

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*Журавльова Т.О., Присягіна А.Ю.*

---

*У статті розглянуто проблеми формування національного ринку архітектурного алюмінієвого профілю та запропоновано логістичний підхід до управління матеріальними потоками підприємств-виробників та їх збутовою стратегією*

**Вступ.** Характерною рисою сучасного менеджменту є визнання важливості управління збутовою діяльністю підприємства. Розвиток ринкових відносин ставить виробника в більш жорсткі умови функціонування, що характеризуються конкуренцією виробників, відсутністю державних гарантій, регулюванням цін через фактори попиту та пропозиції. Зміна зовнішнього середовища призвела до того, що саме показники кон'юнктури ринку визначають стратегію діяльності підприємства, що є основою для формування збутової політики підприємства. Відповідно, збут переходить у нову якість, будучи одним із засобів досягнення стійкості й ефективності функціонування підприємства. Складність і динамічність цього процесу вимагають створення збутової системи управління підприємства. Оскільки постійна зміна кон'юнктури ринку безпосередньо не знаходиться в сфері впливу підприємства, то цілеспрямоване регулювання збутовою системою має здійснюватися на основі пошуку найбільш ефективних варіантів взаємодії з зовнішнім середовищем, а саме: з кон'юнктурою зовнішніх ринків.

**Дослідження публікацій.** Аналіз робіт, присвячених теоретико-прикладним проблемам управління збутовою системою підприємства, показав, що у ході еволюції теорії менеджменту, маркетингу і логістики збутова діяльність перетерпіла істотні зміни і в даний час має бути орієнтована на вимоги ринку, що вимагає ефективного цілеспрямованого управління нею. У процесі аналізу літературних джерел встановлено, що хоча теорією і практикою маркетингу вироблені певні алгоритми та збутові схеми, розроблені різні показники, що характеризують стан ринку і підприємства, однак на сьогоднішній день в існуючих розробках з питань оцінки діяльності підприємств відсутній системний метод визначення результативності збутових механізмів підприємства. В даний час на підприємствах відчувають потребу в методичних і практичних рекомендаціях з питань ефективного управління збутовою діяльністю. Тому задача пошуку нових шляхів удосконалення управління збутовою

системою підприємства, з урахуванням його особливостей, є актуальною.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз закордонного досвіду успішних провідних компаній в індустріально розвинутих країнах показує, що потреба в конкретному теоретичному апараті, методології і практичному інструментарії розробки збутової політики підприємств диктувалась низкою умов, що визначають рівень розвитку продуктивних сил, їх спеціалізації і кооперування на внутрішньому і міжнародному ринках, технологій, зрілості ринкових відносин, тощо, що склалися в певному періоді часу. Однак, не потребує доведення той факт, що успіх підприємства сьогодні полягає в області стратегічних рішень, а основні складності зустрічаються на етапі реалізації стратегії.

Першим кроком при вдосконаленні системи збуту є визначення стратегічних параметрів підприємства. У даному випадку можна розглянути три основних параметри. По-перше, необхідно проаналізувати зовнішнє оточення підприємства. По-друге, необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства для того, щоб виявити можливості і загрози, глобальні тенденції, а також конкурентні переваги. По-третє, потрібно враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб (акціонерів, менеджерів, працівників, споживачів) при розробці цілей підприємства. Часто різні групи зацікавлених осіб мають протилежні інтереси щодо розміру підприємства, його прибутковості і стратегії. Таким чином, перш ніж розробляти стратегію розвитку системи збуту, необхідно упевнитися, що цілі, які досягаються за допомогою цієї стратегії, узгоджені з реальним станом зовнішнього середовища, можливостями підприємства, а також інтересами всіх зацікавлених осіб [1]. Слід також додати, що виробничі і збутові стратегії господарюючих суб'єктів будуть успішно реалізовані за умови, що вони органічно влітаються у стратегічні цілі держави, на ринках якої діє відповідне підприємство. Так, наприклад, якщо держава спрямовує свої інтереси на: інноваційний розвиток, залучення інвестицій, активізацію промислового виробництва, то стає очевидним, що підприємства, незалежно від їх приналежності та форм власності, якщо вони (продукцією або діяльністю) підтримують ці процеси, будуть позитивно сприйняті на національному ринку (наприклад, за допомогою пільгового митного режиму, тощо) [2]. Це наочно можливо проілюструвати на прикладі діяльності підприємств, що діють на ринках архітектурних алюмінієвих профілей (ААП).

