

привертають увагу клієнтів до товарної категорії.

Отже, застосування візуального мерчандайзингу при розробці асортиментної концепції торгової мережі є запорукою успішного ведення бізнесу і суттєвою конкурентною перевагою.

В даній статті розглянуто нові підходи до розробки асортиментної концепції торгової мережі, а саме основи візуального мерчандайзингу, сутність якого полягає в об'єднанні знань з областей візуального сприйняття об'єктів та мерчандайзингу. Це сукупність методів і підходів, які викликають у споживачів позитивні емоції, зацікавленість до певного виду чи групи товарів. При застосуванні візуального мерчандайзингу головну увагу приділяють розміщенню товарних груп, їх кольоровій палітрі, вітринному представленню товарів, місцю розташування, емоційним аспектам, POS-матеріалам тощо.

### Література

1. Веллхофф А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж.-Э. Масон. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
2. Канаян К. Каждый охотник желает знать, где сидит фазан / К. Канаян, Р. Канаян // Реклама. – 2002. – № 8. – С. 82 – 87.
3. Кузнецов А. Ограниченный эффект [Електр. ресурс] / А. Кузнецов // Бизнес-Журнал Online. – Режим доступа : <http://offline.business-magazine.ru/2006/94/269996/page/2>
4. Витюк И. Мерчандайзинг – искусство торговать [Електр. ресурс] / И. Витюк // HR-portal: Сообщество профессионалов. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/node/22552>
5. Мерчандайзинг мужской одежды [Електр. ресурс]. – Режим доступа : [http://www.bishelp.ru/uprbiz/reklam/merchendaising/2310\\_merchandise.php](http://www.bishelp.ru/uprbiz/reklam/merchendaising/2310_merchandise.php)

Надійшла 07.09.2009

УДК 658.81:662.74

Т. Б. НАДТОКА, А. Ю. ЖИГУЛІНА  
Донецький національний технічний університет

## УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА КОКСОХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВСТУПУ ДО СОТ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДХОДУ

*У статті визначено поняття «збутова політика» та його відмінність від поняття «збутова діяльність». Запропоновано формування збутової політики коксохімічних підприємств на основі соціального підходу, тобто побудовану на певних соціальних принципах. Пропонується будувати відносини з клієнтами на базі впровадження на підприємстві CRM – системи. Для формування ефективної збутової стратегії у збутовій політиці і впровадження її в життя рекомендовано використовувати збалансовану систему показників.*

*It is given a definitions and differences between the concepts «sale policy» and «sale activity» in the article. It is offered to form a sale policy of coke and chemistry enterprise on the basis of social approach that built on certain social principles. It is suggested to build customer relations on the base of introduction on the enterprise of CRM-system. It is recommended to use the system of Balanced Score Card for forming an effective sale strategy in a sale policy and introduction it into the life.*

*Ключові слова: збутова політика, збутова діяльність, принципи, соціальна політика.*

**Постановка проблеми.** Глибокі перетворення української економіки, орієнтовані на формування ринкового механізму, поставили перед сучасною наукою і практикою управління промисловим підприємством нові завдання, що вимагають інтенсивного вивчення і нових практичних рішень. Ринкові регулятори конкуренції висувають перед підприємницькою діяльністю жорсткі умови і виступають двигуном науково-технічного прогресу. Це примушує крупні підприємства (в т.ч. коксохімічні) шукати нові форми ділового співробітництва з метою збереження та укріплення фінансової стійкості своєї діяльності. Але відсутність на підприємствах служб і підрозділів, основним завданням яких була б розробка стратегічних планів діяльності господарського суб'єкта на основі всебічного і повного аналізу та оцінки умов його діяльності, динаміки і спрямованості зміни тенденцій зовнішнього середовища; збереження, в більшості своїй, принципів діяльності відділів постачання і збуту, адаптованих до умов планово-централізованої економіки; відсутність кваліфікованих кадрів, здатних моделювати поведінку підприємство в сучасних умовах господарювання позначилися на конкурентоспроможності вітчизняних виробників. У такій ситуації формування ефективної збутової політики підприємств є важливою проблемою, від рішення якої залежать фінансова стійкість і життєздатність сучасних промислових підприємств, адаптування їх до сучасних тенденцій розвитку та змін (вступ до СОТ), подолання ними наслідків фінансової кризи та їх вклад у розвиток економіки України в цілому. Тому збутова політика повинна відображати світовий досвід, особливості соціальної орієнтації економіки ХХІ сторіччя та будуватися на основі соціального підходу до ведення підприємницької діяльності.

