

Dovbnya S. B.

Rudenko E. V.

National Metallurgical Academy of Ukraine

CONCEPTUAL APPROACH TO COMPLEX DIAGNOSTICS ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN UKRAINE

Summary

The present paper represents the developments of the method to assess the influence of environmental factors on the enterprise economic security. The system of local and integral indicators for the assessment of the current and perspective economic security of the enterprise is substantiated. We offer the complex indicator for this assessment.

Key words: economic security of the enterprise, the macro-level, the micro-level, environmental factors, current security, perspective security, integral estimation.

УДК 339.18

Дунська А. Р.

Корзун О. А.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Розглянуто сутність системи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку. Визначено базові функції управління міжнародним збутом. Обґрунтовано зміст і поетапність процесу стратегічного управління збутом підприємства на зовнішньому ринку.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія збуту, зовнішній ринок.

Постановка проблеми. Розбудова ринкових відносин і розвиток конкурентоспроможних підприємницьких структур на сучасному етапі здійснюється в умовах загострення суперництва між суб'єктами підприємницької діяльності, вимагає від підприємств вчасної реакції на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та характеризується посиленням процесів в сфері зовнішньоекономічної діяльності, пошуком дієвих способів, технологій та методів управління, підвищенням якісного рівня запитів споживачів. В таких умовах українські підприємства, які є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, зустрічаються з рядом проблем, які не дозволяють гарантувати їм високу ефективність роботи, стратегічні конкурентні переваги на міжнародному ринку та досягнення основної мети діяльності українських підприємств – максимізації прибутку.

Зовнішній ринок для підприємства – надзвичайно складне утворення, що характеризується значною місткістю і створює значні перспективи для реалізації експортного потенціалу, тобто здатність поставити на зовнішні ринки конкурентоспроможну продукцію. Одним з ключових інструментів досягнення поставлених цілей підприємства, який забезпечує можливість ефективного використання можливостей зовнішнього ринку, є процес формування стратегії управління збутом на зовнішньому ринку та її практичне впровадження її у вигляді системи збуту, розвиток якої має випереджати темпи розвитку системи виробництва продукції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням дослідження процесу стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку, розробкою стратегії міжнародного збуту та її подальшою реалізацією присвячені праці багатьох українських науковців, а саме: І. А. Абрамовича, Л. В. Балабанової, М. У. Дідківського, Г. М. Дроздової, Ю. П. Митрохіної, Л. І. Нейкової, С. В. Шпилик, та

інших. Публікації вітчизняних вчених свідчать, що процес збуту продукції українських товаровиробників займає головне місце у структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю і є складним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукової економічної літератури свідчить, що не всі питання стратегічного управління збутом досліджені в повному обсязі. Так, існує необхідність чіткого визначення сутності системи стратегічного управління на зовнішньому ринку, вивчення особливостей та можливостей її використання, оскільки під час здійснення збутової діяльності на зовнішньому ринку українські підприємства не використовують наявні переваги інструментів стратегічного управління.

Мета статті. Метою даного дослідження є характеристика системи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку та виокремлення стратегічних засад та основних функцій на яких вона має бути побудована. Для вирішення поставленого завдання необхідно: визначити основи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку та поняття стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю; провести діагностику процесу стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку; виявити основні аспекти розробки стратегій управління збутом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи проблему стратегічного управління збутовою діяльністю експортоорієнтованих підприємств, необхідно зазначити, що не існує єдиного підходу до визначення суті такого багатогранного поняття, як «система стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю». Для того щоб чітко окреслити суть даної підсистеми управління підприємством, розглянемо основні підходи до її визначення. Насамперед відзначимо, що за функціональною спрямованістю даний на-

прямок стратегічного управління відноситься до сфери маркетингу.

Існують різні підходи до поняття «стратегічне управління» [4, с. 14-15]:

– стратегічне управління – це процес встановлення довгострокових і специфічних цілей організації, розроблення стратегій для досягнення цих цілей з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, та виконання планів (А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд);

– стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії (З. Є. Шершньова);

– стратегічний менеджмент – процес прийняття і реалізації стратегічних рішень, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища (К. Боумен).

Зважаючи на те, що під міжнародною збутовою діяльністю підприємства розуміємо сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на споживчому або промисловому зовнішньому ринку і просування товару від виробника до споживача, з нашої точки зору, в сутності поняття «система стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку» є сукупність процесів встановлення довгострокових і специфічних цілей, розробки стратегій та дій, щодо їх реалізації з метою забезпечення конкурентних переваг в ході реалізації товарів на міжнародному ринку на основі врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Тобто управління міжнародною збутовою діяльністю розглядається як довгостроковий процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності на зовнішньому ринку, який потрібен для формування та досягнення мети збуту. Впровадження цілеспрямованої стратегії збуту на зовнішньому ринку в рамках системи стратегічного управління передбачає організацію і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям.

