

УДК 658.8.012.2

JEL Classification Code: M39

Круш П.В.

к.е.н., професор

завідувач кафедри економіки і підприємництва

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Ліндаєв Д.В.

студент факультету менеджменту та маркетингу

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто необхідність планування збутової діяльності, що зумовлено нинішньою діяльністю підприємства в сучасних конкурентних умовах. Зокрема, визначено, що планування збутової діяльності є досить складним процесом. Окреслено маркетинговий підхід у плануванні збутової діяльності. Основним результатом роботи є пропозиції щодо використання ітераційного планування збутової діяльності, що значно вдосконалить процес планування збуту з врахування ринкових мінливих умов. Викладено необхідність використання методів прогнозування збуту продукції.

Ключові слова: планування; збутова діяльність; методи; процес; прогнозування, попит; реалізація; продаж.

Постановка проблеми. У господарській діяльності підприємства основними питаннями є постачання, виробництво і збут (реалізація) готової продукції; останнє має на увазі закінчені виробництвом на даному підприємстві вироби, роботи і послуги, які можуть бути запропоновані ринку як товари. Робота підприємств в нових економічних умовах передбачає реструктурування всіх функціональних сфер діяльності господарюючих суб'єктів, але головним чином це стосується сфери збуту готової продукції. Збут продукції повинен розглядатися під принципово іншим кутом зору – через призму ринкового попиту і пропозиції. Для виживання в ринкових умовах вітчизняні товаровиробники повинні виробляти те, що продається, а не продавати те, що вони роблять.

Актуальність проблеми планування збутової діяльності обумовлена існуванням жорсткої конкуренції, в рамках якої необхідно забезпечити завоювання і збереження для підприємства переважної частки ринку, а також домогтися переваги над конкурентами. Збут продукції, його форми необхідно розвивати таким чином, щоб ринкова пропозиція з одного боку максимально відповідало попиту на продукцію, а з іншого – вигідно відрізнялася від того, що пропонують ключові конкуренти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання збутової діяльності розглядалось багатьма вітчизняними та закордонними дослідниками. Зокрема, маркетинговий підхід у плануванні збутової діяльності розглянуто у дослідженнях О.В. Дейнега [1], С. А. Жукова [3], Т. В.Ільченко [2], О. В. Кендюхова [5], М.В. Корж [3] та інших. Стратегії планування збутової діяльності розглянуто вченими І.Ф.Лорві [6], І.В.Мороховою [6], В.А.Нецветаєвим [7], Ю.В. Шестенниковим [9] та

іншими. Проте аналіз основних досліджень і публікацій з даної проблеми показав, що питання планування збутової діяльності потребує постійного вдосконалення та адаптації відповідно до сучасних економічних вимог.

Метою статті є поглиблення теоретичних засад щодо планування збутової діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Планування збуту навіть і сьогодні залишається однією з найбільш «больових точок» всієї системи менеджменту і, зокрема, на виробничих підприємствах. Тут цілий ряд причин, але все ж виділимо дві головні: одна полягає в тому, що планування збуту в цілому, а в більш вузькому сенсі – планування продажів, по суті, є досить складною роботою, що вимагає досить потужної інформаційної бази, постійної активності учасників процесу і, звичайно ж, творчого підходу в усьому, що стосується оцінки ринкової ситуації і можливостей різних груп споживачів. Або, іншими словами, грамотне планування продажів не може мати ніякого іншого фундаменту, крім обґрунтованих системних результатів дослідження ринку і настільки ж важливих для нього результатів відповідної роботи менеджерів з продажу з їх каналами розподілу.

Ідеологія сучасного планування збуту може бути визначена досить вдалим терміном, що належить, наскільки відомо, керівникам знаменитої фірми «Шелл»: цей термін – «торгівля навколо плану» [1, с.65]. Суть підходу полягає в тому, що навіть при всій розвиненості методів аналізу потенціалу ринку і розрахунку квот продажів поки не існує, та навряд чи з'явиться і в майбутньому надійна техніка формальної оцінки реальних можливостей менеджерів з продажу та збутової служби в цілому. І зрозуміло чому: адже мова йде про необхідність залучення внутрішніх резервів фахівця-професіонала, розкритті його творчих здібностей в продажах. А тут одночасно діють кілька головних факторів, і перш за все прагнення професіонала до самореалізації, з одного боку, і різного роду штучні мотиватори, які використовуються підприємством, – з іншого.

