання ефективної організації системи збуту та управління збутовою діяльністю залишається актуальним. Проблематиці управління збутом промислових

підприємств присвячено багато праць учених: Лагоцька Н.З. [1], Надтока Т.Б. [2], Казаков С.П. [3], Сокира Т.С. [4], Балабанова Л.В. [5] та інші, які внесли вагомий вклад в дослідження процесів, пов'язаних зі збутом промислової продукції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на існуючий значний науковий доробок з управління збутом все ж слід відмітити, що питання використання системного підходу в збутовій політиці інноваційної продукції є недостатньо розглянутими, що визначає необхідність подальших наукових пошуків.

Метою роботи є використання системного підходу при розробленні збутової політики промислових підприємств, що займаються розробленням і впровадженням інновацій. Це дозволить визначити закономірні зв'язки між елементами системи управління та проаналізувати її в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основною характеристикою збутової політики є її систематичність, стратегічна орієнтованість та комплексність. Це обумовлює доцільність використання системного підходу до її формування, який передбачає комплексне узгодження сукупності взаємопов'язаних елементів з метою оптимізації діяльності зі збуту інноваційно-активного промислового підприємства.

Застосування системного підходу передбачає ідентифікацію закономірних зв'язків між елементами системи та аналіз динамічного розвитку системи, виходячи із взаємодії елементів системи між собою та із зовнішнім середовищем. Ефективність застосування системного підходу визначатиметься єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи, оптимальністю встановлених зв'язків між різними елементами системи, якістю функціонального забезпечення та налагоджених комунікацій.

Взаємозв'язок між основними складовими системи управління підприємством та місце підсистеми управління збутовою політикою наведено на рис. 1.

Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства та є заключним етапом процесу комерціалізації інновацій, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також сталий розвиток.

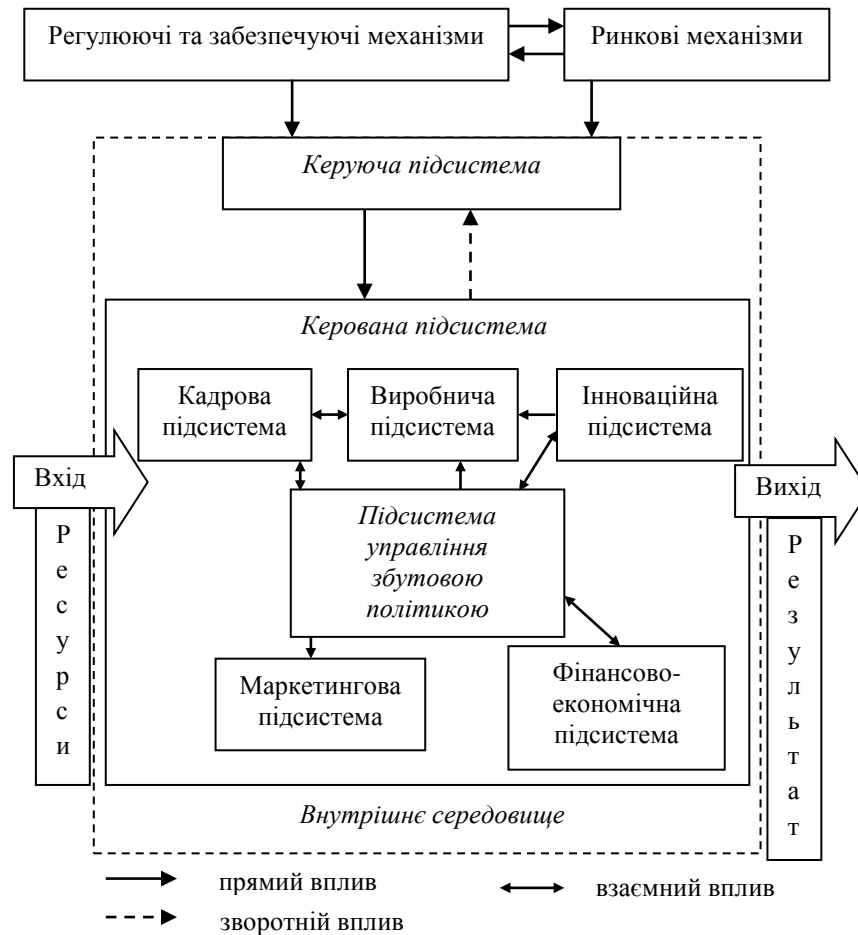


Рисунок 1 – Взаємозв'язок підсистеми управління збутовою політикою з елементами системи управління підприємством

Визначимо систему принципів, на яких базується збутова політика (табл. 1). Дотримання цих принципів дозволить інноваційно-активному промислового підприємству забезпечити високий рівень конкурентоздатності на ринку, а також довіри в суспільстві як на національному, так і на міжнародному рівні. Позитивний вплив на імідж інноваційно-активного

промислового підприємства здійснює чітке дотримання принципу соціальної відповідальності, який є мейнстрімом сучасних управлінських технологій ведення бізнесу та визнаний в усьому світі.