Глобалізаційні процеси в економіці призвели до того, що поступове залучення українських підприємств в діяльність міжнародного ринку зумовило необхідність формування сучасних систем управління збутовою діяльністю на зарубіжних ринках. Система управління збутовою діяльністю на зовнішніх ринках в умовах ринкової економіки з позиції маркетингового менеджменту розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту. А створення системи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку забезпечуватиме ефективне управління збутовою діяльністю за рахунок орієнтації діяльності підприємства на ринковий попит, органічного поєднання функцій збуту, забезпечення, менеджменту та їхньої спрямованості на повніше забезпечення потреб споживача й отримання прибутку [5].



Рис. 1. Модель планування збуту на зовнішньому ринку [2, с. 60]

Таким чином, вважаємо, що система стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку повинна реалізовуватися через застосування наступних функцій:

1. *Планування (стратегічне, тактичне, оперативне)*. Модель планування збуту на зовнішньому ринку можна представити у вигляді рис. 1.

2. *Організування*. Організаційна структура управління збутом на зовнішньому ринку – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють сукупність збутових операцій продукції. Організування збуту на зовнішньому ринку охоплює [6, с. 58]: організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; організування сервісного та післяпродажного обслуговування.

3. *Мотивація*. Здійснюється стимулювання учасників системи розподілу продукції за рахунок: знижок, винагород, преміювання, навчання персоналу. Мета цієї системи полягає в розробленні способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку. Стимулювання збуту продукції на міжнародному ринку може здійснюватися по основних трьох напрямках: внутрішньоорганізаційне стимулювання, стимулювання споживачів посередницьких організацій. Важливим фактом є те, що заходи щодо стимулювання збуту не можна розглядати як інструмент для довгострокового підвищення обсягу продажів (формування стійкого високого попиту). Це інструмент для короточасного впливу на ринок [3, с. 108].

4. *Контролювання та регулювання*. Передбачає встановлення системи показників для оцінювання результатів дієвості збутової системи. Встановлення системи показників зумовлено необхідністю постійного вивчення економічної ситуації, її прогнозування, а також коригування планових обсягів збуту згідно з вимогами споживачів на зовнішньому ринку.

Підсумовуючи вищевикладене, під системою стратегічного управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку будемо розуміти сукупність організаційних форм, через які здійснюється за-



Рис. 2. Система управління збутом на зовнішньому ринку [6, с. 60]

гальне управління збутовою діяльністю підприємства на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

Також важливо виділити дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивації, контролювання і регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю на зовнішньому ринку – функціональну і забезпечуючу (рис. 2):

– до функціональної підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства: форми організації збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління збутом); взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу продукції); економічне оцінювання збутової діяльності.

– до забезпечуючої підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, яка склалася на зовнішньому ринку для формування реакції на зміни навколишнього середовища: інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Центральним елементом системи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку є стратегія збутової діяльності підприємства – це довгостроковий комплексний план дій, який покликаний забезпечити досягнення цілей підприємства в сфері збуту, процес здійснення якого є своєрідним «принципом поведінки» в умовах динамічної кон'юнктури ринку.

В процесі розробки стратегії збуту підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності слід пам'ятати, що ці підприємства працюють на досить специфічних ринках, з певними особливостями. Умовно ці ринки, за особливостями попиту можна поділити на три групи [1]:

– споживчі ринки, товари яких є товарами повсякденного постійного попиту, входять в перелік «споживчого кошику» вони входять в раціон кожної людини;

– ринки, товарів, які теж відносяться до товарів повсякденного попиту, але купівля яких не обов'язкова і відбувається на підставі смаків споживачів та їх переваг;

– товари особливого попиту, які мають унікальні характеристики.

З метою впровадження найбільш ефективного інструментарію стратегічного управління збуто-

вою діяльністю підприємства представимо етапи розробки стратегії збуту на зовнішньому ринку:

Етап 1. Формування місії діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Місія – чітко сформульоване, соціально значуще, функціональне призначення з підприємства в довгостроковому періоді.

Етап 2. Трансформація місії підприємства у цілі збуту на зовнішньому ринку. Цілі збуту – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або при-

бутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 3. Аналіз макро- і мікросередовища підприємства. Аналіз ринкового середовища включає збір ринкової інформації, аналіз та прийняття рішень в контексті функціонування підприємства на зовнішньому ринку, що постійно змінюється. Відстеження середовища включає різноманітні дії – від постійно виконуваного аналізу та прогнозу основних тенденцій до нерегулярного збору інформації через особисті контакти, вивчення продукції конкурентів, відстеження їхньої діяльності на виставках і конференціях.