Отже, має місце положення, при якому найкращий спосіб розкриття цих резервів може бути визначений як поєднання сильного мотивуючого початку, з одного боку, і свого роду свободи творчості професіонала-продавця – з іншого. Іншими словами: кожен продавець окремо, підрозділ в цілому і вся служба збуту цілком повинні мати можливість «торгуватися» зі своїм керівництвом з приводу того, скільки, з якою прибутковістю і яким саме групам покупців можна продати. Зайве доводити той очевидний факт, що саме такий підхід і процес в повній мірі відповідає демократичному стилю управління і демократичним же методам встановлення завдань для підлеглих. Все це так, але на шляху впровадження такого підходу в практику взагалі і в українську зокрема лежать дві серйозні перешкоди, які можна визначити як традиція і культура.

Незважаючи на ринкові умови, традиції радянського періоду, директивне планування і все, що з цим пов'язано, ще серйозно тяжіють над менеджментом виробничих підприємств. Звичайно, у міру того, як на різних рівнях управління молоді, прогресивних поглядів менеджери змінюють своїх

старших колег, ця традиція слабшає. Але, як і зазначалося, поки вона все ще виключно сильна.

Не менш складною є і проблема культурних особливостей, яка детально розглядається в рамках порівняльного менеджменту. У найзагальнішому вигляді і не претендуючи на абсолютну точність, її можна визначити наступним чином: є ряд культур, більш схильних саме до демократичних методів встановлення завдань для підлеглих, і є культури, в яких більш сильно простежується лінія директиви і накази зверху[3, с.89].

Можна констатувати, що в цілому обидві розглянуті вище проблеми створюють серйозні труднощі для впровадження сучасних підходів планування продажів в практику українських фірм. Але, як і показано вище, ці проблеми ні в якому разі не є непереборними і загальний розвиток вітчизняного менеджменту якраз і сприяє їх досить повному вирішенню. Потрібні тільки «розумні правила» і система їх суворого дотримання. Таким чином, ми приходимо до очевидного висновку, що ефективно сучасне планування збуту в цілому і продажів зокрема слід організувати – і це абсолютно необхідний організаційний крок – на основі системи базисних принципів, які керівництво і підприємство в цілому повинні строго дотримуватися і реально дотримання яких як раз і забезпечує ефективність планових процедур і надійність їх результатів.

Ситуація на ринку змінюється щодня: з'являються нові конкуренти, активізуються старі, змінюється законодавство і розстановка політичних сил в регіонах, з'являються нові товари і послуги, змінюються вимоги споживачів. План, складений на рік, може виявитися неактуальним вже через кілька тижнів. Не тільки ситуація «за вікном» може стати іншою, але і всередині підприємства вона також рухлива: коригуються цілі та пріоритети, з'являються нові можливості, нові ідеї, нові технології, товари, послуги, йдуть і приходять співробітники, змінюється середній рахунок і параметри воронки продажів. Це означає, що способи досягнення цілей продажів також повинні коректуватися, а значить, повинен коригуватися і план продажів[4, с.82].

Маркетинговий підхід до планування збуту продукції передбачає – рис.1 [2]:

Загальна мета ринкових досліджень при плануванні збуту полягає у визначенні умов, при яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту населення в товарах даного виду й створюються передумови для ефективного збуту виробленої продукції. У процесі досліджень ринку виявляють:

- розмір ринку конкретної продукції;
- сегмент, на якому спостерігається найбільший обсяг продажів продукції підприємства;
- споживачів продукції підприємства;
- реакцію споживачів на продукцію підприємства;
- конкурентів, стратегію й рівень конкурентоздатності їх продукції. При цьому особлива увага приділяється аналізу динаміки й структури споживчого попиту, його прогнозуванню. Попит показує кількість товарів, які споживачі готові й у стані придбати по діючих ринкових цінах протягом певного

періоду часу. Для підприємства попит визначає обсяг продукції, що вони можуть продати на ринку тепер й, отже, повинні зробити в планованому періоді.

