

- [Legal Act of Ukraine] (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
- "Pohlyblennia vidnosyn mizh YeS ta Ukrainoiu. Shcho, chomu i yak?" [Deepening EU-Ukraine Relations. What, Why and How?]. Kyiv : Tsentr yevropeiskykh politychnykh doslidzhen ta Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii, 2016. http://www.krcci.pl.ua/uploads/files/ua_Deepening-EU-UKR.pdf
- Rieznikova, N. A. "Instytutsiini aspekty rozvytku natsionalnykh konsal'tynhovykh rynkiv v umovakh hlobalizatsii" [The Institutional Aspects in the Development of National Consulting Markets in the Conditions of Globalization]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2014. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09-1/61.pdf
- Shpylyova, V. O., and Ten, S. O. "Tendentsii ta perspektyvy rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Trends and Prospects for Consulting Market Development in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. 2018. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/31.pdf
- Solodukha, O. "Aktualizatsiia vykorystannia tekhnologii upravlinskoho konsal'tynhu yak neobkhdna peredumova staloho innovatsiinoho rozvytku derzhavy" [Actualization of Using of Management Consulting Technologies as a Necessary Pre-condition for State's Permanent Innovation Development]. *Ekonomichni analiz*, vol. 3, no. 11 (2012): 372-375.
- Verba, V. A. "Profesionalizatsiia upravlinskoho konsultuvannia: hlobalni tendentsii ta vitchyzniani realii" [Professionalization of Management Consulting: Global Trends and Domestic Realities]. *Visnyk Kamianets-Podil'skoho natsionalnoho universytetu im. Ivana Ohienka. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. 2015. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26671/Verba_27.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Verba, V. A. *Upravlinske konsultuvannia: kontseptsiiia, orhanizatsiia, rozvytok* [Management Consulting: Concept, Organization, Development]. Kyiv: KNEU, 2011.
- Verhunencko, N. V. "Instytutsionalizatsiia rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukraini" [Institutionalization of the Consulting Services Market in Ukraine]. *Ekonomichniy prostir*, no. 78 (2013): 76-85.
- Volchik, V. V. "Problema doveriya i modernizatsiia institutov" [The Problem of Trust and the Modernization of Institutions]. *Terra Economicus*, vol. 10, no. 2 (2012): 12-18.

УДК 658.811
JEL: L17; M10

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ

©2020 ДАНИЛЮК В. О., ДАШКЕВИЧ Д. Р.

УДК 658.811
JEL: L17; M10

Данилюк В. О., Дашкевич Д. Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей

Метою статті є виокремлення особливостей процесу управління збутовою діяльністю бізнес-організацій, які працюють у сільському господарстві, переробній промисловості, машинобудуванні, торгівлі, легкій промисловості та сфері послуг, і виявлення специфічних аспектів, що виникають на стику управління збутовою діяльністю та іншими функціональними сферами управління бізнес-організацією. Наведено низку універсальних для будь-якої бізнес-організації принципів, які мають бути враховані у процесі формування загальної стратегії та плануванні й реалізації управління збутовою діяльністю. Проаналізовано специфічні особливості побудови каналів розподілу готової продукції в бізнес-організаціях різних видів діяльності. Розглянуто основні аспекти взаємодії бізнес-організацій з іншими суб'єктами збутової діяльності та надано рекомендації щодо її ефективнішої організації. Визначено, що основними методами просування продукції для досягнення цілей збутової підсистеми у процесі управління збутовою діяльністю є: реклама, стимулювання збуту та персональні продажі. Виявлено основні відмінності в роботі підсистеми збуту бізнес-організацій різних галузей і виокремлено особливості управління збутовою діяльністю. Показано, що особливості збутової діяльності бізнес-організацій сфери послуг є використання нульового каналу збуту, натомість для переважної більшості машинобудівних бізнес-організацій важливим є функціонування «маркетинг-центру», організованого за функціональним принципом, метою якого є взаємодія з усіма підрозділами бізнес-організації, а для промислових бізнес-організацій, у яких постачання продукції до місця продажу залежить від локації виробництва, визначальним є дотримання таких умов, як досягнення максимального задоволення потреб споживачів і оптимізація витрат на постачання продукції.