Таблиця 1 – Принципи формування збутової політики інноваційно-активного промислового підприємства (складено за даними [1; 2])

№	Принцип	Сутність
1	Економічної ефективності	Управлінські рішення у сфері збуту інноваційної продукції базуються на комерційних цілях підприємства (максимізація фінансового результату діяльності, забезпечення рентабельності виробництва в цілому та збуту зокрема)
2	Інтегрованості	Збутова політика існує у відповідній єдності з іншими політиками підприємства й передбачає відповідність поставлених завдань і цілей загальній стратегії ведення бізнесу промисловим підприємством
3	Підпорядкованість маркетинговій політиці та цілям (принцип синергії)	Збутова політика є складовою маркетингової, тому збутова діяльність не може бути відокремленою від маркетингової. Планування збутової діяльності здійснюється лише на одному з етапів формування комплексу маркетингу разом із політикою маркетингових комунікацій та ціноутворення
4	Плановості	Кожен крок, передбачений збутовою політикою, повинен бути завчасно запланований та узгоджений зі стратегічними орієнтирами діяльності промислового підприємства
5	Системність	Визначає необхідність застосування інструментарію системного аналізу під час формування збутової політики інноваційно-активних промислових підприємств
6	Комплексність	Забезпечення охоплення всіх можливих напрямків збуту інноваційної продукції, суб'єктів та зв'язків
7	Стратегічної спрямованості	Забезпечення орієнтації збутової політики на перспективу, уникнення встановлення в якості пріоритетних короткострокових цілей
8	Технологічності	Чітка алгоритмізація процесу збуту з метою зниження обсягу витрат на збут
9	Гнучкості та адаптивності	Обумовлює необхідність постійного дослідження стану зовнішнього середовища та ідентифікації його динамічних коливань з метою встановлення способів швидкої реакції на зміни (переорієнтація на нові ринки збуту, застосування інших каналів, найшвидше задоволення нових вимог споживачів, удосконалення післяпродажного обслуговування, використання новітніх технологій для забезпечення підвищення ефективності збутового процесу)
10	Інноваційності	Збут інноваційної продукції обумовлює нагальну необхідність застосування новітнього інструментарію не лише під час реалізації, а й виходу на нові ринки, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Цей принцип передбачає застосування креативних рішень при виборі стратегії збуту, обслуговуванні клієнтів

11	Партнерства	Є основоположним у контексті вибору каналів збуту та управління ланцюгом створення цінності для споживача. Посередники, менеджери зі збуту інноваційної продукції, сторонні агенти та кінцевий споживач є партнерами. Це дозволяє врахувати інтереси кожного учасника збутового ланцюга та охарактеризувати співпрацю як взаємовигідну та довгострокову й дозволяє уникнути конфліктів
12	Соціальної відповідальності	Збутова діяльність промислового підприємства повинна бути етичною, екологічною та сприяти сталому розвитку підприємства і навколишнього середовища, враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін, формуючи довіру до підприємства з боку споживачів, партнерів, контрагентів, держави, суспільства в цілому

Дотримання цих принципів позитивно вплине на здатність залучення іноземних інвестицій, оскільки зарубіжні інвестори орієнтуються не лише на показники рентабельності діяльності інноваційно-активного промислового підприємства, а й на його інтегрованість у життя суспільства.

Вагомий вплив на формування збутової політики здійснюють наявні та обрані промисловим підприємством моделі управління збутом (табл. 2).