Огляд наукової літератури та публікацій. Проблемі формування та управління збутом у промисловості присвячено праці таких вітчизняних вчених, як Телетов О.С., Крикавський Є.В., Макаренко М.В., Святненко В.Ю., Вачевський М.В., Пилипчик В.П., Наумов В.Н., Череп А.В. та ін. З зарубіжних авторів збутом займалися класики маркетингу: Котлер Ф., Ансоф І., Болт Г. Дж та ін. Окремі теоретичні і методичні питання формування збутової політики розглядалися в роботах Волкової Т., Бурцева В.В. Голубкової Е.В. та ін. До вчених, що займаються розглядом питань соціального підходу у веденні діяльності промислових підприємств, можна віднести Короткову Т., Голодець Б.М., Хамідова А. Разом з тим аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів показує, що питання формування збутової політики підприємства в умовах вступу до СОТ, сучасної фінансової кризи та жорсткої конкуренції досліджені недостатньо повно. В даний час в економічній науці відсутня цілісна концепція збутової політики господарюючого суб'єкта, що враховує необхідність підтримки економічної стійкості вітчизняних виробників. Це доводить необхідність подальшого вивчення ряду аспектів даної проблеми.

**Ціль статті:** є розробка теоретичних і методичних положень, а також практичних рекомендацій по формуванню збутової політики на основі соціального підходу, націленої на забезпечення економічної та фінансової стійкості промислового підприємства та демонстрація його використання на прикладі коксохімічної промисловості.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Перш за все розберемося з самим поняттям «збутова політика». Слід зазначити, що термін «політика» зазвичай використовується як розширювальне поняття і характеризує скоріш певну сферу маркетингової діяльності. Наприклад, у розділі «Збутова політика» розглядаються категорії «збут» і його роль у маркетингу, технологія збуту товарів. Але, строго кажучи, це не зовсім коректне використання даного терміну. Ще одне некоректне використання терміну «збутова політика» у розумінні поняття «збутова діяльність». На думку авторів даної статті, слід чітко розділяти ці два поняття. Тож, під збутом (збутовою діяльністю) слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантаженою продукцією). Головна мета збуту — реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [1]. Під збутовою політикою підприємства розуміємо комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків. Головна мета збутової політики – це максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку в поточному періоді та в майбутньому, спрямоване на довготривалу ринкову стійкість організації через створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

Основними складовими елементами збутової політики є наступні:

- 1) збутові стратегії маркетингу (особливо в частині позиціонування, яке частково складає аргументацію продажів);
- 2) принципи організації збутової діяльності;
- 3) регламентна політика (особливо в частині стимулювання збуту, що також відноситься до аргументації);
- 4) товарна політика;
- 5) цінова політика;
- 6) політика товароруку (розподілу) (принципи формування каналів просування товарів);
- 7) політика комерційного кредитування;
- 8) інкасаційна політика, під якою маються на увазі принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості;
- 9) політика транспортування;
- 10) організаційні аспекти збуту [2].

Основними принципами організації збутової діяльності будь-якого підприємства з рекомендаціями щодо підприємства коксохімічної промисловості:

1. Принцип економічності.

Цей принцип визначає формування збутової політики з найменшими витратами ресурсів, проте не в збиток його раціональності і результативності. Зіставлення різних варіантів результатів і витрат на управління дає відповідь про його економічність.

2. Принцип плановості.

Зміни повинні бути підготовлені, керовані і направлені на досягнення поставленої мети. Принцип розуміє під собою встановлення на певні періоди (річні, квартальні, місячні) напрямів і кількісних показників діяльності. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити в майбутньому.