Ключові слова: збутова діяльність, управління, бізнес-організація, споживач.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-276-283>

Бібл.: 14.

Данилюк В'ячеслав Олександрович – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: viacheslav.danyliuk@kneu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

Дашкевич Денис Русланович – магістрант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: wqaw1@ukr.net

UDC 658.811

JEL: L17; M10

Danyliuk V. O., Dashkevych D. R. The Peculiarities of Sales Management in Business Organizations of Various Industries

The article is aimed at distinguish the peculiarities of the process of management of sales activities of business organizations working in agriculture, processing industry, engineering, trade, light industry and service sector, and identifying specific aspects arising at the junction of sales management and other functional spheres of business organization management. A number of universal principles for any business organization that should be taken into account in the process of forming a general strategy and planning and implementing sales management is provided. Specific features of construction of channels for distribution of finished products in business organizations of different activities are analyzed. The main aspects of interaction of business organizations with other subjects of sales activity are considered and recommendations on its more effective organization are made. It is defined that the main methods of product promotion to achieve the goals of the sales subsystem in the process of sales management are: advertising, sales incentives and personal sales. The main differences in the work of the sales subsystem of business organizations of different industries are identified and the peculiarities of sales management are singled out. It is shown that a feature of sales activities of business organizations in the service sector is the use of a zero sales channel, but for the vast majority of engineering business organizations it is important to operate a «marketing center» organized on a functional principle, the purpose of which is to interact with all departments of the business organization, and for industrial business organizations in which the supply of products to the place of sale depends on the location of production, it is crucial to comply with such conditions as achieving maximum satisfaction of the consumers' needs and optimizing the cost of supplying products.

Keywords: sales activities, management, business organization, consumer.

Bibl.: 14.

Danyliuk Viacheslav O. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: viacheslav.danyliuk@kneu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7788-9029>

Dashkevych Denys R. – Graduate Student, Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: wqaw1@ukr.net

У сучасних ринкових умовах успіх бізнес-організації та конкурентоспроможність її продукції фактично досягаються дотриманням принципу орієнтації на конкретного кінцевого споживача. Таким чином, управління збутовою діяльністю бізнес-організації та визначення напрямків, перспектив і тенденцій її розвитку тісно пов'язані з принципами маркетингу та збуту як функціональних сфер загального менеджменту [1]. Відповідно, стратегії маркетингу та збуту й особливості процесу управління збутовою діяльністю в різних бізнес-організаціях є базисом для формування їх загальної стратегії розвитку та визначають зміст інших функціональних стратегій.

У ході формування загальної стратегії в цілому і планування та реалізації управління збутовою діяльністю зокрема має бути враховано низку принципів, універсальних для бізнес-організацій будь-якого типу діяльності [1]: орієнтація на конкурентні ринки; зв'язок збутової діяльності з маркетинговою; організаційна гнучкість і оптимізація бізнес-процесів; залучення спеці-

лістів зі збуту з високим рівнем кваліфікації; виокремлення головних пріоритетів діяльності; урахування можливих ризиків у процесі управління збутовою діяльністю; адаптивність до змін динамічного зовнішнього середовища. Проте існують особливості управління збутовою діяльністю бізнес-організацій різних галузей, які виявляють у процесі управління специфічні аспекти, на які необхідно зважати при формуванні стратегії та політики збуту конкретної бізнес-організації [2].

На різних етапах функціонування бізнес-організації у процесі управління в цілому та управління збутовою діяльністю зокрема розробляються збутова стратегія та політика, а на їх основі – збутова програма, яка спрямована на поширення продукції різними каналами збуту, організацію ефективних комунікацій, що дозволяє інформувати споживачів про новинки та спонукає їх до апробації продукції бізнес-організації. У процесі активізації просування продукції бізнес-організація повинна враховувати специфічні для неї фактори, що є

визначальними для вибору стратегії збутової діяльності, наприклад: ступінь однорідності продукції, маркетингові та збутові стратегії конкурентів, етап життєвого циклу продукції, ступінь однорідності ринку, методи позиціонування продукції, техніко-технологічні та фінансово-економічні можливості бізнес-організації.

