

ПОБУДОВА ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ ВІДДІЛУ ЗБУТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема у загальному вигляді полягає в обґрунтованому виборі із існуючих варіантів організаційної структури збутового підрозділу підприємства, а також в її побудові на засадах ефективності, гнучкості, доцільності та надійності. Вагомою частиною загальної проблеми є визначення та оптимальний розподіл складу функцій між працівниками конкретних підрозділів та відділів підприємства.

Актуальність обраної теми дослідження посилюється у зв'язку із загостренням проблем збуту на промислових підприємств України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями в сфері організаційних структур збутової діяльності займалися багато спеціалістів як за кордоном, так і в Україні. Серед них найбільший вклад у розробки цього наукового напрямку, на нашу думку, внесли Балабанова Л.В., Белінський П.І., Болт Г.Дж., Бурцев В.В., Вайсман А.Ф., Волков Д., Козак І.М., Осипова Л.В, Синяєва Н.М. та інші.

Так, певні результати отримані у визначенні місця структури збутового підрозділу у загальній оргструктурі управління підприємством, можливих варіантів оргструктур, переваг і недоліків кожної з них, принципів, на яких повинні будуватися певні оргструктури. Однак, не зважаючи на цілий ряд суттєвих наукових здобутків, отриманих попередниками, **невирішеною залишається частина загальної проблеми**, зокрема: пошук шляхів удосконалення конкретних організаційних форм, їх економічне обґрунтування на певному підприємстві, уточнення складу функцій (видів робіт), що покладені в обов'язки працівникам збутової служби, оптимізація процесу розподілу обов'язків, прав та відповідальності між збутовими робітниками тощо.

З огляду на це **метою статті** є побудова та обґрунтування такої організаційної структури збутового підрозділу на промисловому підприємстві, яка б відповідала поставленим цілям, враховувала внутрішні потреби управління, стратегії підприємства, а також орієнтувалася на стан ринку і попит споживача.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед тим, як удосконалювати існуючу на окремому промисловому підприємстві організаційну структуру управління збутовою службою з метою створення найбільш оптимального поєднання всіх їх еле-

ментів (кадрів, підрозділів, секторів, зв'язків тощо), потрібно визначитися з можливими підходами до цього процесу. До процесу удосконалення організаційних структур можливо підійти з двох підходів.

В межах *першого* підходу лежать запропоновані Гендлером Л.О. два напрямки удосконалення організаційних структур [1]:

— перший напрямок – „від ідеалу” – передбачає розробку нормативної (ідеальної) структури; зіставлення діючої структури з нормативною і фіксація розбіжностей; розробку заходів щодо наближення діючої структури до ідеалу.

— другий напрямок – „від проблеми” – передбачає опис діючої структури; її оцінку, виявлення недоліків (проблем); розробку заходів за їх вирішенням.

Застосування першого напрямку припускає створення структури відповідно до вимог класичної теорії і передового досвіду, тобто науково обґрунтованої. Така ідеальна структура, природно, повинна підбиратися згідно галузевому профілю компанії, масштабам і умовам здійснення господарської діяльності. Знайти зразок - складне завдання, але ще важче - його використовувати. Адже існує необхідність додатково врахувати такі чинники діяльності даної організації, як багатопрофільність, спеціалізація, технологічна специфіка і рівень технічної оснащеності.

До сказаного слід додати, що з практичної точки зору необхідна досить детально описана ідеальна структура, тоді як універсальність типової моделі (якраз такі широко представлені у спеціальній літературі), навпаки, припускає відсікання частковостей. З цього зовсім не слідує, що перший напрямок не застосовується на практиці. Навпаки, таке трапляється досить часто. Зазвичай, як ідеальна використовується структура підприємства-аналога, максимально схожого за умовами роботи на досліджуване і при цьому більш ефективного і економічно стійкого. Але в тут проблема постає в тому, що не завжди легко підібрати таке підприємство-аналог.

Через всі ці причини на практиці поширений переважно другий напрямок, названий автором – „від проблеми” [1]. Він містить поступовий шлях удосконалення існуючої структури до оптимального, ефективного рівня. Погоджуємося з автором про раціональність саме цього напрямку, оскільки він, на наш погляд, передбачає коректний опис реального, виявлення наявних проблем та розробку заходів щодо досягнення бажаного стану структури системи управління. Тобто у даному випадку просліджується чітке застосування діалектики дослідження – методу індукції.

