

УДК 330.341.1:858.8

Олефіренко О. М.

*кандидат економічних наук,
директор ТОВ «Технохім»*

Летуновська Н. Є.

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету*

Шевлюга О. Г.

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету*

Olefirenko Oleg

*Candidate of Economic Sciences,
Director of Technochim LLC*

Letunovska Nataliya

*Candidate of Economic Sciences,
Assistant Professor of the Department of Marketing and MIA,
Sumy State University*

Shevliuga Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Assistant Professor of the Department of Marketing and MIA,
Sumy State University*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті запропоновано використання системного підходу до розроблення збутової політики промислових підприємств, що займаються розробленням і впровадженням інновацій. Цей підхід передбачає комплексне узгодження сукупності взаємопов'язаних елементів і має на меті оптимізацію діяльності зі збуту. Розглянуто взаємозв'язок підсистеми управління збутовою політикою з елементами системи управління підприємством. Систематизовано принципи формування збутової політики інноваційно активного промислового підприємства. Охарактеризовано моделі управління збутом інноваційної продукції промислового підприємства в контексті процесу комерціалізації інновацій. Розглянуто основні структурні елементи системи управління збутом інноваційної промислової продукції. Виділено основні завдання, які постають у процесі збутової діяльності промислового підприємства.

Ключові слова: інновації, збутова політика, система, механізм управління, модель.

Вступ та постановка проблеми. Управління процесом комерціалізації інновацій, збутовою політикою та сучасним промисловим підприємством у цілому потребує використання не тільки накопиченого досвіду та розроблених підходів, а й 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 і публікацій. За сучасних умов питання ефективної організації системи збуту та управління збутовою діяльністю залишається актуальним. Проблематиці управління збутом промислових підприємств присвячено багато праць таких учених, як Н.З. Лагоцька [1], Т.Б. Надтока [2], С.П. Казаков [3], Т.С. Сокира [4], Л.В. Балабанова [5] та ін., які зробили вагомий внесок у дослідження процесів, пов'язаних зі збутом промислової продукції.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок з управління збутом, усе ж слід відзначити, що питання використання системного підходу у збутовій політиці інноваційної продукції є недостатньо розглянутими, що визначає необхідність подальших наукових пошуків.

Метою даної роботи є використання системного підходу до розроблення збутової політики промислових підприємств, що займаються розробленням і впровадженням інновацій. Це дасть змогу визначити закономірні зв'язки між елементами системи управління та проаналізувати її у цілому.

Результати дослідження. Основоволожними характеристиками збутової політики є її систематичність, стратегічна орієнтованість та комплексність. Це зумовлює доцільність використання системного підходу до її формування, який передбачає комплексне узгодження сукупності взаємопов'язаних елементів для 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 складниками 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.

Визначимо систему принципів, на яких базується збутова політика (табл. 1). Дотри-

мання цих принципів дасть змогу 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 у всьому світі.

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 вибрані промисловим підприємством моделі управління збутом (табл. 2).

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



Рис. 1. Взаємозв'язок підсистеми управління збутовою політикою з елементами системи управління підприємством

Таблиця 1

Принципи формування збутової політики інноваційно активного промислового підприємства [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 у 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	Підпорядкованості маркетинговій політиці та цілям (принцип синергії)	Збутова політика є складником 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	Системності	Визначає необхідність застосування інструментарію системного аналізу під час формування збутової політики інноваційно активних промислових підприємств
6	Комплексності	Забезпечення охоплення всіх можливих напрямів збуту інноваційної продукції, суб'єктів та зв'язків
7	Стратегічної спрямованості	Забезпечення орієнтації збутової політики на перспективу, уникнення встановлення як пріоритетних короткострокових цілей
8	Технологічності	Чітка алгоритмізація процесу збуту для зниження обсягу витрат на збут
9	Гнучкості та адаптивності	Зумовлює необхідність постійного дослідження стану зовнішнього середовища та ідентифікації його динамічних коливань для 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 зумовлює 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 під час вибору стратегії збуту, обслуговування 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 дає змогу врахувати інтереси кожного учасника збутового ланцюга та охарактеризувати співпрацю як взаємовигідну та довгострокову й 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 у цілому

Таблиця 2

Моделі управління збутом інноваційної продукції промислового підприємства в контексті процесу комерціалізації інновацій [6; 7]

Критерії, що визначають напрями 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 із 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

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 такі 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 розроблення, виробництво, обслуговування, комунікації (як між підрозділами підприємства, так і з зовнішнім середовищем), цінова політика, кадрове забезпечення. Виходячи із цього, система управління збутом на основі збутової політики передбачає інтеграцію роботи таких 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 у 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 складниками збутової політики можна визначити товарну та цінову політику. Так, товарна політика містить такі 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 напрямку 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, а й навички продажу товару. Для 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 їх ідентифікацію та уникнення. Збут інноваційної продукції має значно більше ризиків, ніж 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 у цілому. Головною метою аудиту й контролю є ідентифікація ефективності функціонування кожного елемента системи збуту та розроблення 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 напрямі 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 над 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 до розроблення 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 залежать від низки 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. Москва : Вильямс, 2006. 256 с.
9. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 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 : Хорошая книга, 2004. 448 с.

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ
ИННОВАЦИОННО АКТИВНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Аннотация. В статье предложено использование системного подхода к разработке сбытовой политики промышленных предприятий, занимающихся разработкой и внедрением инноваций. Этот подход предполагает комплексное согласование совокупности взаимосвязанных элементов и направлен на оптимизацию деятельности по сбыту. Рассмотрена взаимосвязь подсистемы управления сбытовой политикой с элементами системы управления предприятием. Систематизированы принципы формирования сбытовой политики инновационно активного промышленного предприятия. Охарактеризованы модели управления сбытом инновационной продукции промышленного предприятия в контексте процесса коммерциализации инноваций. Рассмотрены основные структурные элементы системы управления сбытом инновационной промышленной продукции. Выделены основные задачи, которые возникают в процессе сбытовой деятельности промышленного предприятия.

Ключевые слова: инновации, сбытовая политика, система, механизм управления, модель.

**SYSTEM APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF SALES POLICY
OF INNOVATIVE-ACTIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Summary. The article proposes the use of a systematic approach in developing the sales policy of industrial enterprises engaged in the development and implementation of innovations. This approach involves the integrated coordination of a set of interrelated elements and is aimed at optimizing sales activities. The effectiveness of the system approach application is determined by the unity of all interconnected elements of the system and the optimality of the established relationships between the various elements of the system. Interaction of subsystem management of marketing policy with elements of enterprise management system is considered. The principles of formation of sales policy of innovation-active industrial enterprise are systematized. Compliance with these principles will allow the innovative-active industrial enterprise to provide a high level of competitiveness in the market. The management models of innovative products sales of the industrial enterprise in the context of the process of commercialization of innovations are characterized. A list of key criteria that determine the feasibility of using the types of organization of work of the sales department is considered. These criteria allow to choose the specific direction of forming a sales department at the enterprise. The main elements of the management system for the marketing of innovative industrial products are considered. It is determined that the main structural elements of sales of innovative industrial products are its development, production, service, communications, pricing policy, personnel support. Sales potential is one of the main elements that determine the conditions and intensity of growth of the economic potential of the enterprise. Monitoring sales activity involves identifying the effectiveness of each element of the sales system and developing appropriate recommendations for its improvement. The main tasks, which appear in the process of sales activity of the industrial enterprise are highlighted in the article. The main among them is the analysis and supervision of the compliance of sales activities with the target strategic objectives of the enterprise.

Key words: innovations, marketing policy, system, management mechanism, model.