Етап 4. Проведення SWOT-аналізу підприємства. SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних й слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації зовні.

Етап 5. Визначення цілей збуту. Цілі збуту підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, які можуть бути досягнуті за певний період часу.

Етап 6. Формування маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільовому зовнішньому ринку, яка визначає принципові рішення для досягнення збутових цілей.

Етап 7. Розробка програми маркетингу. Цей етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного із складових «4Р» маркетингу – това-ру цін, просування, розподілу. Ці рішення стають ключовими під час реалізації стратегії збуту на зовнішньому ринку.

Етап 8. Організація та реалізація маркетингу на підприємстві. Реалізація маркетингового (збутового) плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план – це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів.

Етап 9. Контроль збуту на зовнішньому ринку. Це процес вимірювання та оцінки результатів реалізації плану збуту, виконання коригувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль завершує цикл керування збутом і одночасно дає початок новому циклові планування збутової діяльності.

На основі вищевказаного робимо висновок, що сутність системи стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю визначається розв'язанням наступних чотирьох завдань:

– аналіз середовища, створення бази для визначення стратегічного бачення та місії організації на зовнішньому ринку;

- постановка стратегічних цілей і завдань збуту на зовнішньому ринку;
- вибір набору стратегій для досягнення поставлених цілей;
- оцінка результатів внесення змін у стратегічний план й методи реалізації.

Отже, в узагальненому вигляді процес стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку можна представити у наступному вигляді (рис. 3).

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження довело, що українські підприємства, які працюють або планують працювати на зовнішньому ринку потребують розробки ефективної стратегії збуту та відповідної системи управління реалізацією цієї стратегії, яка б відповідала сучасним умовам і вимогам, формувалася на принципах гнучкості і адаптивності для забезпечення швидкості прийняття рішень. Така стратегія повинна розроблятися на методологічних принципах побудови загальнокорпоративної стратегії та принципах стратегічного управління. У процесі розробки такої стратегії необхідно чітко визначи-

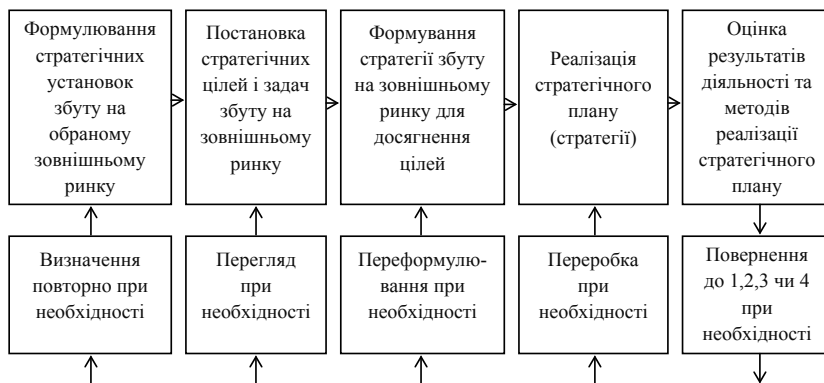


Рис. 3. Процес стратегічного управління міжнародним збутом

ти завдання і цілі міжнародного напрямку бізнесу та співставити їх з ресурсними можливостями.

Можна стверджувати, що впровадження системи стратегічного управління збутом на зовнішньому ринку, сутність якої було досліджено, дозволить отримати підприємству набір стратегічних переваг, які дозволять забезпечити зростаючі обсяги збуту виготовлених товарів в короткостроковій перспективі та реалізувати стратегічні цілі збуту на зовнішньому ринку.

Список літератури:

1. Абрамович І. А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю [Електронний ресурс] / І. А. Абрамович // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: 2013. – №5. – Режим доступу до видання: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067>. – Назва з екрану.
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту : навчальний посібник / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 200 с.
4. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
5. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – № 4. – Л., 2012. – С. 88-95.
6. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. В. Борисова // Галицький економічний вісник. – № 2(23). – Л., 2009. – С. 57-61.

Дунская А. Р.
Корзун О. А.

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Резюме

Рассмотрена сущность системы стратегического управления сбытом на внешнем рынке. Определены базовые функции управления международным сбытом. Обосновано содержание и поэтапность процесса стратегического управления сбытом предприятия на внешнем рынке.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия сбыта, внешний рынок.

Dunska A. R.
Korzun O. A.

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

STRATEGIC MANAGEMENT OF SALES ON FOREIGN MARKETS

Summary

Examined the essence of the strategic sales management system on foreign markets. Defined the basic functions of international sales management. Grounded content and phases of process of strategic sales management on foreign markets.

Key words: strategic management, marketing strategy, foreign market.