Аналіз останніх публікацій та досліджень показав, що наукові інтереси дослідників спрямовані здебільшого на виявлення загальних аспектів управління збутовою діяльністю бізнес-організацій [3; 4; 7; 9], тенденцій і змін підсистеми збуту вузького галузевого спрямування [2; 5; 6; 8; 10], а також вивчення впливу ефективності збутової діяльності на показники діяльності бізнес-організації та рівень її конкурентоспроможності [1; 11–14]. На нашу думку, невирішеною частиною проблеми дослідження управління збутовою діяльністю є недостатнє приділення уваги виокремленню особливостей і специфічних аспектів управління збутовою діяльністю в розрізі бізнес-організацій різних галузей. Це обумовило вибір *мети* дослідження – виокремлення особливостей процесу управління збутовою діяльністю бізнес-організацій, які працюють у різних галузях, і виявлення специфічних аспектів, які виникають на стику управління збутовою діяльністю та іншими функціональними сферами управління бізнес-організацією.

Розглядаючи специфічні аспекти управління збутовою діяльністю бізнес-організацій різних сфер діяльності, варто зазначити, що продукція більшості бізнес-організацій потрапляє до кінцевих споживачів через канали розподілу, що фактично є комерційними посередниками, які виконують різноманітні функції [3]. Канали розподілу використовуються практично в усіх сферах діяльності, окрім сфери послуг. У каналах розподілу бізнес-організацій сфери послуг специфічними є нематеріальні активи (послуги, ідеї, знання). Використання посередників бізнес-організаціями сфери послуг пояснюється підвищеною ефективністю перших щодо доведення продукту до цільового споживача [4].

Особливістю збутової діяльності сфери послуг також є використання нульового каналу збуту, коли послуги надаються безпосередньо споживачеві. Персонал бізнес-організації сфери послуг переважно особисто контактує з клієнтом, тому ступінь такої комунікації впливає на вибір продукції споживача та на його оцінку

якості післяпродажного сервісу. Це, своєю чергою, формує ступінь прихильності клієнтів до бізнес-організації та сприяє збуту її послуг [5].

Запорукою успіху управління збутовою діяльністю у сфері послуг є організація просування послуг на ринок. Бізнес-організації різних видів послуг все частіше використовують різні методи просування продукції для досягнення цілей збутової підсистеми: реклама, стимулювання збуту, персональні продажі [6]. Персональні продажі є ефективними для безпосереднього контакту бізнес-організації з потенційним клієнтом, наприклад з метою опису туристичного продукту та його продажу. Стимулювання збуту є інструментом, спрямованим на спонукання придбання певної послуги. Натомість реклама допомагає підвищити поінформованість потенційних споживачів, формує потребу та попит на певну послугу [3].

Розглядаючи управління збутовою діяльністю в сільськогосподарських бізнес-організаціях, варто зазначити, що підсистема збуту в таких бізнес-організаціях концентрує в собі результати їх маркетингової діяльності, тому необхідно оцінювати їх поточну діяльність, аналізуючи потреби споживачів сільськогосподарської продукції. Таким чином, необхідно будувати політику бізнес-організацій сільськогосподарської галузі з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Унаслідок частого зміни споживчих переваг управління збутом бізнес-організацій даної сфери відбувається за умов безперервного підвищення якості сільськогосподарської продукції та розширення номенклатури. Бізнес-організації сільського господарства часто стикаються з проблемою організації збутової діяльності внаслідок того, що умови ринку швидко змінюються. Сільськогосподарським бізнес-структурам необхідно так організувати канали збуту, щоб можна було прискорити рух продукції, яка має обмежений строк зберігання і яку складно транспортувати [7; 8]. Отже, у процесі управління збутовою діяльністю необхідно враховувати такі особливості сільськогосподарських бізнес-організацій:

- 1) орієнтація на масовий попит і широка номенклатура продукції;
- 2) обмежені строки зберігання готової продукції;
- 3) високі вимоги до рівня якості продукції (смакові якості, свіжість, набір корисних мікроелементів) та широти її номенклатури;

- 4) залежність рівня якості готової продукції від природних характеристик сировини.
- Сільськогосподарським бізнес-організаціям, що знаходяться в процесі визначення напрямку своєї збутової діяльності, слід дотримуватися таких правил:
- 1) обсяг продукції необхідно визначати виходячи з результатів аналізу частки цільового ринку, на яку претендує бізнес-організація, враховуючи обмеження за наявними ресурсами;
 - 2) періодичність виробництва та реалізації продукції слід визначати виходячи з характеристик бажаного цільового ринку, виробничих і збутових можливостей бізнес-організації;
 - 3) визначення номенклатури продукції для конкретного сегмента ринку варто здійснювати за результатами маркетингових досліджень щодо споживачів;
 - 4) рішення щодо прогнозованого обсягу продажу в запланований період слід приймати з урахування результатів позиціонування продукції на конкретному ринку.