Таблиця 2 – Моделі управління збутом інноваційної продукції промислового підприємства в контексті процесу комерціалізації інновацій (складено за даними [6; 7])

Критерії, що визначають напрямки збутової діяльності	Японська сучасна модель	Модель SPIN (S –situation, P – problem, I – implication, N – need-pay off)
Пріоритетний об'єкт впливу з боку менеджерів відділу збуту	Клієнти – окремі особи, їхні персональні якості	Діалог з клієнтом-покупцем
Мета збутової діяльності	Утримання наявних клієнтів	Налагодження зв'язків із клієнтами
Результат збутової діяльності	Укладання нових договорів	Виконання всіх зобов'язань за угодою
Об'єкт маркетингового аналізу	Інформація про клієнтів	Потреби клієнта
Джерело інформації для проведення маркетингового аналізу	Бази даних клієнтів	Маркетингові дослідження

Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів підприємство повинно забезпечуватися кваліфікованими трудовими ресурсами. Існують наступні типи організації

роботи збутового відділу [3; 8]: за географічним принципом; за товарним асортиментом (портфелі товарів); за функціональним принципом; за виділеними сегментами клієнтів; змішаний тип.

Перелік ключових критеріїв, які визначають доцільність застосування розглянутих типів організації роботи збутового підрозділу: масштаби діяльності та виробництва інноваційної продукції; особливості споживання інноваційної продукції; конкурентна позиція інноваційно-активного промислового підприємства на ринку; необхідність відкриття регіональних представництв; специфічні особливості в галузі; спеціалізація підприємства (виробництво чи торгівля); особливості цінової політики підприємства; наявність програм лояльності; важливість створення прозорої структури збуту продукції; наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розбудову збутової мережі та відділу збуту; позиціонування підприємства.

Зазначені критерії є орієнтирами для вибору конкретного напрямку побудови служби збуту на підприємстві. Варто зауважити, що відділ збуту складається з двох типів підрозділів – управлінського та виробничого. Управлінський підрозділ може містити наступні сектори: замовлень; вивчення попиту; планове, оперативне, експортне, рекламне, технічне обслуговування продукції, що постачається клієнтам. Виробничий підрозділ включає склади готової продукції, сектори комплектації, упакування готової продукції, виготовлення пакувальної тари, доставки продукції [4].

Основними структурними елементами збуту інноваційної промислової продукції є її розробка, виробництво, обслуговування, комунікації (як між підрозділами підприємства, так і з зовнішнім середовищем), цінова політика, кадрове забезпечення. Виходячи з цього, система управління збутом на основі збутової політики передбачає інтеграцію роботи наступних підсистем [5; 9]: маркетингове стратегічне планування збутової діяльності; комунікаційна політика (управління цільовими ринками збуту); корпоративне управління; товарна політика; цінова політика; управління збутовим потенціалом;

управління збутовими ризиками; підсистема маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності.

Підсистема маркетингового стратегічного планування збутової діяльності є однією з найголовніших у збутовій політиці, оскільки від ефективності її роботи і використання залежить ефективність не лише роботи всього підрозділу зі збуту продукції, але й підприємства в цілому. Інформаційним забезпеченням планування збутової діяльності є результати маркетингових досліджень, що мають здійснюватися за різними напрямками.

Підсистема управління цільовими ринками збуту передбачає налагодження міцних двосторонніх зв'язків між інноваційно-активним підприємством та його клієнтами. Ця підсистема тісно пов'язана з маркетинговою комунікаційною політикою, яка створює сприятливе підґрунтя для розширення цільового ринку, утримання поточних та залучення нових клієнтів.

Підсистема корпоративного управління збутовою діяльністю промислового підприємства є провідною ланкою, яка об'єднує загальну систему менеджменту підприємства із системою менеджменту збуту. Зокрема, особливий вплив на формування збутової політики здійснюють стадія життєвого циклу інноваційно-активного промислового підприємства, стратегічні орієнтири його розвитку, а також визначені вектори досягнення стратегічних цілей.

Окремими складовими збутової політики можна визначити товарну та цінову політику. Так, товарна політика містить наступні елементи, які є важливими для формування та реалізації збутової політики інноваційно-активного промислового підприємства: управління інноваціями; управління якістю; управління асортиментом; управління маркою товару; управління упаковкою; управління життєвим циклом товару; управління позиціонуванням товарів [5; 9].

Завданням цінової політики є надання підприємству конкурентних переваг, забезпечуючи при цьому отримання ним прибутку. При цьому в

контексті збутової політики інноваційних товарів окрема увага приділяється інформаційному забезпеченню щодо стану ринку та його кон'юнктури, а також імовірних ризиків. Цінові стратегії збуту інноваційної продукції повинні бути гнучкими для забезпечення максимально швидкої реакції підприємства на динамічні зміни на ринку.