Алюмінієві профілі широко використовуються у будівництві завдяки таким їх незамінним властивостям, як висока механічна міцність при малій щільності, що дозволяє виготовляти різні елементи будівельних конструкцій низької металоємності, що мають стійкість до атмосферних впливів, довговічність, високу холодостійкість, розширений, порівняно з більшістю інших матеріалів, інтервал температур експлуатації, можливість вторинної переробки з незначними енерговитратами, тощо.

Найбільшим у сфері використання алюмінієвого профілю в цілому є будівельний сектор: для оформлення приміщень (фасадні конструкції, вітражі, огороження для балконів і лоджій; окна і двері, жалюзи, вхідні групи, елементи інтер'єру). Фасадні алюмінієві системи для зовнішнього скління, а також системи без жорсткої вимоги до теплопровідності (внутрішні офісні перегородки, внутрішні двері, вітрини) виготовляються з «холодного» алюмінієвого профілю без термомоста (поліамідної вставки). Сучасні архітектурні системи для зовнішнього скління житлових приміщень, особливо в регіонах з пониженим температурним режимом, виготовляються з алюмінієвого профілю з внутрішнім термомостом, що забезпечує підвищений рівень теплопровідності.

Слід відзначити, що Україна, яка проголосила активну позицію розвитку у вищевказаних напрямках, не має достатніх ресурсів, у даному випадку - виробництва ААП, для забезпечення бажаних результатів. Тому підприємства, що діють на цьому ринку, сьогодні можуть розраховувати на успіх. Але ринок ААП, за своїми географічними межами, досить розповсюджений і може характеризуватися як світовий (або глобальний). Світовий ринок ААП є великим сегментом ринку алюмінія в цілому та включає наступні товарні групи:

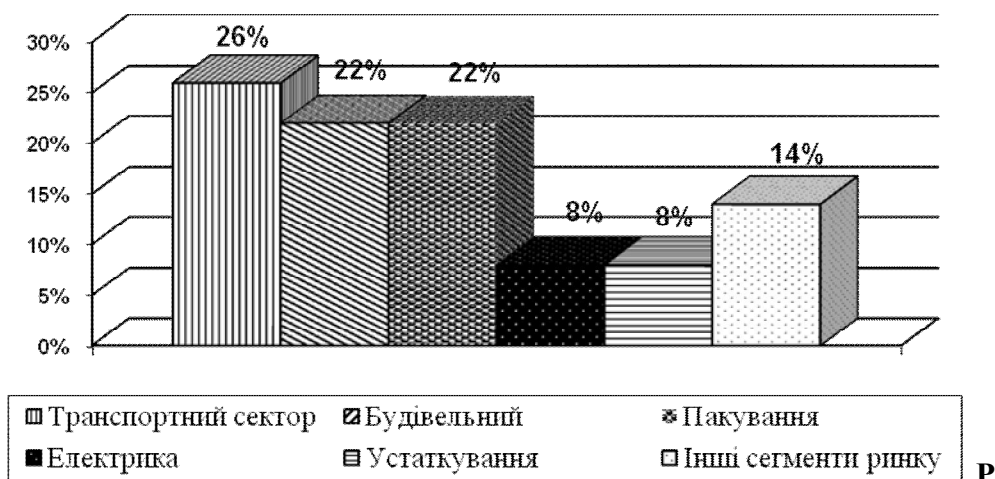
- первісний алюміній і сплави високої частоти;
- стандартні ливарні сплави;
- алюмінієвий прокат;
- екструдовані продукти.

Економічна криза негативно вплила на ринок алюмінію, оскільки не тільки різко впали ціни на метал, але й попит з боку будівельної, авіаційної та автомобілебудівної промисловості також ослабнув. Ця тенденція призвела до закриття низки металургійних заводів (наприклад, алюмінієвий завод Rockdale в Техасі) і припиненню інвестицій до металургійної галузі. Корпорація Alcoa припинила виробництво 150 т первинного алюмінію та звільнила 660 працівників. Далі з'явилась інформація про наміри скоротити виробництво алюмінію від інших гігантів галузі – Rio Tinto Alcan та Chalco. Головні гравці на ринку вимушені були перенести виробництво до місць з більш низькими витратами.