В основі *другого* підходу до удосконалення організаційних структур управління, заснованого на децентралізації функцій управління – планування, обліку, контролю, економічного аналізу та їх зосередження у підрозділах підприємства, в тому числі у відділі збуту, лежать наступні наші роздуми.

По-перше, організаційна структура управляємої системи повинна бути приведена у відповідність структурі управляємої системи. В силу дії системного підходу та його основних принципів таке ствердження цілком справедливо як для підприємства в цілому, так і для окремих його підсистем. Тому потрібно створити такі умови, щоб уможливити відповідність та оптимальну взаємодію організаційної структури управління та організації самої збутової служби. Така необхідність, як обґрунтовано підкреслено у праці [2, с. 96-97], диктується тим, що в умовах наявної організації без цього практично неможливо вирішити комплекс проблем, пов'язаних з орієнтацією структурних підрозділів економічної служби на досягнення цілей відносно відокремленими економічними підсистемами (в даному випадку, відділом збуту), розмежуванням відповідальності економічних підрозділів за „поведінку” підсистем, концентрацією функцій управління з метою комплексної дії на підсистеми, вибором критеріїв оцінки діяльності керуючих підрозділів та їх стимулюванням.

В багатьох працях з управління аргументується доцільність та позитивні наслідки використання в діяльності промислового підприємства організаційних структур двох типів: функціональної та матричної. Зрозуміло, що кожна з цих оргструктур має свої недоліки. З метою їх усунення ми пропонуємо їх органічне поєднання.

По-друге, при удосконаленні організаційної структури управління збутовою діяльністю з використанням децентралізації управлінських функцій необхідно враховувати результати та обґрунтування, надані попередніми дослідниками цих питань, зокрема, в роботі [3, с. 123-125] автором чітко та аргументовано проведено аналіз існуючих підходів і доведена перевага та ефективність впровадження саме підходу, заснованого на децентралізації функцій.

Отже, в наслідок поєднання функціональної та матричної оргструктури управління збутом, з одного боку, та застосування підходу, заснованого на децентралізації функцій управління, з іншого боку, отримаємо інтегровану організаційну структуру управління збутовою службою, яку можна графічно інтерпретувати так: (рис.1).

На нашу думку, в інтегрованій збутовій структурі доцільно ввести економічний

відділ, який буде координуватися загальним економічним відділом підприємства в частині надання ним необхідної інформації планового, облікового, контрольного та аналітичного характеру. Головними функціями цього відділу має стати: нормування складських запасів продукції (якщо воно застосовується); аналіз загального стану системи збуту; облік збутової діяльності; контроль і регулювання стану розрахунків з покупцями; контроль за відвантаженням продукції та документальним оформленням цього процесу; регулювання відхилень від планів (прогнозів).

Наведеним на рисунку функціональним елементам збутового підрозділу, тобто власне процесам збутової діяльності, притаманні певні функції або види робіт, операцій, що покладені в обов'язки працівникам збутової служби, зокрема:

1. Маркетингові дослідження: дослідження цін, ринків збуту, попиту та вимог споживачів, у наслідок чого відбувається значний вплив на виробничий процес; робота з діючими клієнтами та пошук нових; стимулювання збуту та контроль його ефективності; розробка нових типів продукції; вибір раціонального каналу розподілу; організація та проведення презентацій, демонстрацій продукції; робота з посередниками.

2. Процес надходження готової продукції на місця зберігання: перехід основної маси продукції з сфери виробництва у сферу обігу у вигляді готових виробів, передбачених для реалізації; документальне оформлення випуску продукції та її оприбуткування на складах підприємства; прийомка продукції, що надходить на склад, ВТК; остаточне визначення вартості та ціни продукції з урахуванням співвідношень попиту та пропозиції; регулювання відхилень, що можуть мати місце.

3. Процес зберігання: дотримання певних умов і термінів, що забезпечить необхідне зберігання продукції до моменту її реалізації; встановлення переліку місць зберігання та визначення посадових осіб, матеріально відповідальних за збереження продукції, тобто організація ефективної роботи складського і тарного господарств; ведення складського обліку; оптимізація та контроль за складськими залишками.

