4. Марченко І.С. Антикризове управління на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 5. С. 52–55.

5. Мельник В.М. Фінансова криза підприємства: визначення з позиції циклічної динаміки його розвитку. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 178–182.

6. Мельниченко О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2015. №2(9). С. 16–22.

7. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2016. № 1. С. 235 – 239.

8. Ситник, Л. С. Тенденції розвитку антикризового управління економікою. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. Т 2. – С. 27–30.

9. Ткаченко, А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 1. Т. 1. С. 122–126.

10. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 448 с.

11. Чухно, А. А. Сучасна фінансово-кономічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України. 2020. № 1 С. 4–18.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БАЯ С. І.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА ІНОЗЕМНІ РИНКИ

СТАДНИК В., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті розглядається сутність збутової діяльності підприємства, її визначення та складові. Також зазначені особливості до її формування при опануванні закордонних ринків. Розглянуто основні підходи управління збутовою діяльністю.

The article examines the essence of the enterprise's sales activity, its definition and components. The peculiarities of its formation in the process of mastering foreign markets are also indicated. The main approaches to sales management are considered.

Актуальність дослідження. В умовах висококонкурентної ринкової економіки на перший план виходять компанії, які у своїй діяльності керуються принципами маркетингу. У світі залишилось зовсім небагато сфер, де для досягнення успіху достатньо просто виготовити продукцію. В більшості випадків, ще до того, як щось буде вироблено, компанія повинна мати чітке уявлення, для кого, вона це виготовляє, яку саме потребу закриває цей виріб/послуга, яким чином вона це буде продавати та просувати [1]. Власне, останні етапи цього процесу і прийнято включати до збутової діяльності підприємства. Останні кілька років вітчизняні компанії стикнулися з досі небаченими викликами в організації збуту, пов'язаними спочатку з обмеженнями спричиненими пандемією COVID-19, а потім – повномасштабним вторгненням. Руйнування ланцюгів дистрибуції, стрімке зниження попиту, законодавчі обмеження або публічний осуд певних видів діяльності (продаж феєрверків, організація святкувань) підштовхнув компанії до пошуків шляхів виходу на міжнародні ринки. Ці події змусили вітчизняний бізнес прискореним темпом скористатися здобутками та досягненнями процесів глобалізації.

Метою дослідження є визначення змісту, особливостей і складових збутової діяльності підприємства в умовах виходу на іноземні ринки.

Завданнями дослідження є визначення сутності збуту та збутової діяльності підприємства; конфігурацій каналів розподілу; визначення складових збутової діяльності в у мовах виходу на закордонні ринки.

Об'єктом дослідження є збутова діяльність підприємства.

Результати дослідження. Збутова діяльність підприємств активно досліджувалась як вітчизняними, так і закордонними науковцями. Тим не менш, єдиного загальноприйнятого визначення збуту досі не досягнуто [1]. Найбільш збалансоване, на нашу думку, визначення дає одна з найбільш цитованих вітчизняних науковців у цій сфері Балабанова Л. В. [2, с. 240]. У своїх працях вона розглядає збут у двох аспектах: широкому та вузькому.

У вузькому розумінні до збуту відносять власне процес продажу товару в рамках взаємодії з покупцем [2, с. 240]. В іноземних джерелах поняття «sales activities» чи «sales management» мають на увазі саме цей сенс [3, с. 6–11]. Однак, будуючи діяльність підприємства на засадах принципів маркетингу, ми більш схиляємось до визначення збуту, яке, окрім Л. В. Балабанової, поділяють багато вітчизняних науковців [4]. Відповідно нього, до збутової діяльності відносять процеси, які відбуваються після етапу виготовлення товару: складування, зберігання, дистрибуція, транспортування, реклама та просування, передпродажна підготовка, власне продаж, післяпродажне обслуговування і, чи не найголовніше, – зворотній зв'язок від споживача щодо змін та покращень для того, щоб у більш високому ступені забезпечувати потреби споживачів.

Компанія розробляє найбільш ефективну схему дистрибуції своєї продукції залежно від таких чинників: самого товару чи послуги, а також від того, хто є цільовим споживачем, компетентності працівників, фінансового становища, законодавчої бази, масштабів виробництва. Ефективність в даному випадку передбачає отримання найвищого результату з розрахунку на одиницю витрачених зусиль. Зокрема вітчизняні науковці Шереметинська О.В. та Гаврилюк О.І. на рис. 1 наводять схему найпоширеніших моделей дистрибуції [5].

