

## Амельченко Т.В. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Постановка проблемы. В условиях становления рыночной экономики в Украине возрастает роль сбытовой деятельности предприятий. Основываясь на мировом опыте, можно утверждать, что по мере монополизации производства и либерализации экономики, уравнивания в правах различных форм собственности, роста насыщенности рынка и усиления конкуренции между товаропроизводителями уровень сбытовой работы, её качество объективно выдвигаются в число важнейших направлений эффективного хозяйствования. Поэтому управленческая деятельность в сфере сбыта выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятий. Этим обусловлена актуальность рассматриваемой проблемы.

Вопросы управления сбытом продукции рассматривались в известных научных трудах зарубежных авторов [1, 2, 3, 4], а также отечественных: В.К. Буги, Ю.В. Всеволожского, И.С. Завадского, Ф.В. Зиновьева, Е.К. Злобина, Г.М. Лозы, И.Ф. Степаненко, В.В. Юрчишина и др.

Однако анализ экономической литературы и исследований практической деятельности конкретных промышленных предприятий в условиях рынка показал, что поставленная проблема ещё не нашла полного решения. Управление сбытом продукции на современном этапе требует поиска новых путей решения данной проблемы.

Цель статьи разработать систему функций и механизмов управления сбытом продукции на промышленных предприятиях с целью повышения его эффективности.

Результаты исследований. Структура промышленного предприятия образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на её основные связи и процессы. Это достигается управленческой деятельностью, которая представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение специфических, разнообразных и сложных проблем взаимодействия между отдельными подразделениями предприятия, требующих осуществления большого комплекса конкретных мероприятий. Содержание каждой функции управления определяется спецификой задач, которые выполняются в рамках функции. Однако, как бы хорошо ни были развиты функции управления, для осуществления управленческой деятельности необходимы также механизмы, которые позволяют реализовать эти функции достаточно полно и эффективно. На наш взгляд, это исходит из положения, согласно которому функции и механизмы взаимосвязаны между собой в единый экономический (хозяйственный) механизм управления.

Сбытовой менеджмент представляет собой управление движением товаров (продукции предприятия) и коммерческими отношениями в процессе сбытовой деятельности с использованием сбытовых механизмов.

Сбытовые механизмы включают: систему отношений с потребителями и посредниками; формирование портфеля заказов и договоров, а также цен; формы расчётов с покупателями и посредниками; порядок финансирования и кредитования; страхование рисков; стимулы и санкции; правовое и информационное обеспечение сбыта.

Рамки нашего исследования ограничиваются организационными механизмами управления процессом сбыта продукции на предприятии.

Управление сбытом предусматривает изначальную постановку проблем и определение целей на основе изучения внешних и внутренних условий коммерческой деятельности предприятия. Такими целями могут быть: достижение определённого объёма сбыта; достижение определённого размера дохода или повышение его уровня; достижение предприятием определённой доли рынка; минимизация расходов на сбыт (на упаковку и затаривание готовой продукции, на рекламу и исследования рынка, на предпродажную подготовку товаров, на содержание основных фондов, связанных со сбытом, на транспортировку и страхование готовой продукции и др.)

Сам процесс управления сбытом представляет собой совокупность функциональных подсистем: 1) планирование и прогнозирование; 2) организация исполнения; 3) контроль и координация. Каждая из них состоит из элементов маркетинговой деятельности, соответствующих специфике данной подсистемы (рис.1)

Подсистема планирования и прогнозирования включает восемь элементов:

Первым элементом является планирование маркетинговых исследований. В области управления сбытом продукции такими исследованиями могут быть: исследование ёмкости рынка, потребностей и спроса населения; определение доли рынка; анализ рыночной ситуации и каналов распределения продукции; исследование динамики объёма сбыта; изучение мнений покупателей и потребительских предпочтений и возможностей выхода на внешний рынок.