Акценти управління збутовою діяльністю продовольчих бізнес-організацій залежать від кон'юнктури ринку харчової продукції, а спрямованість збутової політики в багатьох аспектах визначається заходами державної підтримки та регулювання [9; 10]. Збутова політика будь-якої продовольчої бізнес-організації повинна бути обґрунтована, адаптована до поточних умов функціонування ринку, орієнтована на взаємодію з оптовими та роздрібними торговими партнерами, оскільки переважна частка продукції реалізується саме ними. Основними правилами взаємодії продовольчих бізнес-організацій з торговими партнерами, які, до того ж, є умовними каталізаторами реалізації стратегії захоплення ринку й ефективності здійснення маркетингових заходів, є: гнучка цінова політика, орієнтована на взаємовигідне довгострокове партнерство; індивідуальний підхід до споживача, заснований на формуванні індивідуального пакета послуг; максимально ефективно задоволення потреб клієнта:

- ✦ можливість своєчасного повернення та заміни продукції;
- ✦ ефективний мерчендайзинг, а також наявність продукції на вітринах;

- ✦ своєчасне інформування про вихід на ринок продуктів-новинок, їх споживчих характеристик, упаковки тощо;
- ✦ активна участь у маркетингових заходах (регулярне проведення акцій зі стимулювання збуту в місцях продажів, забезпечення рекламної та інформаційної підтримки, моніторинг ефективності здійснення продажів);
- ✦ здійснення інформаційної підтримки на всіх стадіях життєвого циклу продукції;
- ✦ розсилка інформаційних прес-релізів торговим бізнес-організаціям про результати проведених досліджень ринку;
- ✦ перманентне вивчення нових тенденцій ринку (проведення маркетингових досліджень щодо зміни споживчих потреб, смаків, прихильності споживачів до певного бренду);
- ✦ адаптація функціонування бізнес-організації до змін конкурентного середовища (моніторинг діяльності конкурентів з метою їх випередження щодо пропозиції продуктів-новинок, які мають значний збутовий потенціал).

Таким чином, стимулювання зростання місткості ринку можливе за умови створення конкурентного середовища, яке спрямоване на стримування зростання цін продовольчої продукції та коливання обсягу продажів продукції.

Специфікою управління збутовою діяльністю переробних бізнес-організацій у процесі визначення напрямку власної збутової діяльності є дотримання умови підвищення ефективності діяльності. Ефективність збутової діяльності переробних бізнес-організацій можна підвищити за рахунок залучення у виробництво невикористаних резервів сировини, що дозволить збільшити операційний дохід за рахунок зростання обсягу продажів. Також серед таких заходів можна виокремити:

- ✦ розширення номенклатури продукції; здійснення постійного моніторингу та контролю продуктового портфеля на стадіях життєвого циклу продукції;
- ✦ забезпечення служб маркетингу та збуту програмними засобами, що спрощують процес управління;
- ✦ пошук можливостей для реалізації продукції через роздрібні торгові організації або шляхом прямих продажів;

- ✦ коригування цін з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Для машинобудівних бізнес-організацій, як і для багатьох інших, обсяг збуту продукції є одним із найважливіших показників діяльності. Зміст збутової діяльності таких бізнес-організацій визначається сукупністю технологічних і організаційно-комерційних функцій та регулюється збутовою політикою. Збутова політика машинобудівних бізнес-організацій спрямована на зайняття лідерських позицій на конкретному ринку та збільшення його місткості, пошук нових замовників, постійну роботу з існуючими споживачами та бізнес-партнерами. У ході реалізації збутової політики машинобудівних бізнес-організацій формуються конкретні фінансові та економічні результати їх діяльності, виявляється сукупність конкурентних переваг продукції [11].