3. Принцип синергізму.

Що означає, що номенклатура товарів, що випускаються, і послуг повинна бути внутрішньо зв'язана і окремі товари і види послуг повинні доповнювати один одного. Цей принцип забезпечує широку економію на масштабах діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних товарних груп або сфер господарської діяльності.

#### 4. Принцип системності та комплексності.

Системність означає необхідність використання системного аналізу. У формуванні збутової політики помилкове рішення може звести нанівець всю діяльність збутової системи, привести до її руйнування.

Комплексність означає необхідність всестороннього охопту всієї збутової системи, облік всіх напрямів, всіх сторін діяльності, всіх особливостей.

#### 5. Принцип соціальної відповідальності.

Як відомо, соціальна відповідальність формується за рахунок суспільних очікувань. Останнім часом суспільні очікування, адресовані бізнесу, значно змінилися, в даний час суспільству стало не байдуже, як компанія веде свою діяльність, чим вона при цьому керується і як вона розпоряджається своїми доходами. Організація вельми активно і відкрито повинна діяти в таких сферах, як охорона місця існування, охорона праці, охорона здоров'я, захист прав громадян і споживачів. Тобто частину своїх доходів повинна обертати в благо громадян і суспільства, і робити це відкрито, системно, масштабно і в актуальних напрямках.

Існує багато проблем від діяльності підприємств коксохімічної промисловості, такі як загроза здоров'ю споживачів, що виходить на загальнонаціональний рівень, побоювання наявних негативних ефектів (для споживачів і співробітників), істотні наслідки для навколишнього середовища у разі виробництва і споживання продукції. Крім того, у рейтингу галузей промисловості, діяльність яких викликає побоювання з боку громадськості, хімічна промисловість посягає перше місце.

Така громадська думка безпосередньо впливає на репутацію, імідж і на конкурентні переваги й інвестиційну привабливість промислових підприємств.

Відповідно збутової діяльності соціальна відповідальність передбачає побудову всіх процедур збутової діяльності, задовольняючих існуючим соціальним цілям, соціальним стандартам і формуючих позитивний імідж по відношенню до досліджуваного підприємства.

#### 6. Принцип стратегічної гнучкості.

Дуже важлива гнучкість в досягненні мети або в збереженні стратегічних позицій компанії в цьому постійно змінному світі. Відповідно збуту коксохімічного підприємства цей принцип перш за все позначає пристосування до спеціальних побажань клієнтів.

#### 7. Принцип адаптації до умов праці у СOT.

Використання принципу адаптації до умов, що змінюються, зовнішнього середовища.

Вступ України до СOT і вплив глобалізації економіки викликають глибокі соціально-економічні перетворення, що вимагають вирішення принципово нових завдань управління промисловим підприємством. Перед вітчизняними галузевими бізнес одиницями, діяльність яких спрямована на світові ринки, постають проблеми, пов'язані у першу чергу з обов'язковою міжнародною стандартизацією у рамках соціально-відповідального маркетингового управління. Багато зарубіжних підприємств ключовою умовою партнерства висувають відповідність контрагента особливим стандартам, метою яких є підтримка і регулювання соціальної відповідальності бізнесу (наприклад, стандартам ISO 14000 «Системи управління навколишнім середовищем», ISO 9000 «Управління якістю», SA 8000 «Соціальна відповідальність»).

#### 8. Принцип ефективності.

Цей принцип – вимога до обраної збутової політики забезпечувати високу результативність (прибутковість) функціонування підприємства. Його кількісна визначеність може виражатися через показники результативності діяльності.

Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту і маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) «Положення про збутову політику» з іншими керівниками організації.

Збутова політика повинна розроблятися на кожен звітний рік, а будь-які зміни (доповнення) – оформлятися відповідним наказом. В цілях контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики, швидко змінним внутрішнім і зовнішнім умовам і адекватного реагування організації на зміни ринкової кон'юнктури доцільно періодично (щомісячно або щокварталу залежно від розмірів організації і об'ємів реалізації) проводити робочі наради [1].

