

УДК 339.14:005.12:005.25

Світлична А.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавської державної аграрної академії***Дем'яненко Н.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і права
Полтавської державної аграрної академії***Горда М.І.***студент
Полтавської державної аграрної академії*

СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто стан системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Визначено, що в підприємстві застосовується корпоративна стратегія стабілізації, маркетингова – лідирування на основі зниження витрат та збуту – агресивного продажу. Основна відповідальність за реалізацію продукції сільськогосподарського підприємства покладена на заступника директора з господарської частини, начальника планово-економічного відділу та головного бухгалтера. Досліджено особливості маркетингового управління. Зазначено переваги здійснення торговельної діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, стратегія збуту, трейдинг, збутова діяльність, маркетингові функції спеціалістів, агрохолдинг, сільськогосподарське підприємство.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено состояние системы стратегического управления сбытовой деятельностью предприятия. Определено, что на предприятии применяется корпоративная стратегия стабилизации, маркетинговая – лидирования на основе снижения издержек и сбыта – агрессивной продажи. Основная ответственность за реализацию продукции сельскохозяйственного предприятия возложена на заместителя директора по хозяйственной части, начальника планово-экономического отдела и главного бухгалтера. Исследованы особенности маркетингового управления. Отмечены преимущества осуществления торговой деятельности предприятия.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия сбыта, трейдинг, сбытовая деятельность, маркетинговые функции специалистов, агрохолдинг, сельскохозяйственное предприятие.

ANNOTATION

The article examines the state of the system of strategic management sales activities of the enterprise. It is determined that the company uses the corporate strategy of stabilization, marketing – leadership on the basis of cost reduction and sales – aggressive sales. The main responsibility for the sale of agricultural products is assigned to the deputy director of the economic unit, the head of planning and economic department and chief accountant. The features of marketing management are investigated. The advantages of carrying out trading activity of the enterprise are noted.

Key words: marketing, marketing strategy, trading, marketing activities, marketing functions of specialists, agroholding, agricultural enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ринкові відносини, глобалізація економіки, входження України до Світової організації торгівлі, набуття нею статусу асоційованого члена ЄС суттєво позначилися на виробничих процесах у сільському господарстві, проведенні збутової діяльності

підприємств, зокрема у формуванні каналів збуту сільськогосподарської продукції. Результативність стратегії збуту базується на адаптації сільськогосподарських підприємств до мінливих умов мікро- та макросередовища, врахування чинників кон'юнктури ринку, особливостей ринкового середовища та конкуренції. Водночас стан системи стратегічного управління в більшості сільськогосподарських підприємств залишається незадовільним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Теоретичним і методичним аспектам стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства присвятили свої наукові праці: В.Г. Андрійчук, А.М. Андрушко, Л.В. Балабанова, П.І. Белінський, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, А.В. Ібурковська, А.М. Кандрушко, Н.М. Козуб, В.В. Розсоха, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. Серед зарубіжних науковців цю проблему розглядають А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Г. Армстронг, Ф. Котлер, Дж. О'Шонесси, М.Е. Портер, Г. Шрайєгг, Г.Д. Крилова, М.І. Соколова, Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик, А. Сміт.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблеми стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища залишаються недостатньо вивченими й належним чином розв'язаними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз стану системи стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. ТОВ «Промінь-Приват» Миргородського району Полтавської області входить до Групи «Приват». За рахунок конкурентних переваг, які сформувалися агрохолдингам на протязі всього періоду існування, розвивався його виробничий та експортний потенціал. Такими перевагами є: надконцентрація земельних

ресурсів в одних руках; розвиток монопольного ринку оренди землі; одержання дотацій та субсидій із державного бюджету; кредитування міжнародними фінансовими організаціями; монополізація інфраструктури аграрного ринку; доступність до зарубіжних ринків; монополізація ринку сільськогосподарської продукції.