Таким чином, на цьому ринку Україна може відчувати значну конкуренцію з боку країн, що більш активно розвиваються, серед яких необхідно відзначити країни Північної Америки, Західної та Східної Європи, а також так званий Gulf-регіон. Середній обсяг виробництва алюмінію по Північній Америці склав 416 тис. т за березень 2011 р., по Західній Європі – 340 тис. т за той же період, по Східній Європі та Gulf-регіону, відповідно, 370 та 287 тис. т. Основною країною-споживачем алюмінію є Китай. Найкрупнішим сегментом, що споживає алюміній, є транспортний сектор (26%), потім будівельний і пакування (по 22%),

електрика та устаткування (по 8%) та інші сегменти ринку (14%) (Рис. 1).

Тенденції економічного розвитку країн та особливості розвитку окремих провідних галузей реального сектора економіки вказують на те, що алюмінієві заводи в Європі та США зіштовхнуться з величезною конкуренцією, яка викликана великомасштабним виробництвом і дешевими постачаннями металу від виробників алюмінію в Китаї та на Близькому Сході (Саудівська Аравія, Бахрейн і ОАЕ). Регіон Близького Сходу володіє значними перевагами, серед яких доцільно виділити багаті родовища бокситу, а також економічною енергією, що досить важливо в технологічному процесі виробництва алюмінію. Крім того, країни Перської затоки знаходяться у безпосередній близькості до європейських країн, що може призвести до зниження транспортних витрат виробників алюмінію.



**ис. 1. Розподілення світового ринку споживання алюмінію**

Азійсько-Тихоокеанський регіон являє собою найкрупніший та такий, на якому найбільш швидко розвивається ринок алюмінію. Причому, сьогодні попит на алюміній продовжує зростати, хоч і менш швидкими темпами, а основними секторами попиту є автомобіле- та авіабудівна, а також аерокосмічна галузі.

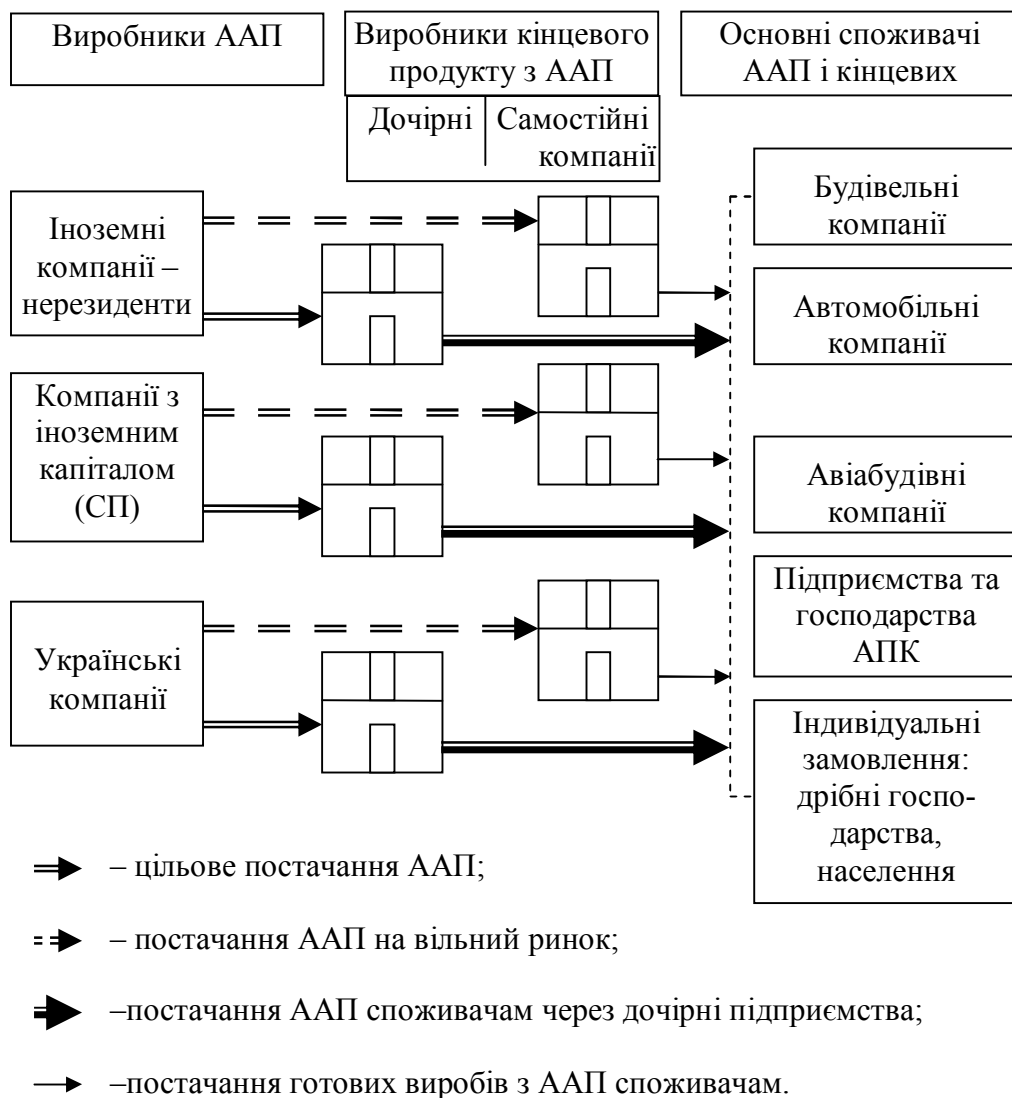
За останні 20 років алюміній відвоював велику частку на ринку автомобілебудування. Крім того, він стає важливим матеріалом у пакувальній індустрії, підприємства якої використовують його міцність, легка вага та можливість вторинної переробки. Пакувальна промисловість США та ЄС є головним кінцевим споживачем алюмінію, завдяки використанню його у фользі та банках для напоїв і продуктів харчування. За прогнозами експертів, ринок переробленого алюмінію буде зростати швидше, ніж ринок первинного металу, внаслідок чого на ринках металобрухту збережеться висока конкуренція.