Реалізація запропонованих принципів збутової політики коксохімічного виробництва відповідає сучасній науковій думці щодо соціально-відповідального маркетингу [3] і потребує розробки відповідних організаційних механізмів. Серед них безпосередньо враховуючих соціальний підхід і особливості збуту коксохімічного виробництва є система збалансованих показників і система CRM.

В умовах фінансової кризи, для реалізації соціально-відповідальної поведінки, цілком доцільно використовувати систему CRM (Customer Relationship Management/управління взаємовідносинами з клієнтами) в процесі управління збутовою діяльністю підприємств. Вона представляє собою систему побудови взаємовідношень з клієнтами, інструменти для управління цими відношеннями, нарощування клієнтської бази, а також новий підхід до ведення бізнесу з абсолютною орієнтацією на клієнта.

Необхідність в CRM-рішенні виникає саме через вище вказані фактори, за яких вкрай необхідним є утримання існуючих та пошук нових споживачів продукції підприємств коксохімічної промисловості.

Функціональність CRM-системи охоплює маркетинг, продажі і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям залучення клієнта-від укладання договору до наступного обслуговування. На технологічному рівні CRM-система представляє набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих у корпоративну інформаційну середу на основі єдиної бази даних. В основі CRM-накоплення і систематизація інформації для точного визначення «Хто наш прибутковий клієнт?». В більш загальному сенсі – це управління окремими функціями служби продажів і технології автоматизації цих функцій.

Впровадження цієї системи вітчизняними підприємствами може надати такі ключові переваги [4]:

1. Збільшення об'єму продажів (середній показник – 10 % приросту продажів у рік на одного торгового представника на протязі перших трьох років після впровадження системи);
2. Збільшення проценту виграних операцій (середній показник – 5 % на протязі перших трьох років);
3. Збільшення маржі (середній показник – 1 – 3 % на угоду на протязі перших трьох років);
4. Зниження адміністративних витрат на продажі і маркетинг (на 10 % протягом перших трьох років).

Починаючи з кінця XX сторіччя змінюється характер конкуренції. На зміну промислової конкуренції приходить інформаційна конкуренція. Це потребує нових можливостей для досягнення успіху підприємства. У загальній сумі активів підприємства все більше нематеріальних. Підприємству, що працює в умовах інформаційної конкуренції, необхідні нові види продукції, вихід на світові ринки.

Традиційні фінансові показники не завжди враховують сучасні умови ділової середи, вони відображають стан підприємства у минулих періодах. Менеджерам необхідна звітність, яка б відповідала би потребам сьогодення.

Збалансована система показників стає тим інструментом, за допомогою якого підприємство може оцінити результат діяльності та реалізувати стратегію.

Збалансовану систему показників можна розглядати як систему стратегічного управління та контролю. Сьогодні система допомагає вирішувати проблеми ефективної реалізації стратегії підприємства. А це, мабуть, найбільш важке завдання – реалізувати стратегію. Збалансована система показників дозволяє проводити всебічний аналіз роботи підприємства. Систему можна розглядати як джерело розповсюдження інформації, що саме по собі дуже важливо.

Збалансовану систему показників може бути найкращим інструментом впровадження в життя принципів соціальної політики відносно клієнтів та персоналу. Вона представляє собою відомість по чотирьом складовим: фінансова перспектива, клієнтська перспектива, виробнича перспектива та перспектива навчання та зросту. Кожна складова, у свою чергу, переслідує певні цілі і характеризується певними показниками, які мають бути вимірювані та контрольовані.

Розглянемо відомість збалансованих показників [5]:

1. Фінансова складова відображає традиційні фінансові показники діяльності. Це такі, як рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, чистий грошовий потік, чистий прибуток та інші.

2. Клієнтська складова припускає такі показники, які характеризували би лояльність клієнтів. Наприклад, ринкова доля може вимірюватися в одиницях надходжень від реалізації, кількості реалізованої продукції чи кількості споживачів.