Бізнесова діяльність ТОВ «Промінь-Приват» передбачає отримання прибутку. У його формуванні важливим чинником є збутова діяльність як заключний етап комплексної діяльності: створення, виробництва і доведення до споживачів кінцевої продукції. Від стратегії збуту залежать виробнича програма підприємства і результати його господарської діяльності.

Збутова діяльність підприємства формується сукупністю збутових дій із реалізації продукції та комплексом заходів із формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів

збуту. Модель збутової політики залежить від мети діяльності підприємства, середовища його функціонування, включає цілі збуту, завдання збутової діяльності, передбачає визначення її стратегії і тактики. Сільське господарство – галузь, що характеризується постійними коливаннями: аграрна продукція продається на конкурентних ринках, де ціни змінюються досить часто, а попит на аграрну продукцію практично залишається стабільним [5, с. 376].

Модель збутової діяльності ТОВ «Промінь-Приват» наведено на рис. 1.

Збутовий процес перебуває під впливом невизначених ризиків, зумовлених ринковою кон'юнктурою, ціновими та іншими чинниками, які знаходяться за межею досяжності управління підприємством. Установлено, що ризик є одним з основних чинників, який впливає на формування прибутку. Це породжує необхідність прогнозування рівня ризиковості підприємницької діяльності сільськогосподарських



Рис. 1. Модель збутової діяльності ТОВ «Промінь-Приват», 2013–2017 рр.

підприємств. Сільськогосподарське підприємство використовує здебільшого однорівневий, дворівневий та нульовий канали розподілу. Вибрані канали розподілу прямо й опосередковано впливають на такі основні критерії, як швидкість товароруку, час, який затрачається на переміщення продукції від виробника до споживача, ефективність переміщення і зберігання продукції під час її доставки до кінцевої точки призначення [6, с. 242].

Стратегічним маркетинговим управлінням головні спеціалісти ТОВ «Промінь-Приват» не займаються, а виконують указівки головних спеціалістів Групи «Приват». Стратегічне управління в Групі «Приват» включає такі етапи (рис. 2).

Отже, ТОВ «Промінь-Приват» збутову стратегію не розробляє, а лише її реалізує.

Система маркетингу являє собою цілісну структуру, в якій взаємодіють суб'єкти, що здійснюють маркетингову діяльність, реалізують цілі і завдання маркетингу підприємства, знаходяться у тісному зв'язку, створюють єдність та гармонійно розвиваються. Як правило, сировинна аграрна продукція, така як зернові й олійні, не є брендовою. Commodities – це

стандартні за своїми споживчими властивостями товари, їх партії взаємозамінні, і частіше за все не має значення, хто, де й як їх виробив. На ринку таких товарів є багато постачальників, і в усіх них майже однаковий товар [4, с. 13].

Важливим чинником просування commodities на ринок стає маркетинг Групи «Приват» як бренду. Чітке виконання взятих на себе перед постачальниками зобов'язань, контроль якості продукції, інновації та використання сучасних технологій – ключові аспекти в підвищенні ефективності компанії як бренду.

Сучасна система маркетингу для ТОВ «Промінь-Приват» – це складова частина системи маркетингу Групи «Приват», що схематично зображено на рис. 3.

Маркетингова діяльність ТОВ «Промінь-Приват» знаходиться в межах спрямованості Групи «Приват». Переваги здійснення торговельної діяльності ТОВ «Промінь-Приват» як складника Групи «Приват» порівняно з дрібними та середніми підприємствами наведено в табл. 1.