Ефективність збутової діяльності передусім залежить від роботи маркетингових служб і підрозділів, пов'язаних із моніторингом ринку, його сегментуванням і позиціонуванням. У переважній більшості машинобудівних бізнес-організацій функціонує певний «маркетинг-центр», який організовано за функціональним принципом зі спрямуванням на продуктову та територіальну департаменталізацію. З метою реалізації своїх функцій «маркетинг-центр» активно взаємодіє з усіма підрозділами, а сам, своєю чергою, є основним підрозділом машинобудівних бізнес-організацій з точки зору управління збутовою діяльністю. У «маркетинг-центрі» формується не тільки збутова політика, а й загальна стратегія розвитку машинобудівної бізнес-організації на основі показників збуту продукції та аналізу кон'юнктури ринку. Взаємодія машинобудівних бізнес-організацій з торговими агентами та партнерами, процес просування продукції, її доведення до споживача та реалізація здійснюються через спеціальну мережу просування продукції (МПП), яка є сукупністю елементів в процесі просування продукції та в якій беруть участь партнери – постачальники, посередники, торгові агенти, споживачі. Розвиток МПП на внутрішніх і зовнішніх ринках розглядається як унікальна конкурентна перевага машинобудівних бізнес-організацій. Головними напрямками підвищення ефективності МПП є збільшення продажів учасниками мережі, створення спільних допоміжних виробництв і вдосконалення гарантійного та післягарантійного сервісу.

У цілому управління збутовою діяльністю промислових бізнес-організацій націлене головним чином на постачання продукції від локації його виробництва до місця продажу, дотримуючись двох умов: досягнення максимального задоволення потреб споживачів і оптимальних витрат бізнес-організації на постачання. Проте можна виокремити й інші, не менш важливі її аспекти:

- ✦ формування та розвиток структури каналів розподілу та підсистеми управління збутовою діяльністю;
- ✦ вибір методів збуту за різними групами продукції та географічного розташування ринків;
- ✦ забезпечення швидкого надходження в промислову бізнес-організацію коштів за реалізовану продукцію для підтримання необхідного обсягу оборотних коштів.

Проте, незважаючи на визначальну роль вищезазначених аспектів, можна припустити, що основною метою управління збутовою діяльністю промислових бізнес-організацій є забезпечення доступності виробленої продукції для споживачів. Для досягнення цієї мети суб'єктами управління збутом має бути виконано комплекс взаємопов'язаних завдань: визначення потреб цільового ринку та розрахунок його місткості (стандартне і для бізнес-організацій інших галузей); формування оптимальної підсистеми збуту, враховуючи локацію виробництва; вибір методів просування продукції за географічним принципом і, бажано, в безпосередній близькості до локації виробництва з метою зменшення витрат на дистрибуцію. Для забезпечення змін у процесі управління збутовою діяльністю так, щоб вони відбувалися організованіше і, за можливості, з найменшими витратами, варто дотримуватися певного алгоритму формування збутової політики промислової бізнес-організації, що складається з таких етапів:

- ✦ визначення головної цілі збуту;
- ✦ вибір цільового ринку;
- ✦ формування збутової стратегії;
- ✦ вибір посередників і торгових партнерів;
- ✦ визначення умов і особливостей виходу на цільовий ринок;
- ✦ побудова каналів збуту продукції;
- ✦ установлення взаємозв'язків у каналах збуту та умов винагороди учасників;
- ✦ створення системи контролю якості та післяпродажного сервісу.

Слід детальніше зупинитися на певних аспектах формування збутової політики промислових бізнес-організацій. *По-перше*, визначення головної цілі збутової діяльності таких організацій відбувається залежно від специфіки діяльності та виду продукції на конкретному ринку. Специфічними аспектами у процесі формування цілей збутової діяльності можуть бути: збільшення обсягів збуту продукції; зростання операційного доходу або прибутку бізнес-організації; період повного циклу збуту; використання «критичних» або унікальних ресурсів; зайняття бажаної частки ринку; ступінь участі у процесі контролю за рухом продукції учасників каналів збуту тощо. Незалежно від строків реалізації цілей вони мають бути досяжними та кількісно вираженими.