3. Клієнтська перспектива може характеризуватися таким показником, як утримання вже існуючих клієнтів. Цей показник може вимірюватися у середній тривалості взаємодії. Крім того, клієнтська лояльність може бути виміряна кількістю нових клієнтів. Тут може бути використано такий показник, як кількість реалізованої продукції новим споживачам.

4. Ступінь задоволення клієнтів може бути визначено шляхом вивчення листів з жалобами, побажаннями чи пропозиціями.

5. Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає ті процеси, що дуже важливі для успіху підприємства, тобто для задоволення клієнтів та задоволення клієнтів і отримання у результаті діяльності підприємства прибутку. Такими внутрішніми бізнес-процесами є процеси інновацій, операційні процеси та процеси після продажного обслуговування.

6. Остання складова збалансованої системи показників – це перспектива навчання та зросту. Відповісти на питання: «Що може послужити джерелом високих результатів по внутрішнім бізнес-процесам, задоволенню клієнтів, а в результаті і акціонерів?» може остання складова системи – це основа успіху трьох інших складових. Автори даної системи Р. Каплан та Д. Нортон визначили три головні категорії, які дозволяють досягти цілей навчання та росту: підготовка робітників, характеристики інформаційної системи, мотивація, наділення робітників повноваженнями та забезпечення узгодженості.

Ну і звісно, сама назва даної системи каже нам, що в ній має дотримуватись баланс між фінансовими та не фінансовими показниками.

Впровадження і розробка збалансованої системи показників – процес складний і достатньо

тривалий, крім того, потребує уваги і підтримки з боку керівництва та співробітників і передбачає роботу менеджерів у 2 етапи:

- 1) розробка і провадження системи;
- 2) супровід та обслуговування системи.

Досвід використання даної системи багатьма успішними компаніями показує, що для кожної галузі та компанії свої особливості, що залежать від ресурсів та конкурентного положення. Тож для коксохімічної галузі є свої особливості, що мають бути враховані при розробці даної системи, а саме:

- 1) залежність від металургійної галузі;
- 2) вступ до СОТ, пов'язане з цим загострення конкуренції та звуження ринку збуту вітчизняних товарів через проникнення імпорту більш якісного та дешевого;
- 3) забруднення навколишнього середовища та негативний вплив на навколишнє середовище;
- 4) слабе використання інновацій та застарілі основні фонди;
- 5) залежність галузі від кон'юнктури на зовнішніх ринках і слабка конкурентоспроможність;
- 6) низька продуктивність праці і мотивація, обумовлені не тільки проблемою щодо низької заробітної платні виробничого і допоміжного персоналу, але і невирішеними проблемами змісту соціальної сфери, яка знаходиться на балансі підприємств; проблема браку кваліфікованих інженерних кадрів, технологів;
- 7) подорожчання сировинних ресурсів;
- 8) сучасна фінансова криза;
- 9) протекціоністські заходи стосовно хімічної продукції українського походження.

#### Висновки

1. Проведено аналіз понять «збутова політика» та «збутова діяльність» і виявлено їх відмінності.
2. Визначено складові збутової політики та основні принципи, на яких повинна будуватися збутова діяльність будь-якого підприємства, в тому числі коксохімічної промисловості.
3. Запропоновано використання соціального підходу у формуванні збутової політики коксохімічних підприємств.
4. Рекомендовано використання CRM-системи в управлінні клієнтами задля ефективної збутової діяльності та збалансована система показників для побудови і реалізації ефективної збутової стратегії коксохімічних підприємств.

**До перспектив подальших досліджень** можна віднести розробку моделі формування збутової політики коксохімічних підприємств з урахуванням особливостей їх діяльності на основі соціального підходу.

#### Література

1. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
2. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Тетяна Волкова // Круглий стіл. – 2005. – № 4 (28).
3. Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств хімічної промисловості / А. Хамідова // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2.
4. Концепция использования CRM-системы в процессах управления организацией / Е. Панфилова // Маркетинг. – 2008. – № 5. – С. 51 – 59.
5. Івакіна І. Збалансована система показників. – Х.: Фактор, 2007. – 176 с.

Надійшла 25.09.2009