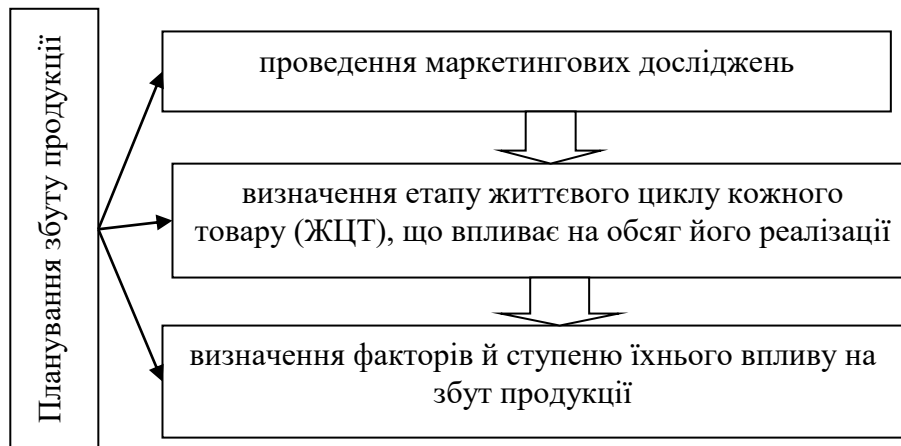


Рисунок 1 – Планування збуту з позиції маркетингу
 Джерело: складено автором за [2]

Складання короткострокових планів (на квартал або навіть на місяць) – не кращий вихід. Справа в тому, що чим більше горизонт планування, тим більш сміливими, амбітними, серйозними будуть цілі, тим більш продуманими виявляться плани. Завжди, коли підприємство розширює горизонт планування з місяця або кварталу до року, керівництво та співробітники бачать (і реалізують) можливості, які не помічали раніше. Якщо підприємство розширює горизонт планування з року до 3-5 років, відбувається те ж саме, але в ще більших масштабах[5, с.90].

Більш правильним виходом буде використання підходу ітераційного планування. Розглянемо, як його використовувати для планування продажів.

Ітераційне планування проходить на двох рівнях –табл.1.

Таблиця 1 – Характеристика ітераційного планування збутової діяльності

Рівень планування	Горизонт планування	Сутність планування
Рівень відділу	На рік	Аналіз виконання плану щомісячно, з відповідним коригуванням на наступний період та здвигом планування на місяць
Рівень менеджера	Місяць – півтора	Аналіз виконання плану щотижня з відповідними висновками та переглядом плану на наступний період

Джерело: складено автором на основі [6]

Перший рівень – рівень всього відділу збуту, рівень системи продажів. На цьому рівні, перш за все, складається річний план продажів. Проходить місяць, аналізується (як мінімум це робить керівник, а краще – всі підрозділи або хоча б ключові гравці) то, що вийшло із запланованого, а що не вийшло, що змінилося там, «за вікном», що змінилося тут, всередині, і знову плануємо – на рік вперед, із зсувом на один місяць. При цьому, природно, цілі не коригуються або коригуються тільки в сторону підвищення, а змінюватися

можуть тільки план, способи досягнення цілей і конкретні дії в цьому напрямку, необхідно враховувати коригування пріоритетів, нові умови і можливості, що з'явилися. Проходить ще місяць, і знову повторюється аналіз та корегування. І таку «ітерацію планування» виконуємо кожен місяць, кожен раз аналізуючи минуле і плануючи на рік вперед.

Така система має наступні переваги:

1. Планування займає не більше, а навіть менше часу, оскільки минулий рік уже проаналізовано, потрібно проаналізувати лише ще один місяць, при цьому всі документи ще під рукою, а всі події свіжі в пам'яті. І планується на рік наперед не «з нуля», а вже ґрунтуючись на майже готовий річний план, просто додаємо до нього ще один місяць і свіжі ідеї.

2. Щомісяця необхідно замислюватися про те, що відбувається і вносити будь-які коригування та доповнення, що важливо в динамічному бізнесі (і для того, щоб бізнес розвивався динамічно).