По-друге, вибір цільового ринку та сегментів, на які орієнтуватиметься промислова бізнес-організація, має бути обґрунтованим з точки зору місткості, перспектив розвитку купівельної спроможності та формування обсягу попиту, а також ступеня задоволення вимог і запитів споживачів за певним видом продукції, рівнем її конкурентоспроможності, стану конкуренції на ринку в цілому тощо. Таким чином, управління збутовою діяльністю промислової бізнес-організації залежить від специфіки продукції та особливостей цільового ринку.

З основними характеристиками продукції пов'язана поведінка споживачів, їх ставлення до продукції та необхідність її післяпродажного обслуговування. Відповідно, при виході на декілька сегментів ринку необхідно одночасно використовувати різні типи збутових стратегій для окремих видів продукції. У процесі формування нової або вдосконалення існуючої збутової політики промислової бізнес-організації передусім необхідно провести аналіз її діяльності з метою вибору конкретних методів роботи з кінцевими споживачами та виявлення найефективніших інструментів реалізації збутової політики. До таких інструментів, зокрема, належать:

- ✦ *інструменти розподілу продукції* – роздрібна або оптова торгівля; інструменти налагодження зв'язків і особистих контактів з потенційними споживачами; інструменти залучення уваги потенційних споживачів до нової продукції; інструменти встановлення контактів бізнес-організації зі споживачами (зокрема, при укладанні угод зі споживачами готової продукції виробничого призначення);

- ✦ *інструменти консалтингу* щодо способів розміщення замовлень, а також при укладанні угод купівлі-продажу продукції;
- ✦ *інструменти залучення найперспективніших споживачів* до шоу-румів на демонстраційні покази продукції, орієнтованої на вузькоспеціалізованих фахівців;
- ✦ *інструменти збільшення кількості потенційних споживачів* продукції та визначення кількості вузькоспеціалізованих груп її користувачів;
- ✦ *інструменти спрямування збуту на невеликі сегменти споживачів*, які мають тенденції до збільшення;
- ✦ *інструменти адаптації продукції до специфічних вимог споживачів* на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Варто зазначити, що під час планування та реалізації збутової політики бізнес-організація вже повинна сформулювати необхідні збутові стратегії, які визначають її поведінку на ринку. Таким чином, у результаті реалізації третього етапу в процесі формування збутової стратегії промислових бізнес-організацій визначається загальна концепція їх збутової діяльності, виявляються існуючі інформаційні зв'язки, а також основні умови, за якими здійснюватиметься постачання продукції кінцевому споживачеві, формується бюджет витрат збуту. Після остаточного формування збутової стратегії бізнес-організації здійснюється вибір необхідних посередників і безпосередніх учасників підсистеми збуту в самій бізнес-організації. За умови використання у збутовій діяльності послуг посередників бізнес-організація має визначитися з обсягом продукції на конкретних ринках або сегментах. З цією метою формується перелік вимог до різних видів продукції, що корелюються із загальною концепцією збуту промислової бізнес-організації.

Розглядаючи збутову діяльність в організації торгівлі, Ч. Фатрелл оцінює управління продажами як ефективне та результативне досягнення поставлених персоналу цілей за допомогою планування, підбору, навчання й управління персоналом і контролю організаційних ресурсів [12, с. 234]. Тобто, на перше місце в підсистемі управління збутом виходять не сам процес управління, а працівники та система комунікацій між ними. Усі функції управління збутовою діяльністю торгових бізнес-організацій об'єднані в єдиний процес управління бізнес-організацією

та передбачають формування та використання таких стратегій, як формування каналу розподілу продукції, захоплення ринку, формування ціни одиниці продукції, асортименту продукції.

Значення ефективного збуту продукції для торгових бізнес-організацій визначив відомий дослідник з менеджменту Г. Дж. Болт [13], який стверджував, що недостатня ефективність збутової діяльності ставить під загрозу існування бізнес-організації в цілому. З метою підвищення ефективності системи управління збутовою діяльністю в торгових бізнес-організаціях впроваджуються комплексні інформаційні системи стратегічного управління. Вони здатні виконувати поточний аналіз збутової діяльності бізнес-організації, який використовується для формування політики розвитку всієї бізнес-організації та її збуту, зокрема. За допомогою спеціальних програмних засобів автоматизуються роботи, пов'язані з організацією та плануванням роботи зі споживачами, прогнозуванням і плануванням обсягу продажів, адмініструванням клієнтської бази тощо. Для залучення нових споживачів продукції торгової бізнес-організації існують різні інструменти, зокрема:

- ✦ розсилка комерційних пропозицій з метою зацікавлення потенційних споживачів, пропозиція вигідних початкових умов (ціна, форма оплати, строки, обсяги);
- ✦ використання змішаних каналів збуту – укладання договору з посередниками, у якому фіксується їх зобов'язання знайти споживачів продукції, готових сплачувати визначену ціну, придбавати визначені обсяги у визначені строки. У договорі зазначається комісія або визначена винагорода посереднику. Використання даного інструменту вимагає більших витрат, ніж попередній інструмент, проте є й низка переваг: юридично підтвержені гарантії реального збуту продукції; розширення клієнтської бази [14, с. 391].

ВИСНОВКИ

Таким чином, управління збутовою діяльністю бізнес-організації дуже багатогранне. Воно включає в себе такі загальні для всіх бізнес-організацій напрямки, як дослідження ринку, планування номенклатури та обсягу збуту продукції або послуг, установа комерційних комунікацій з бізнес-партнерами та споживачами. Не

менш важливим аспектом збутової діяльності є формування збутової політики як особливого для кожної бізнес-організації способу позиціонування в зовнішньому середовищі. Будь-яка бізнес-організація у своїй діяльності має не тільки враховувати специфічні аспекти постачання продукції або послуг, але й постійно аналізувати ефективність збутової діяльності, формувати та запроваджувати нові форми та використовувати нові інструменти збуту.

Недотримання вищезазначених умов в процесі управління збутовою діяльністю призводить до таких негативних наслідків у підсистемі збуту [3; 11]:

- ✦ відсутність визначеної загальної стратегії та виникнення проблем у процесі формування номенклатури продукції;
- ✦ порушення комунікації між суб'єктами збутової діяльності;
- ✦ втрати взаємодії підсистеми збуту з іншими підсистемами бізнес-організації.

Слід зазначити, що в сучасних умовах функціонування бізнес-організацій різних галузей характеризується підвищеним рівнем ризику та невизначеністю зовнішнього середовища, тому використання інструментів стратегічного управління та маркетингу в процесі управління збутовою діяльністю є обов'язковою передумовою їх ефективності та вдосконалення. Крім того, управління збутовою діяльністю не тільки забезпечує різним бізнес-організаціям комерційний успіх на короткий або довгий строк, але й допомагає підсилити стратегічні конкурентні переваги їх діяльності. Саме тому розгляд специфічних особливостей практики управління збутовою діяльністю бізнес-організацій різних видів діяльності є перспективним у сучасних умовах функціонування, коли виробники продукції досягають значного економічного ефекту внаслідок масштабування збутової діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Михно Д. Л. Совершенствование сбытовой политики предприятий как фактор повышения их конкурентоспособности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2006. 188 с.
2. Алексич К. А., Кравченко В. Н. Методология анализа збутової діяльності торгової компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2014. № 6. Т. 2. С. 8–13.