Отже, сільськогосподарське підприємство має низку переваг у збуті продукції. У ТОВ «Промінь-Приват» у 2017 р. реалізову-

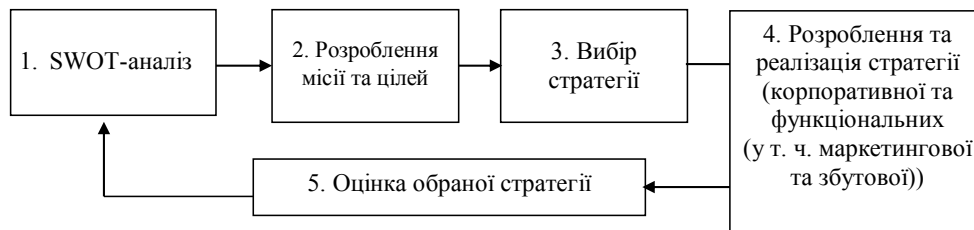


Рис. 2. Процес стратегічного управління у Групі «Приват»

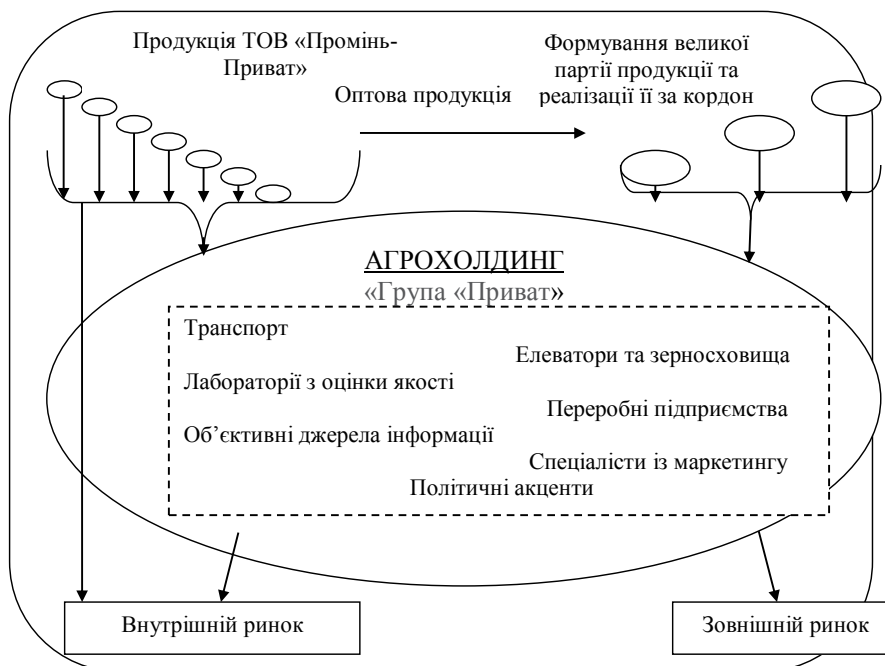


Рис. 3. Сучасна система маркетингового управління ТОВ «Промінь-Приват» як складова частина Групи «Приват», 2017 р.

вали загальну стратегію розвитку та збутову – агресивних продаж (табл. 2).

Завданням служби маркетингу Групи «Приват» є не тільки підтримання високого іміджу компанії, а й пошук шляхів його зміцнення і розвитку самої компанії шляхом вивчення і розроблення механізму просування на нові ринки збуту або виведення нових продуктів; робота з покупцями, своєчасне виявлення їх запитів й оперативне реагування на їхні потреби. Фактично маркетингова служба є драйвером, який допомагає агрокомпанії виходити на новий рівень взаємовідносин із клієнтами та ринками збуту.

Вибравши основний сегмент збуту продукції на іноземному ринку, підприємство визначало, як проникнути на нього та здобути конкурентні переваги. Основним документом, що підтверджує торгові угоди, є договори купівлі-продажу, зміст яких часто має довільну форму, створюючи, таким чином, певні труднощі під час вирішення сторонами спірних питань.

Узагальнюючи численні наукові підходи, що стосуються управління маркетинговою діяльністю, вважаємо, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту [1, с. 63; 2, с. 77; 5, с. 376]. Відсутність служби маркетингу та досвідчених маркетологів у сільськогосподарському підприємстві призводить до того, що організацією збуту, пошуком нових споживачів та каналів розподілу продукції, як правило, займається безпосередньо сам керівник господарства та ці обов'язки покладаються додатково до основних обов'язків головних спеціалістів, що не приносить очікуваного результату.