3. План і бюджет стають гнучкими, оскільки співробітники оперативно (протягом максимум місяця) можуть внести будь-які необхідні корективи. Таким чином, збут позбувається «паперової тиранії» і може сам керувати тим, що відбувається.

4. План стає реалістичним, оскільки співробітники оперативно враховують будь-які зовнішні і внутрішні зміни.

5. За допомогою ітераційного планування легше і швидше навчитися довгостроковому плануванню, не проходячи багаторічний шлях сумнівів в можливості планування взагалі, шлях дорогих помилок і розчарувань. За допомогою даної системи навчитися довгостроковому плануванню і зробити якісний план можна вже через 5-7 місяців з початку подібної роботи[8, с.293].

Другий рівень ітераційного планування – рівень окремого виконавця, кожного продавця (в реальному житті перший і другий рівень вдається виділити не завжди, але персональне обговорення результатів і можливостей для покращення все одно має здійснюватися). На цьому рівні період часу (ітерації) – тиждень, а горизонт планування – місяць-півтора. Маючи детальний план продажів на місяць, з розбивкою на тижні, в кінці першого тижня аналізується досягнення поставлених на тиждень цілей, що вийшло, а що не вийшло, які саме частини плану виконані, а які – ні. Тобто в разі виконання плану чітко видно, як це у нас вийшло, а значить, можемо легко повторити і тиражувати досягнуте (що дуже важливо для бізнесу). А при невиконанні плану чітко бачимо, чому і що саме не вийшло – яка частина плану не «спрацювала». І можемо оперативно виправити план на наступний тиждень або наступні тижні, щоб все-таки мета на протязі наступного місяця була досягнута.

Якщо аналіз показав, що не досягнута частина плану продажів поточним споживачам, можна також побачити, по якому саме клієнту план не виконаний, і можна знайти причину. Якщо причина в тому, що клієнт більше не купує продукцію підприємства, то необхідно оперативно прояснити причину, повернути клієнта або планувати додаткові активні зусилля з продажу як існуючим, так і потенційним клієнтам, тобто, закривати іншими зусиллями пролом, що утворився в продажах і надходженнях, щоб за

наступні тижні дефіцит не утворювався, а що виник можна було заповнити. Знаючи, на який відсоток не виходить план, можна в подальшому плануванні врахувати такий відсоток як «буфера» або «страхової подушки» (отже, треба планувати зусилля на такий відсоток більше, ніж потрібно для досягнення запланованих цілей).

Якщо причина не в клієнті, а в тому, що продаж просто зменшився, то враховувати це, відзначаючи в тижневику час, який буде витрачено на наступному тижні. Якщо причина в тому, що не вдаються будь-які заплановані зусилля з активних продажів існуючим клієнтам, необхідно вивчити причини і попрацювати з лішкою продажів.

Якщо аналіз показав, що не досягнута частина плану продажів потенційним клієнтам, можливі наступні причини:

1. Продавець зробив дій (дзвінків, зустрічей) менше, ніж було заплановано. У цьому випадку проблема, швидше за все, в співробітнику, потрібно вирішувати цю проблему індивідуально з співробітником. Або замінювати співробітника.

2. Воронка продажів менше, ніж було заплановано. Тоді можна працювати з воронкою, покращуючи її.

3. Середній чек / рахунок нижче, ніж було заплановано. В цьому випадку аналізуються причини, піднімається середній рахунок / чек.

Основним завданням управління збутом на даному етапі є формування портфеля замовлень. Портфель замовлень – сукупність товарів, які будуть реалізовані на ринку. Від портфеля замовлень залежать виробнича потужність підприємства і ступінь її використання в процесі подальшої діяльності. Якщо попит на продукцію падає з яких-небудь причин, то, відповідно, зменшується портфель замовлень, йде спад виробництва, зростає собівартість продукції, формуються збитки і підприємство може стати банкрутом[9, с.129].