Підсистема управління збутовим потенціалом є однією з найскладніших, оскільки включає в себе всі наявні ринкові, інтелектуальні, комунікаційні, управлінські, організаційно-технічні ресурси, які можна використовувати для вирішення завдань у межах збутової діяльності інноваційно-активного промислового підприємства [10]. Збутовий потенціал є одним із головних елементів, які визначають умови та інтенсивність зростання економічного потенціалу підприємства.

Кількісно збутовий потенціал вимірюється обсягами реалізованих товарів. Відповідно цей показник напряму залежить від роботи менеджерів, а також від якості товару та його відповідності потребам споживачів. У першому випадку роль кадрового потенціалу не може бути переоцінена. Спеціалістам відділу збуту необхідно мати не лише високу кваліфікацію та знання продукції, що реалізується, але й мати навички продажу товару. З метою підвищення кваліфікації персоналу підприємство повинне проводити навчання та тренінги, а для забезпечення високої продуктивності праці повинна бути розроблена система мотивації персоналу.

Управління збутовими ризиками передбачає їхню ідентифікацію та уникнення. Збут інноваційної продукції має значно більше ризиків за звичайні товари, тому запропоновано їх систематизувати в групи: фінансові, ринкові, політичні, технологічні, управлінські, інноваційні.

Підсистема маркетингового аудиту й контролю збутової діяльності визначає ефективність роботи системи збуту продукції інноваційно-активного промислового підприємства в цілому. Головною метою аудиту й контролю є ідентифікація ефективності функціонування кожного елементу системи збуту та розробки відповідних рекомендацій з її підвищення. Функціонування

системи внутрішнього контролю збуту має на меті забезпечення мінімізації ризиків збутової діяльності. Саме тому основними завданнями, які постають перед аудитором і контролерами збутової діяльності промислового підприємства, є [11; 12]:

- аналіз та нагляд за відповідністю збутової діяльності цільовим стратегічним орієнтирам підприємства;

- забезпечення стійкості підприємства в напрямку фінансово-економічної, ринкової та юридичної площини;

- збереження ресурсів та потенціалу підприємства, у тому числі його діагностика;

- перевірка правильності розподілу доходів та витрат, відповідності фактичних обсягів витрат плановим для забезпечення підвищення рентабельності наявної системи збуту, а також контроль за дотриманням принципів економічності використання всіх видів ресурсів;

- нагляд за документообігом, перевірка первинної документації на відповідність усім сертифікованим нормам, а також первинної інформації для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень;

- дотримання працівниками підприємства встановлених правил, норм і процедур.

Висновки. Таким чином ефективність застосування системного підходу в розробленні збутової політики визначається єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи. Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також його сталий розвиток.

Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів комерціалізації інноваційної діяльності підприємство повинно бути забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами. Організація

роботи відділу збуту та використання відповідної моделі залежить від ряду критеріїв та умов.

Список використаних джерел:

1. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. №5. С. 302–306.
2. Надтока Т. Б., Жигуліна А. Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №5. С. 98–102.
3. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы. *Маркетинг* / под ред. Е. Б. Галицкого, Е. Г. Галицкой. Москва, 2012. С. 246-275.
4. Сокира Т. С., Ракишев Д. Б. Организация сбыта продукции на предприятии. *Известия Национальной Академии наук Республики Казахстан*. 2012. № 6. С. 33–35.
5. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
6. Ходыревская В. Н., Припадчева И. В., Заикин Е. Н. Повышение эффективности управления сбытом готовой продукции на сельскохозяйственном предприятии. *Вестник Курской сельскохозяйственной академии*. 2014. № 6. С. 16–18.
7. Rackham N. *The SPIN Selling Fieldbook : Practical Tools, Methods, Exercises, and Resources*. McGraw-Hill Education; 1 edition, 1996. 208 p.
8. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика : пер. с англ. / Питер Дойль – Москва : ВД «Вильямс», 2006. 256 с.
9. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. – Випуск 6. URL : <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення: 15.05.2019).

10. Бронникова Т. С., Котрин В. В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия : монография. Королёв : ФТА, 2012. 134 с.

11. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 320 с.

12. Лукич Р. Управление отделом продаж. Инструменты эффективного менеджера. – Москва : Добрая книга, 2004. 448 с.

Олефіренко О.М. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств / О.М. Олефіренко, Н.Є. Летунівська, О.Г. Шевлюга // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2019. – № 25. – Ч. 2. – С. 20-24.