3. Kotler Ph. *Marketing: An Introduction*. Pearson Prentice Hall, 2009. 502 p.
4. Ковалева Н. В. Влияние сбытовой политики на конкурентоспособность предприятия // Актуальные проблемы конкурентоспособности экономических систем Юга России : кол. моногр. Краснодар : ООО «Гарант», 2017. 219 с.
5. Ковалева Н. В. Управление сбытом в деятельности предприятий сферы услуг. *Концепт*. 2016. № 56. С. 36–42. URL: <http://www.e-koncept.ru/2016/76071.htm>
6. Казаков С. П. Рыночная ориентация как эффективный подход к организации маркетинга на предприятиях сферы услуг. Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 01. С. 42–55.
7. Бурцев В. В. Сбытовая и маркетинговая деятельность. Типовые должностные инструкции, внутрифирменные документы. М. : Экзамен, 2018. 302 с.
8. Борисова О. В. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Новосибирск, 2012. 44 с.
9. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография. М. : ИНФРА-М, 2019. 235 с.
10. Кантемирова М. А., Дзакоев З. Л. Стратегический подход к развитию предприятий перерабатывающей сферы региона. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 6. Ч. 2. С. 355–361. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38571>
11. Шилько И. С. Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики. *Перспективы науки и образования*. 2013. № 2. С. 164–171.
12. Фатрелл Ч. Управление продажами / пер. с англ. СПб. : Издательский дом «Нева», 2012. 514 с.
13. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / пер. с англ. М. : МТ-Пресс, 2011. 548 с.
14. Идрисова Г. Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия. *Московский экономический журнал*. 2018. № 5 (3). С. 389–394.
- Management of Food and Processing Industry Enterprises]: *avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05*, 2012.
- Burtsev, V. V. *Sbytovaya i marketingovaya deyatel'nost. Tipovyye dolzhnostnyye instruktsii, vnutfirmennyye dokumenty* [Sales and Marketing Activities. Typical job Descriptions, Internal Documents]. Moscow: Ekzamen, 2018.
- Dybskaya, V. V. *Proyektirovaniye sistemy raspredeleniya v logistike* [Distribution System Design in Logistics]. Moscow: INFRA-M, 2019.
- Fatrel, Ch. *Upravleniye prodazhami* [Sales Management]. St. Petersburg: Izdatelskiy dom «Neva», 2012.
- Idrisova, G. F. "Nekotoryye aspekty upravleniya sbytovoy deyatel'nostyu predpriyatiya" [Some Aspects of Managing the Marketing Activities of the Enterprise]. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal*, no. 5(3) (2018): 389-394.
- Kantemirova, M. A., and Dzakoyev, Z. L. "Strategicheskii podkhod k razvitiyu predpriyatiy pererabatyvayushchey sfery regiona" [Strategic Approach to the Development of Processing Enterprises in the Region]. *Fundamentalnyye issledovaniya*. 2015. <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=38571>
- Kazakov, S. P. "Rynohnaya oriyentatsiya kak effektivnyy podkhod k organizatsii marketinga na predpriyatiyakh sfery uslug" [Market Orientation as an Effective Approach to Improve Marketing Concept in Service Enterprises]. *Marketing i marketingovyye issledovaniya*, no. 01 (2012): 42-55.
- Kotler, Ph. *Marketing: An Introduction*. Pearson Prentice Hall, 2009.
- Kovaleva, N. V. "Upravleniye sbytom v deyatel'nosti predpriyatiy sfery uslug" [Sales Management in Activity of the Enterprises of Sphere of Services]. *Kontsept*. 2016. <http://www.e-koncept.ru/2016/76071.htm>
- Kovaleva, N. V. "Vliyaniye sbytovoy politiki na konkurentosposobnost predpriyatiya" [The Influence of Sales Policy on the Competitiveness of the Enterprise]. In *Aktualnyye problemy konkurentosposobnosti ekonomicheskikh sistem Yuga Rossii*. Krasnodar: ООО «Гарант», 2017.
- Mikhno, D. L. "Sovershenstvovaniye sbytovoy politiki predpriyatiy kak faktor povysheniya ikh konkurentosposobnosti" [Improving the Marketing Policy of Enterprises as a Factor in Increasing Their Competitiveness]: *dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2006.
- Shilko, I. S. "Sovershenstvovaniye upravleniya sistemoy sbyta produktsii predpriyatiya na osnove vzaimodeystviya marketinga i logistiki" [Improving the Management System of Selling of Production of the Enterprise on the Basis of Interaction between Marketing and Logistics]. *Perspektivy nauki i obrazovaniya*, no. 2 (2013): 164-171.

REFERENCES

- Aleksykh, K. A., and Kravchenko, V. N. "Metodolohiia analizu zbutovoi diialnosti torhovoii kompanii" [Methodology of Analysis of Sales Activities of a Trading Company]. *Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva DonNU ime-ni Vasylia Stusa*, vol. 2, no. 6 (2014): 8-13.
- Bolt, G. Dzh. *Prakticheskoye rukovodstvo po upravleniyu sbytom* [A Practical Guide to Sales Management]. Moscow: MT-Press, 2011.
- Borisova, O. V. "Strategicheskoye upravleniye kommercheskoy deyatel'nostyu predpriyatiy pishchevoy i pererabatyvayushchey promyshlennosti" [Strategic Business