Можна виділити наступні джерела формування замовлень – рис.2:

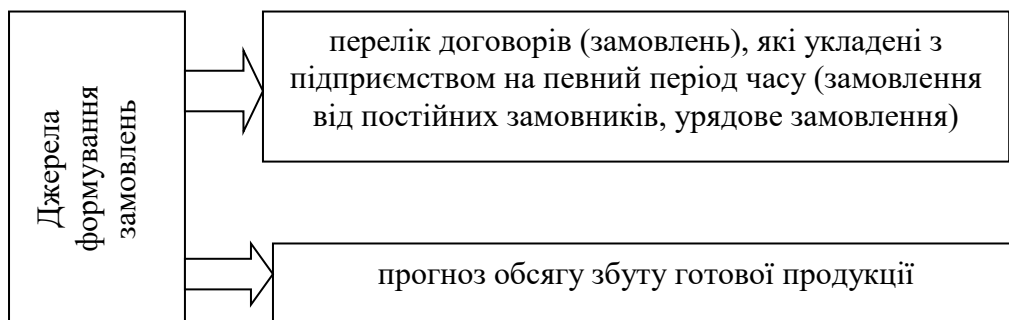


Рисунок 2 – Джерела формування замовлень при плануванні збутової діяльності

Джерело: складено автором за [4]

Всі замовлення розділені на кілька груп: попередні замовлення (дана група включає в себе замовлення, які проходять процес оцінки); прийняті замовлення (портфель наявних замовлень); пріоритетні замовлення (наявні замовлення підприємства, які слід виконати в обов'язковому порядку) і виконані замовлення (оброблені замовлення або частково оброблені, які необхідно враховувати при визначенні фінансового результату).

Для прогнозування обсягу збуту можна використовувати методи, розділені на три основні групи:

- 1) методи експертних оцінок;
- 2) методи аналізу та прогнозування часових рядів;
- 3) казуальні (причинно-наслідкові) методи.

Методи експертних оцінок базуються на суб'єктивній оцінці поточного моменту і перспектив розвитку. Ці методи доцільно використовувати для кон'юнктурних оцінок, особливо у випадках, коли неможливо отримати безпосередню інформацію про будь-яке явище або процес[4, с.91].

Друга і третя групи методів засновані на аналізі кількісних показників, але вони істотно відрізняються один від одного.

Методи аналізу і прогнозування динамічних рядів пов'язані з дослідженням ізольованих друг від друга показників, кожен з яких складається з двох елементів: з прогнозу детермінованою компоненти і прогнозу випадкової компоненти. Розробка першого прогнозу технічно нескладне значних труднощів, якщо визначено основну тенденція розвитку і можлива її подальша екстраполяція[7, с.74].

Прогноз випадкової компоненти складніше, так як її появу можна оцінити лише з певною ймовірністю.

В основі казуальних методів лежить спроба знайти чинники, що визначають поведінку прогнозованого показника. Пошук цих чинників призводить власне до економіко-математичного моделювання – побудові моделі поведінки економічного об'єкта, котра враховує розвиток взаємозалежних явищ і процесів. слід відзначити, що застосування багатofакторного прогнозування вимагає розв'язання складної проблеми вибору факторів, яка не може бути вирішена чисто статистичними шляхом, а пов'язана з необхідністю глибокого вивчення економічного змісту даного явища або процесу.

Кожна з розглянутих груп методів має певні переваги і недоліки. Для досягнення бажаних результатів слід забезпечувати одночасне використання кількісних і якісних методів прогнозування обсягу збуту.

Висновки. Отже, ситуація на ринку змінюється щодня: з'являються нові конкуренти, активізуються старі, змінюється законодавство і розстановка політичних сил в регіонах, з'являються нові товари і послуги, змінюються вимоги споживачів. План, складений на рік, може виявитися неактуальним вже через кілька тижнів. Тому, нині актуальним є використання ітераційного планування збутової діяльності, яке зазвичай включає два рівні: планування на рівні відділу та на рівні окремого виконавця. За допомогою ітераційного планування легше і швидше навчитися довгостроковому плануванню, не проходячи багаторічний шлях сумнівів в можливості планування взагалі, шлях дорогих помилок і розчарувань.

Для прогнозування обсягу збуту можна використовувати методи, розділені на три основні групи: методи експертних оцінок, методи аналізу та прогнозування часових рядів та казуальні (причинно-наслідкові) методи. Їх застосування ефективніше в короткостроковому і середньостроковому

прогнозуванні, так як вони в певній мірі спрощують реальні процеси і не виходять за рамки уявлень сьогодення.

