|  |
| --- |
| **УДК 658.81/.82:005.21** |
| **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА** |
|  |  |
|  | **Е.К.Воробьёва, В.С.Гулан***ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени М.Туган-Барановского**г. Донецк, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. В статье даны рекомендации относительно совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия на основе разработки стратегии управления сбытовой деятельностью предприятия с использованием матричного метода, в частности матрицы Томпсона-Стрикленда; конкурентной матрицы М. Портера; Матрицы ADL.*

*Ключевые слова: стратегии сбытовой деятельности, маркетинговые стратегии, стратегические изменения.*

*Summary. The article provides recommendations for improving the management of marketing activities of enterprises through the development of strategy of management marketing activity of the enterprise with use of matrix method, in particular matrix Thompson-Strickland; competitive matrix M. porter; the ADL Matrix.*

*Keywords:strategy, sales activities, marketing strategies, strategic changes.*

**Постановка проблемы.** Сбытовая деятельность предприятия представляет собой целостный процесс, охватывающий планирование объемов реализации продукции с учетом намеченной прибыли, выбор лучших поставщиков или покупателей, проведение торгов, выявление и активное использование факторов, способных ускорить сбыт продукции и увеличить прибыль от реализации. На сегодняшний день важнейшим условием совершенствования и повышения эффективности управления сбытовой деятельностью предприятий является их маркетинговая ориентация. Маркетинговая ориентация обеспечит не только краткосрочный коммерческий успех, но и усилит стратегическую направленность сбытовой деятельности предприятия.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций**. Вопросы методологии управления сбытовой деятельностью предприятий в условиях маркетинговой ориентации рассматривались в трудах: Акоффа Р., Ансоффа И., Балабановой Л.В., Бермана Б., Болта Г., Виханского В.С., Герчиковой И., Голубкова Е.П., Гольцова А.В., Данько Т.П., Дашкова Л.П., Демидова В.В., Демидова В.Е., Друкера П., Эванса Дж., Завьялова П.С., Котлера Ф., Минцберга Х., Портера М., Романова А.Н., Семенова И.В., Синяевой И.М., Соловьева Б.А., Уткина Е.А. и Федосеева В.Н.

В своих работах они акцентировали внимание на том, что существует тесная связь между прошлым, настоящим и будущим, а современным менеджерам необходимо тщательно изучать внешнюю среду и особенности деятельности своей компании, чтобы предвидеть, какие изменения принесут успех предприятию.

**Целью** исследования является разработка рекомендаций по использованию маркетингового подхода к управлению сбытовой деятельностью предприятий. Маркетинговая ориентация сбытовой деятельности торговых предприятий обеспечит им не только краткосрочный коммерческий успех, но и усилит ее стратегическую направленность. Объектом исследования выступает процесс управления сбытовой деятельностью ПАО «Винтер».

**Основные результаты исследования.** Анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ПАО «Винтер» показал, что коэффициент эффективности функционирования подсистемы планирования и маркетинга равен 3,05, в том числе средний уровень эффективности функционирования обеспечивают следующие составляющие подсистемы планирования и маркетинга: разработка кадровой политики (0,75); разработка стратегии управления персоналом (0,75) и организация кадрового потенциала (0,45); удовлетворительными являются оценки эффективности кадрового потенциала (0,2) и планирование и прогнозирование потребности в персонале (0,3); совсем не реализуется на предприятии анализ рынка труда (0,1).

Руководству ПАО «Винтер» целесообразно использовать *комбинированный подход к формированию маркетинговых стратегий*, который позволит полнее реализовать концепцию стратегического динамического виденья.

Возможными стратегическими альтернативами для ПАО «Винтер» являются интеграционный рост, диверсификация в смежные отрасли или интенсивный рост. Наиболее оптимальной стратегией для ПАО «Винтер» является *стратегия интенсивного роста* (4,55 баллов). ПАО «Винтер» можно рекомендовать установить *тесную взаимосвязь с потребителями,* то есть обеспечить высокую ценность с помощью сегментации рынка и приспособления своих товаров к потребностям целевых групп потребителей.

Согласно *общей конкурентной матрицы* М. Портера конкурентное преимущество ПАО «Винтер» на рынке может быть достигнуто за счет низких расходов или дифференциации. ПАО «Винтер» целесообразно сконцентрировать свои усилия на *стратегии дифференциации*, целью которой является предоставление товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов.

ПАО «Винтер» необходимо учитывать традиционные действия конкурентов в сфере изменения ассортиментной, ценовой и рекламной политики, а также политики стимулирования сбыта. ПАО «Винтер» целесообразно использовать *стратегию адаптации*, то есть использовать товары лидера как основу для его совершенствования или приспособления к определенному рынку сбыта.