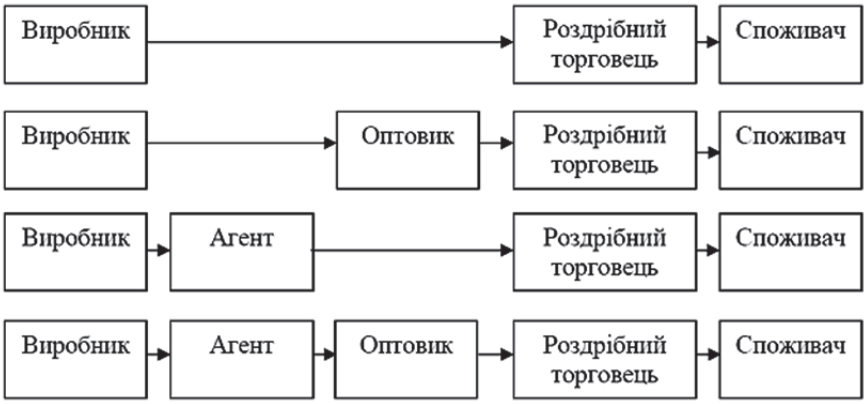

Рис. 1. Типові конфігурації каналів розподілення

Джерело: [5]

І дійсно, на той час, саме ці варіанти були здебільшого доступні виробникам і використовувались ними в зовнішньо-економічній діяльності. Однак, в той же час почали активно розвиватися майданчики і інструменти, які зробили можливою і популярною ще одну модель.

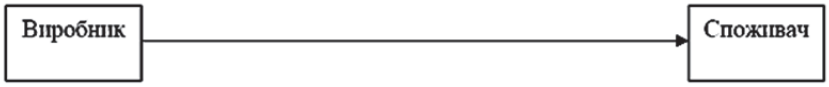

Рис. 2. Канал розподілення, який набирає силу внаслідок розвитку процесів глобалізації

Джерело: складено автором

Вона передбачає прямий продаж виробником товару/послуги споживачу в будь якій точці світу. Це стало можливим завдяки розвитку інфраструктури продажу (сайти, торговельні майданчики: Amazon, Ebay, Etsy, обслуговуючі компанії, тощо), а також міжнародної транспортної логістики (Укрпошта, Нова Пошта, DHL, FedEx, тощо).

Особливістю даної моделі є те, що організаційні та фінансові витрати на її впровадження є надзвичайно низькими. Тобто вона є доступною навіть малому бізнесу та приватним підприємцям. Тим не менш, варто також зазначити, що не зважаючи на легкість у впровадженні та низькому порогу входу дана модель не є універсальною для усіх категорій товарів (наприклад, FMCG). Тому багато компаній продовжують використовувати традиційні канали.

Окрім вибору власне схеми розповсюдження товару, збутова діяльність включає:

- зберігання готової продукції.
- маркування відповідно вимог стандартів та законодавчих актів країни реалізації.
- транспортування в рамках логістичного ланцюжка відповідно до обраної моделі дистрибуції.
- оформлення місць реалізації товару (стенди, наліпки, утримання штату мерчендайзерів)
- здійснення окремих активностей для стимулювання продажів (промо-акцій в місцях продажу, дегустації)
- проведення передпродажної підготовки товарів (збірка / запуск складної техніки, навчання користувачів, тощо)
- власне організація продажів у випадку укладення прямих контрактів зі споживачами
- реалізація сервісного та післяпродажного обслуговування.
- збір та обробка рекламацій, отримання зворотного зв'язку від споживачів.

Отже, збутова діяльність є достатньо різноманітною, та включає в себе значний перелік задач, які відносять до сфери маркетингу. В свою чергу це означає, що організація збуту має бути підпорядкована стратегії маркетингу підприємства. З іншої сторони, вона також має відповідати вимогам фінансового планування (як з боку надходжень – доходів від реалізації, так і з боку видатків – витрат на обслуговування), для того, щоб дотримуватись визначеного рівня рентабельності підприємства.