Список використаних джерел

1. Дейнега О. В. Маркетингова концепція формування продуктоорієнтованого інформаційного забезпечення підприємств: монографія.. Рівне : Зень О., 2017. 291 с.
2. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 57-60.
3. Корж ,М. В., Жуков С. А. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації: монографія. Краматорськ : ДДМА, 2012. 251 с.
4. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. / Карпенко Н. В. та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. Київ Центр учбової літератури, 2016. 251 с.
5. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія. / Кендюхов О. В. та ін. ; за заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк : Східний видавничий дім, 2014. 201 с.
6. Морохова В. О., Лорві І.Ф. Формування стратегії збутової діяльності промислового підприємства на ринку продукції уніфікованого використання : монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 203 с.
7. Нецветаев В. А. Электронная коммерция на промышленных предприятиях : монография. Днепропетровск : НГУ, 2014. 253 с.
8. Пилипчук В. П., Данніков О.В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 291-296.
9. Шерстенников Ю. В. Модельна оптимізація виробництва, зберігання та збуту товару. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 128-134.

References

1. Deynega OV Marketing concept of formation of product-oriented information support of enterprises: monograph .. Exactly: Zen A., 2017. 291 p.
 2. Pchenko TV. On the issue of marketing support for the planning of sales of the enterprise products. Economy and the state. 2016. № 4. P. 57-60.
 3. Korzh, M. V., Zhukov SA Marketing activity of enterprises in the conditions of globalization: monograph. Kramatorsk: DDMA, 2012. 251 p.
 4. Marketing activity of enterprises: modern content: monograph. / Karpenko NV and others; for the total. ed. Doctor of Economics. of sciences, prof. NV Karpenko. Kyiv Center for Educational Literature, 2016. 251 p.
 5. Marketing management of enterprise competitiveness: strategic approach and system solutions: monograph. / Kendukhov OV and others. ; for the total. ed. OV Kendyukhov. Donetsk: East Publishing House, 2014. 201 p.
 6. Morokhov VA, Lorvi IF Formation of marketing strategy of industrial enterprise in the market of products of unified use: monograph. Lutsk: Tower Print, 2014. 203 p.
 7. Netsvetaev VA Electronic commerce at industrial enterprises: a monograph. Dnepropetrovsk: NSU, 2014. 253 p.
 8. Pylypchuk VP, Dannikov OV Marketing analysis and evaluation of sales performance. Business Inform. 2016. № 3. P. 291-296.
 9. Sherstennikov YV Model optimization of production, storage and sale of goods. Business Inform. 2013. № 8. P. 128-134.
-

Круш Петр Васильевич

*к.э.н., проф., заведующий кафедрой экономики и предпринимательства
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»,*

Линдаев Дмитрий Владиславович

*Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

ПЛАНИРОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрена необходимость планирования сбытовой деятельности, что обусловлено нынешней деятельностью предприятия в современных конкурентных условиях. В частности, определено, что планирование сбытовой деятельности является достаточно сложным процессом. Определены маркетинговый подход в планировании сбытовой деятельности. Основным результатом работы является предложения по использованию итерационного планирования сбытовой деятельности, что значительно усовершенствует процесс планирования сбыта с учета рыночных меняющимся условиям. Изложены необходимость использования методов прогнозирования сбыта продукции.

Ключевые слова: планирование; сбытовая деятельность; методы; процесс; прогнозирования, спрос; реализация; продажи.

Krush Petro

*PhD of Economic sciences, professor
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

Lindaiev Dmytro

*student
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

PLANNING OF SALES ACTIVITIES

The article considers the necessity of planning of marketing activity, which is caused by the present activity of the enterprise of modern competitive conditions. In particular, it is determined that the planning of marketing activities is a rather complicated process. The marketing approach in marketing activity planning is outlined. The main result of the work is proposals for the use of iterative marketing planning, which will significantly improve the process of marketing planning in the light of market changing conditions. The necessity of using methods of forecasting the sales of products is stated.

Keywords: planning; marketing activities; methods; process; forecasting, demand; realization; selling.

Круш Петро Васильович

kafedra_ep@yandex.ru

Ліндаєв Дмитро Владиславович

dmytro_lindaiev@ukr.net