Функціональний обов'язок реалізації продукції покладено на заступника директора по

господарській частині, а також цим займаються начальник планово-економічного відділу та головний бухгалтер. Керує процесом реалізації директор підприємства. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Промінь-Приват» здійснюють директор підприємства та планово-економічний відділ на основі маркетингової стратегії, що розроблена Групою «Приват». Маркетинговий відділ Групи «Приват» проводить маркетингові дослідження ринку сільськогосподарської продукції та її переробки, аналіз цінової політики.

Спеціалісти ТОВ «Промінь-Приват» маркетингові дослідження проводять у розрізі Миргородського району та Полтавської області, втілюють та корегують маркетингову стратегію, розроблену Групою «Приват».

Особливості маркетингових функцій спеціалістів ТОВ «Промінь-Приват» наведено в табл. 3.

Спеціалісти здійснюють дослідження кон'юнктури ринку – вивчають співвідношення попиту та пропозиції на продукцію, що може виробляти і продавати підприємство, тобто виявляють місце продукції на ринку, можливий обсяг його прибуткової реалізації [3, с. 117].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Збут підприємства, заснований на стратегії агресивного продажу, пов'язаний із великим ризиком. Він націлений виключно на продаж, а не на створення тривалих вигідних відносин із клієнтами. Концепція маркетингу припускає, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів.

Таблиця 1

Переваги здійснення торговельної діяльності ТОВ «Промінь-Приват» як складника Групи «Приват» порівняно з дрібними та середніми підприємствами, 2013–2017 рр.

| Критерії | Особливості |
|------------------------|--|
| Збут | Різні варіанти продажу та страхування падіння цін на власну продукцію |
| Ємності для зберігання | Наявні власні ємності (зернохословище) для зберігання зерна в очікуванні більш вигідної кон'юнктури ринку без утрат якості зерна |
| Трейдинг | Є можливість займатися трейдингом – скуповувати у дрібних сільськогосподарських товаровиробників урожай після збирання і реалізувати в період найвищих цін |

Таблиця 2

Види стратегій ТОВ «Промінь-Приват», 2013–2017 рр.

| Назва стратегії | Особливості |
|--|--|
| Корпоративна – стабілізації | Наступально-захисна стратегія. Характеризується рівнем таких показників, як дохід від продажу, дохід від активів, дохід від акцій, швидкість оновлення продукції тощо. Стратегія стабілізації застосовується, коли передбачається спад виробництва та розпочинається падіння обсягу продажу і прибутку. У зв'язку із цим підприємство вживає заходів щодо уповільнення падіння обсягу продажу товарів та прибутку, розробляє довгострокову програму стабілізації, запроваджує економію всіх видів витрат, розпочинає процес покращання економічного стану |
| Маркетингова – лідирування на основі зниження витрат | Під час використання стратегії лідирування на основі зниження витрат ігноруються відмінності між споживачами. Виробництво, розподіл, просування проходять однаково для всіх споживачів одразу за рахунок зниження витрат |
| Збутова –агресивний продаж | Енергійне, стрімке завоювання споживачів комплексом дій, оскільки агресивний маркетинг переслідує переважно короткострокові цілі (швидке проникнення продукту на ринок або приріст частки ринку) |