Особливістю формування збутової політики при виході на іноземні ринки є те, що підприємству критично важливо враховувати місцеві культурні чинники, особливості споживання, життєвий уклад та норми і звичаї цільової країни призначення. Часто для цього компанії змінюють назву (торгову марку) товару, призначеного для просування, оскільки в локальному культурному середовищі вона може наштовхувати на неприйнятні асоціації чи просто ускладнювати просування.

Важливим елементом збутової діяльності підприємства є реклама [6]. Її роль не варто недооцінювати в ситуації, коли підприємство приймає рішення самостійно виходити на закордонні ринки. Оскільки товари чи послуги компанії в даному випадку будуть новими і невідомими потенційним споживачам, фахівці, які здійснюють реалізацію збутової політики мають знати і розуміти ефективні методи та засоби проведення рекламних кампаній на цільовому ринку.

Дослідження методичних підходів до управління збутовою діяльністю підприємства варто розпочати із загального переліку стратегій виходу на зовнішні ринки.

На рис. 3 перераховані основні варіанти експансії підприємства на закордонні ринки залежно від рівня витрат на реалізацію та інвестиційною привабливістю.

Як правило, компанії починаючи з правого нижнього квадранту поступово еволюціонують в бік лівого верхнього. Це дає можливість знизити ризики інвестування.

Витрати при виході	Привабливість для інвестування: Висока	Середня	Низька
Високі	Власне підприємство закордоном	Об'єднання	Франчайзинг
Середні	Спільне підприємство	Промислова кооперація (підлегле виробництво)	Контракти по продажу ліцензій, ноу-хау
Низькі	Експортний продаж	Управління за контрактом	Експорт через агентів або експортерів

Рис. 3. Матриця стратегій виходу на зовнішній ринок, залежно від розміру витрат та інвестиційної привабливості

Джерело: [5]

В науковій літературі виділяють логістичну та маркетингову концепцію управління збутовою діяльністю. Перша пов'язує збут із продажем (реалізацією) товарів, а збутову діяльність – із визначенням каналів реалізації, складування, перевезення [7]. Однак, для висококонкурентних ринків більш доцільною прийнято вважати маркетингову концепцію. Згідно з якою, збутова діяльність є частиною маркетингової стратегії і базується на глибокому аналізі ринкового середовища та очікувань споживачів (рис. 4).

Рис. 4. Функціональна модель збутової діяльності підприємства

Джерело: [7, с. 13]

Згідно логістичної концепції управління збутовою діяльністю має на меті досягнення найвищої ефективності при переміщенні товару від етапу виробництва до споживача. Однак, цей підхід можна вважати обґрунтованим і актуальним для умов, які можна охарактеризувати поняттям «ринок продавця». В умовах насиченості ринку, високої конкуренції його позиції слабшають на користь маркетингової концепції управління збутом. Потреби споживачів за цього підходу висуваються на перший план.

Висновок. Можна дійти висновку про те, що збутова система підприємства, є однією з ключових його підсистем. Саме в рамках здійснення заходів збутової діяльності відбувається безпосередній контакт зі споживачем [8], що в свою чергу дає доступ до кращого розуміння його потреб. Часто ця інформація лежить в основі формування маркетингової, асортиментної, кадрової політики, тощо. Вдало реалізована збутова політика компанії слугує конкурентною перевагою на ринку.

Список використаних джерел

1. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* № 2 (38) 2017. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12_15.pdf
2. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
3. Prabhu TL. Sales & Distribution Management: The More They Sell, The More They Earn. Prabhu Thankaraju, 2019. – С. 6–11.
4. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»,* № 10 (2018) URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4935
5. Шереметинська О.В., Гаврилюк О.І. Управління збутовою діяльністю підприємств суб'єктів зед в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. № 1, 2016 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732
6. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії.* Випуск 51. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/35.pdf
7. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія / Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю. – Харків : Видавництво «Лідер», 2017. – с. 13.
8. Макалюк І.В., Ліндаєв Д. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності // Сучасні проблеми економіки і підприємництво № 23 (2019) URL: http://sb-keip.kpi.ua/article/view/160709

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
ФЕДУЛОВОЇ І. В.

ДІАГНОСТИКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ТКАЧЕНКО Р., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент персоналу»

У статті визначено сутність поняття кадрового потенціалу підприємства; обґрунтовано методичні інструменти діагностики кадрового потенціалу організації.

In the article the essence of the concept of the personnel potential is determine; methodological tools of personnel potential diagnostics are substantiated.