Второй элемент – разработка прогнозов конъюнктуры рынка (краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных). На практике предприятия если и делают прогнозы спроса и конъюнктуры, то в основном краткосрочные. Кроме того, они являются недостаточно достоверными. Это связано с несовершенством информационной базы прогнозирования, отсутствием целостной системы взаимосвязанных по уровням управления сбытом оперативных оценок текущего спроса, а также несоответствия современным требованиям методического обеспечения изучения и прогнозирования спроса. В практике нашли применение лишь простейшие методы изучения и прогнозирования спроса и конъюнктуры: спросы на выставках-продажах, ярмарках, в дегустационных залах; конъюнктурные наблюдения; экономико-статистический анализ объёмов сбыта и состояния запасов готовой продукции.

Применяемая методика противоречит плановой и коммерческой работе предприятия, не учитывает экономические, демографические и социальные факторы. Совершенствование прогнозной деятельности мы

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

видим в разработке многовариантных прогнозов на базе компьютерной техники с использованием специальных программ.



Рис. 1 Организационные механизмы управления сбытом продукции на предприятии на основе маркетинга.

Третий элемент – планирование (выбор) каналов сбыта – очень важный элемент менеджмента сбытовой деятельности, т. к. коммерческий успех предприятия во многом определяется тем, насколько удачно выбраны каналы сбыта произведенной продукции. Это предопределяет политику цен, выбор посредников, условия продажи, величину доходов и расходов.

Четвёртым элементом является разработка прогнозов объёмов сбыта продукции, которые должны составляться в нескольких вариантах для различных форм товародвижения, стимулирования сбыта, сбытовой коммуникации. Прогнозы должны быть научно обоснованы, поскольку они являются основой для проведения всех коммерческих операций предприятия в течение прогнозного периода (на 10 и 5 лет), базой для расчёта производственной программы, составления сметы сбытовых расходов и планирования доходов предприятия.

Составление годовых планов реализации продукции является пятым элементом подсистемы планирования. Основой разработки этих планов должны быть маркетинговые исследования потребностей, спроса, ёмкости рынка; анализ рыночной ситуации, определение доли предприятия на рынке. Планы реализации продукции должны разрабатываться в тесной увязке с планами производства продукции и их ресурсного обеспечения, что будет способствовать повышению уровня их научной обоснованности.

Шестой элемент – планирование оптимальных хозяйственных связей с потребителями продукции и торговыми посредниками. Главными критериями их выбора являются: обеспечение удобства совершения покупки для конечного потребителя; географическое положение торгового посредника; его репутация как делового партнёра; оптимальный размер партии заказанного товара; минимизация затрат на товародвижение и др.

Седьмым элементом является планирование внешнеторговых сделок (операций), которому должны предшествовать соответствующие маркетинговые исследования: изучение возможностей выхода на внешний рынок, исследование конкурентоспособности товаров, рыночной ситуации, изучение партнёров по внешнеторговым сделкам и внешних рынков и т. д. Также маркетинговые исследования могут быть осуществлены при помощи специализированных фирм-консультантов по внешнеэкономическим вопросам. Плановые расчёты можно осуществлять только с использованием инструментария внешнеторгового маркетинга.

Заключительный, восьмой элемент подсистемы планирования – составление сметы сбытовых расходов (предусматривает все виды затрат на управление сбытом) целесообразно вести по направлениям: организация сбыта, сбытовые коммуникации, товародвижение, изучение опыта, информационное обеспечение, маркетинговые исследования, управление сбытовым персоналом.

Подсистема организации включает следующие элементы:

1) организация информационного обеспечения на основе маркетинга – осуществляется посредством создания соответствующих информационных потоков первичных и вторичных данных, получаемых из внутренних и внешних источников информации путём специальных наблюдений, экспериментов, выборочных исследований. Этот элемент является основой для принятия управленческих решений;

2) организация процесса управления сбытом должна быть осуществлена на основе правильного выбора эффективных форм и методов реализации продукции, способов доставки, технологии товародвижения, так как от этого зависит эффективность функционирования всей системы управления сбытом. При этом должны взвешиваться все возможные изменения и последствия во внешней и внутренней среде предприятия.