Таблиця 3

**Особливості маркетингового управління ТОВ «Промінь-Приват»
та Групи «Приват», 2013–2017 рр.**

| Особливості маркетингового управління | ТОВ «Промінь-Приват» | Група «Приват» |
|---|---|--|
| Спеціалісти, що здійснюють стратегічне управління | Директор, спеціалісти планово-економічного відділу та бухгалтерії | Маркетологи маркетингового відділу |
| Особливості стратегічного маркетингового управління | Втілюють та корегують маркетингову стратегію, розроблену Групою «Приват» | Розробляють маркетингову стратегію |
| Маркетингові дослідження | Маркетингові дослідження проводяться в розрізі Миргородського району та Полтавської області | Маркетингові дослідження ринку сільськогосподарської продукції та її переробки; аналіз цінової політики; розроблення PR-стратегії; дослідження проводять у розрізі аналізу дочірніх підприємств холдингу, конкурентів-агрохолдингів, сільськогосподарських підприємств України у цілому та передових зарубіжних компаній |
| Вид стратегії маркетингу | Стратегія лідирування на основі зниження витрат | Стратегія фокусування |
| Місія (у сфері збуту) | Забезпечення споживачів продукцією за низькими цінами | Забезпечення споживачів якісною, різноманітною за асортиментом, доступною за ціною продукцією |

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ, 2006. 384 с.
2. Корецька А.В. Система ринку аграрного сектору економіки потребує удосконалення. Наук.-практ. конф. «Ринок» (травень 2012 р.). Миколаїв, 2012. С. 76–81.
3. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
4. Павленчик А.О. Формування та функціонування ринку сільськогосподарської продукції: автореф. дис. ... к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2016. 20 с.
5. Прячкіна О.Р. Збутова діяльність як об'єкт управлінського обліку. Формування ринкової економіки. Спецвипуск «Удосконалення економічної роботи на сільськогосподарських підприємствах в умовах перехідної економіки». К., 2015. С. 374–377.
6. Розсоха В.В. Асоціативні об'єднання як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. Соціально-економічний розвиток України в 21 ст. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 241–248.

REFERENCES:

1. Harkavenko S. S. (2006). Marketing [Marketing]. Libra. Kyiv, Ukraine.
2. Koretska A. V. (2012) Nauk.-prakt. konf. "Rynok" Systema rynku ahramnoho sektoru ekonomiky potrebuie udoskonalennia. Mykolaiv, traven, 2012, p. 76-81.
3. Kudenko N. V. (2002). Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategy of the firm]. K., 2002. 245 p.
4. Pavlenchuk A. O. (2016) "Formation and functioning of the agricultural market" Ph.D. Thesis. Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy. Lviv, Ukraine.
5. Priachkina O. R. (2015) "Sales activity as object of management accounting" [Формування ринкової економіки]. Kyiv, 2015. pp. 374-377.
6. Rozsokha V. V. (2018) "Associative enterprises as a factor of socio-economic development of society". [Соціально-економічний розвиток України в 21 ст.]. Kam'ianets-Podilskyi, 2018. pp. 241-248.

Svitlychna A.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Entrepreneurship and Law
Poltava State Agrarian Academy*

Demianenko N.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Entrepreneurship and Law
Poltava State Agrarian Academy*

Horda M.I.

*Graduate Student,
Poltava State Agrarian Academy*

STATE OF THE SYSTEM OF STRATEGIC SALES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The article deals with the model of sales policy. It depends on the purpose of the enterprise, the environment of its operation. The model of sales activity includes sales goals, sales activities, involves defining its strategy and tactics. The features of sales of agricultural products are revealed. Advantages of the marketing activities of agroholdings are noted. The process of strategic management in the Privat Group is presented.

The article outlines the functions of key specialists involved in marketing management. The agricultural enterprise mainly uses one-level, two-level, and zero distribution channels.

The article examines the state of the system of strategic sales management of the enterprise. It is determined that the company uses the corporate strategy of stabilization, marketing – leadership on the basis of cost reduction and sales – aggressive sales. The main responsibility for the sale of agricultural products is assigned to the deputy director of the economic unit, the head of planning and economic department and chief accountant. The features of marketing management are investigated. The advantages of carrying out the trading activity of the enterprise are noted.

Sales of the company are based on a strategy of aggressive sales and are associated with high risk. It is aimed exclusively at sales, not the creation of long-term profitable relationships with customers. The concept of marketing suggests that the achievement of the enterprise goals depends on the definition of needs and requests of target markets, as well as more effective than competitor's satisfaction of consumers.