Згідно статистичних даних Міжнародного інституту алюмінію (МІА), його добове виробництво у світі складало в середньому: 70,3 тис. т. у 2008 р., 63 тис. т на добу – листопад 2008 р. – листопад 2009 р., 68,5 тис. т – в період грудень 2009 р. – березень 2011 р. Крім того, середнє добове виробництво в останній період має стійку тенденцію зростання [3].

Розглянемо формування національного ринку ААП в Україні. Основними конкурентами на вітчизняному ринку ААП є європейські компанії, такі як Alumil, Profilco, Etem, Reynaers, Schuco, Aluprof, а також українські виробники Талисман, Zenit. Ринок ААП в Україні досить великий, на ньому є велика кількість іноземних виробників, але вітчизняних виробників – недостатньо. Оскільки в Україні алюміній є дефіцитним товаром, то митом він не обкладається. Це дає можливість іноземним компаніям заходити на ринок України та приймати участь у вільній конкуренції. При цьому основна частка постачання ААП на український ринок припадає на закордонні компанії (близько 50%), а інша половина розподіляється між спільними підприємствами (наприклад, Балкан-Україна) – приблизно 30% та українськими виробниками – біля 20%. З поставленого на внутрішній ринок ААП на відповідних підприємствах виготовляються кінцеві вироби за індивідуальними замовленнями будівельних та інших підприємств. Такі спеціалізовані підприємства можуть бути самостійними або дочірніми підприємствами постачальників ААП і можуть не тільки виготовляти і постачати кінцеву продукцію, а й виконувати роботи з її монтажу, що може значно підвищити їх конкурентоспроможність і збільшити обсяги реалізації.

В цілому структура українського ринку ААП і виробів з нього та, відповідно, схеми товароруку можуть виглядати таким чином, як показано на рис. 2. Представлена структура ринку, з виділенням виробничих і постачальних його секторів та товарних потоків, побудована за методом, запропонованим у [4]. Така схема товароруку передбачає, що товар (у вигляді ААП) поступає на ринок з трьох основних конкуруючих джерел (груп компаній) і надходить безпосередньо до дочірніх переробних підприємств або, через вільний ринок, – до самостійних підприємств. Як перші, так і другі працюють у конкурентному режимі зі споживачами, для яких вони виготовляють кінцеву продукцію з ААП. Таким чином, можна зробити висновок, що ринок цієї продукції в Україні висококонкурентний. Тому розробка нової стратегії розвитку збуту в обов'язковому порядку вимагає змін у системі управління.