3) организация сбытовой коммуникации – передача сбытовой информации от одного звена к другому, от одного должностного лица к другому или нескольким. Это передача информации по всем каналам продвижения товаров для формирования благоприятного имиджа товаропроизводителя. Сбытовая коммуникация должна включать все формы воздействия, обеспечивать целенаправленную передачу коммерческих сведений заинтересованным лицам и должна осуществляться через рекламу, организацию выставок, ярмарок, фирменной торговли.

4) организация товародвижения на самом предприятии и к потребителю или торговому посреднику. Она включает поток оптимального варианта размещения, хранения и транспортировки продукции с учётом требований рынка за счёт минимизации расходов на транспортировку, хранение товарных запасов, ведение складского учёта.

5) организация управления сбытовым персоналом, включает: совершенствование подбора кадров; планирование потребности в кадрах определённых квалификационных категорий; совершенствование системы обучения и повышения квалификации кадров; планирование подготовки кадров для выдвижения на руководящие должности; систематическую оценку результатов труда; проведение аттестации работников.

6) организация правовой и претензионной работы в условиях осуществления прямых хозяйственных связей между производителями и потребителями, а также торговыми посредниками. Уровень выполнения этой работы может повлиять на эффективность всей системы управления сбытом и зависит от квалификации юристов предприятия и насколько они владеют всеми нормативно-правовыми материалами, регулирующими взаимоотношения между производителями и покупателями.

7) организация сбытовой отчётности включает традиционные формы: статистическую и бухгалтерскую отчётность, выборочный учёт, а также специальную информацию для эффективного функционирования системы управления сбытом на основе маркетинга.

В подсистему контроля и координации входят следующие элементы:

1) тактический контроль, который целесообразно проводить по следующим направлениям: анализ объёма сбыта; анализ доли рынка предприятия; анализ соотношения объёма реализации и затрат; анализ отношения покупателей к товарам конкурентов; анализ соотношения основных видов маркетинговых затрат и объёма сбыта; анализ эффективности использования ресурсов; анализ использования рабочего времени сбытовым персоналом; анализ эффективности каналов товародвижения;

2) контроль доходности, который также должен осуществляться по нескольким направлениям: в целом по предприятию; по региональным рынкам; по группам покупателей; по товарам и товарным рынкам;

3) анализ соответствия установленных программой маркетинговых элементов внешним условиям. Данный вид контроля позволит своевременно отреагировать на изменения внешней среды и ввести коррективы в программу маркетинговых действий в сфере сбыта продукции;

4) оценка соответствия реализации маркетинговых элементов принятой программе – позволяет в случае недостаточной действенности проведённых маркетинговых мероприятий в области сбыта продукции внести соответствующие изменения в намеченную программу: предусмотреть дополнительные мероприятия по отдельным направлениям, наметить новые направления, приостановить проведение не оправдавших себя мероприятий.

Завершающими элементами подсистемы контроля и координации является разработка мер по координации сбытовой деятельности и корректировка программ с целью повышения эффективности функционирования системы управления сбытом. А в целом вся подсистема контроля должна обеспечивать разработку конкретных рекомендаций по совершенствованию организации и планирования сбыта и распределения, оценочных показателей деятельности предприятия и показателей измерения её эффективности.

**Выводы.** Предлагаемая система функций и механизмов по управлению сбытом продукции – это совокупность взаимосвязанных элементов сбытовой деятельности предприятия, направленных на продвижение готовой продукции (товаров) с ориентацией на потребителя и получение максимальных доходов. Так как реализация системы осуществляется на основе маркетинга посредством разработки маркетинговых программ, направленных на достижение определённых целей, то разработанная система представляет собой программно-целевую ориентацию сбытовой деятельности предприятия.

### Источники и литература

1. Котлер Ф. Управление маркетингом. – М: Экономика. – 2004.
2. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. – М: Экономика 2001.
3. Мескон М. Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: «Дело, 2001. – 700 с.
4. Скотт Д. Г. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. – К: Хвиля-Прес, 2005.