Для оценки и предупреждения реакции конкурентов ПАО «Винтер» рекомендуется использовать *модель реакции конкурентов* М. Портера. ПАО «Винтер» мы рекомендуем *опережающую превентивную стратегию* (интенсификация маркетинговых усилий к началу конкурентной борьбы предприятия с сильной конкурентной бизнес-позицией на перспективном рынке). Активную *стратегию* – *стратегию распыленности внимания* (получение преимущества над предприятием-лидером перспективного рынка за счет использования нескольких существенных конкурентных преимуществ в ходе конкурентной борьбы). *Стратегию реагирования* – *стратегию обхода конкурентов* (эксклюзивные действия предприятия, которое имеет сильную конкурентную бизнес-позицию на перспективном рынке относительно предотвращения конкурентной борьбы (внедрение новых товаров, освоения новых рынков)).

ПАО «Винтер» самой целесообразной корпоративной стратегией является стратегия интенсивного роста. Для ПАО «Винтер» наиболее целесообразным будет *стратегия дифференцированного маркетинга*, поскольку она предусматривает удовлетворение потребностей нескольких сегментов потребителей одновременно. Это требует определенных усилий и комплекса маркетинговых мероприятий для каждого сегмента, но, в то же время, обеспечит увеличение прибыли, адаптивность, гибкость.

ПАО «Винтер» рекомендуем следующие функциональные стратегии:

*Стратегия в области НИОКР* – традиционная инновационная стратегия – повышение качества существующих продуктов на существующей технологической базе.

*Стратегии в области финансов:*стратегия кредитования; стратегия размещения акций.

*Стратегии управления персоналом* – разрабатывается с целью повышения производительности труда и создания благоприятного психологического климата на предприятии. Предусматривает создание отдела стратегического развития, проведения аттестации, мероприятий повышения квалификации персонала, управления персоналом на принципах маркетинга.

*Стратегии маркетинга:* стратегия управления ассортиментом и качеством – стратегия дифференцированного маркетинга – многообразие товаров, которые рассчитаны на различные сегменты рынка, каждый из которых требует определенного комплекса маркетинговых мероприятий; стратегия ценообразования -на новые товары - стратегия проникновения на рынок, на модернизированные товары – стратегия сохранения уровня цен при повышении потребительских свойств товара, на традиционные товары: стратегия гибких цен, стратегия договорной цены. стратегия управления сбытом и распределением – стратегия вытаскивания, которая используется с целью убедить потребителей прийти в магазин и извлечь товар из канала сбыта. Для достижения этой цели предприятиям нужно использовать рекламу, проведение акций, скидок.

ПАО «Винтер» находится на стадии жизненного цикла – окончательная зрелость, для предприятия характерна стратегическая модель развития – сохранение позиций. Стратегическими целями сбыта является: существенное повышение уровня торгового обслуживания потребителей; снижение уровня сбытового риска; уменьшение времени оборота товаров и финансовых средств для повышения финансового состояния предприятия; изучение сбытовой политики предприятия; активизация рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта.

Оценка товарного портфеля ПАО «Винтер» с помощью матрицы БКГ позволила сделать выводы: для товаров категории «звезды» предприятию целесообразно использовать маркетинговую стратегию интенсификации маркетинговых усилий для поддержания или увеличения рыночной доли; для товаров категории «дойные коровы» предприятию целесообразно использовать маркетинговую стратегию использование прибыли для поддержания существующего положения и для поддержки растущих стратегических товаров; для товаров категории «трудные дети» целесообразно использовать маркетинговую стратегию интенсификации маркетинговых усилий.

**Выводы.** Таким образом, руководству ПАО «Винтер» рекомендуется использовать модель маркетингового аудита системы управления сбытовой деятельностью ПАО «Винтер». Для приведения организационной структуры предприятия в соответствие со стратегией руководству ПАО «Винтер» целесообразно будет создать отдел стратегического развития. Созданный отдел должен стать главным отделом, на который возлагается разработка всех стратегий, их координация, а также ответственность за их исполнение и за достижение поставленных в целей.

Основными областями стратегических изменений в ПАО «Винтер» при реализации разработанного стратегического набора являются: информирование и мотивация персонала; лидерство и стиль менеджмента; базовые ценности, корпоративная культура; организационная структура управления; ресурсное обеспечение; компетенция и навыки.

Основными задачами управления сбытовой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации ПАО «Винтер» являются: своевременный сбор и обработка информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия; разработка долгосрочных, среднесрочных и текущих программ сбытовой деятельности; активное влияние на контролируемые, (управляемые) факторы, которые содействуют развитию предприятия; прогнозирование ёмкости рынка; анализ слабых и сильных сторон деятельности предприятия в области сбыта; обеспечение эффективного управления сбытовой деятельностью.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **Список литературы** |
|  | Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с. |
|  | Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 245с. |