При традиційному підході до управління кожна ланка логістичного ланцюга має свою систему управління, що орієнтується на власні цілі і критерії ефективності.



**Рис. 2. Структура ринку ААП і виробів з нього**

Вихідний матеріальний потік кожної попередньої ланки логістичного ланцюга, сформований під впливом системи управління даної ланки, з урахуванням його цілей і критеріїв, є вхідним для наступної ланки. Результуючим матеріальним потоком усього логістичного ланцюга є вихідний потік останньої ланки. Його параметри визначаються в результаті незалежних управлінських впливів, здійснюваних послідовно в кожній ланці логістичного ланцюга. Тому, з погляду загальних цілей управління, вони є випадковими. При цьому задача управління наскрізним матеріальним потоком не ставиться і не вирішується, оскільки не виділяється сама категорія «наскрізний

матеріальний потік». У результаті показники цього потоку (собівартість, надійність надходження, якість тощо) на виході з ланцюга, як правило, далекі від оптимальних.

При логистичному підході управлінські впливи додаються з боку єдиної логистичної системи управління до окремих стадій виробничо-збутового процесу. Ці керуючі впливи формуються, виходячи з загальних цілей і критеріїв ефективності досліджуваного логистичного ланцюга, таким чином, що вихідні параметри наскрізного матеріального потоку виявляються досить передбачуваними і контрольованими. Протікання матеріального потоку по всьому ланцюзі починає здійснюватися з мінімальними витратами внаслідок поліпшення значення параметрів системи.

Практика показала, що робота на ринку через дочірні компанії більш вигідна. За такою схемою зменшуються ризики, стабілізуються товарні потоки, зменшуються логістичні втрати, включаються зворотні зв'язки зі споживачами, тощо. Крім того, виникає можливість диверсифікації діяльності за рахунок розширення її шляхом надання додаткових послуг з монтажу та обслуговування кінцевих виробів.

Доцільно також розглянути питання щодо застосування дочірніх компаній в якості концентратора відходів (уламків), первинної їх переробки та постачання на головне підприємство. Саме у такому напрямку слід орієнтувати сучасні виробничі та збутові стратегії підприємств різних форм і приналежності, що працюють в умовах конкуренції та економічного спаду.

У цілому принципова відмінність логистичного підходу до управління матеріальними потоками від традиційного полягає у:

- виділенні єдиної функції управління розрізненими матеріальними потоками;
- технічної, технологічної, економічної і методологічної інтеграції окремих ланок ланцюга в єдину систему, що забезпечує ефективне управління наскрізними матеріальними потоками.

**Висновки.** Таким чином, логістика пропонує дещо інші підходи до управління сукупними (матеріальними, фінансовими тощо) ресурсами, що дозволяє забезпечити тісну координацію власне логистичної організації і, відповідно, пов'язаної виробничої стратегії. Результатами реалізації такої стратегії мають стати:

- оптимізація за обсягами асортименту запасів у належному місці й у потрібний час;
- погодженість зовнішнього і внутрішнього транспорту, що гарантує своєчасну доставку відповідно до вимог виробництва;
- синхронність складського господарства і транспорту та відповідність пакування вимогам транспортування, що дозволяє

мінімізувати витрату ресурсів, знизити виробничі запаси і запаси готової продукції;

– синхронізація споживчих замовлень і транспортних послуг.

#### *Література*

1. Ансофф И. Обзор моделей стратегического поведения.– [Режим доступу]: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_121/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_121/)

2. Стратегія розвитку промислового комплексу регіону (Орієнтири, ресурси, обмеження) / За ред. Буркинського Б.В., Лисюка В.М. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2008. – 321 с.

3. Kotabe Masaaki, Helsen Kristiaan. Global Marketing Management, John Wiley & Sons, Inc., 2001.

4. Лисюк В.М. Принципи формування ринків та методологія їх дослідження // Вісник соц.- екон. досліджень. Вип.20.– Одеса: ОДЕУ, 2005.– С.170-174.

#### *Abstract*

**Zhuravleva T.O., Prisyagina A.U.**

#### **Strategic management of enterprises sale processes**

In the article the problems about forming of national market of architectural aluminum type are considered and the logistic going is offered near the management of enterprises-producers financial streams