4. Передпродажна підготовка: підбір, маркірування, пакування та підготовка продукції до реалізації; стандартизація та сортування; використання спеціального персоналу, включаючи психологів, соціологів, експертів в області засобів масової інформації та інших, для розробки етикеток, торгівельних марок, упаковок.

5. Процес страхування: забезпечення процесу переходу продукції від виробника до покупця послугами страхової компанії; вибір кращого страховика та контроль ефек-

тивності наданих ним послуг.

6. Процес транспортування готової продукції: вибір найбільш оптимального для підприємства способу доставки продукції покупцю або посереднику; складання календарного графіку рейсів поставок; забезпечення підприємства транспортним парком, персоналом та іншими ресурсами для здійснення транспортування; вибір транспортно-експедиторської фірми у випадках, коли є недоцільним власно перевозити продукцію; моніторинг оплати і рівня послуги, що пропонується покупцеві.

7. Процес відвантаження: забезпечення вчасної та комплектної реалізації продукції; забезпечення швидкого товарообігу з найменшими витратами; документальне оформлення збутових операцій; забезпечення ритмічності збуту; контроль та регулювання стану дебіторської заборгованості покупців за реалізовану продукцію.

8. Процес гарантійного обслуговування та ремонту: проведення консультацій з питань правильності експлуатації продукції; здійснення необхідних профілактичних робіт, планово-попереджальних і капітальних ремонтів; постачання та заміна запасних частин; створення ефективної системи гарантійного обслуговування і ремонту (забезпечення кваліфікованим персоналом, комп'ютеризація станцій обслуговування, ремонтних майстерень, складів запасних частин тощо).

9. Процес підготовки та навчання збутових кадрів, в тому числі дистанційного: організація і проведення курсів навчання (тренінгів) збутових працівників на підприємстві або їх направлення на подібні заходи у спеціалізовані установи; участь працівників у фахових семінарах з питань збуту; впровадження системи дистанційного навчання; забезпечення підрозділу кваліфікованими кадрами, шляхом якісного відбору (анкетування, тестування, прийом на випробувальний строк та інші).

Загальними функціями для усіх названих вище процесів є – планування, оптимізація, облік та аналіз *витрат* за напрямками, що відповідають названим процесам, а також урахування фактору ризику та змін оточуючого середовища.

Окремого пояснення, як нам здається, вимагає виділення в інтегрованій організаційній структурі окремого (одного) менеджера по роботі з клієнтами та дебіторською заборгованістю. При зростанні обсягів його роботи, обов'язків допускається незначне розширення цього напрямку управління шляхом об'єднання декількох працівників у невеликий сектор у складі збутової служби.

В економічній літературі з цього приводу лунають пропозиції щодо створення цілих підрозділів, компетентних в управлінні дебіторською заборгованістю та взаємозв'язками із споживачами. Так, наприклад, шукаючи питання шляхи удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств, Білик М.Д. пропонує створення однойменного підрозділу. Такий шлях, за думкою автора, має посилити контроль за заборгованістю та сприятиме її зменшенню [4, с. 34].

Не спростовуючи самої ідеї створення подібної служби, ми допускаємо його існування, але з метою недопущення зайвого перенасичення кадрів, перевитрачання ресурсів слід підійти до цього питання із здоровим глуздом та обґрунтувати доцільність створення підрозділу. З цією метою необхідно детально проаналізувати стан та обсяги дебіторської заборгованості, визначити структуру проблемної заборгованості, зіставити витрати на створення та функціонування відділу з очікуваними результатами від його роботи, підібрати відповідні кадри тощо. В наслідок цих дій має сформуватися рішення відносно того чи доцільно створювати подібний відділ чи вистачить однієї/декількох осіб для здійснення координації дій відповідного збутового персоналу.

Інші автори – Загородній А.Г. та Коваль З.О. також висувують схожу пропозицію. До працівників відділу управління взаємозв'язками із споживачами вони радять включати спеціалістів з маркетингу, логістики, менеджменту, збуту, діяльність яких буде спрямована на організацію надійних, ефективних і довготривалих взаємозв'язками із споживачами та управління ними [5, с. 45]. Можливо, така пропозиція не визвала би у нас якихось заперечень, якби не склад функцій пропонованого відділу, з яким ми не згодні. Зокрема серед них автори виділяють: систематичне здійснення маркетингових досліджень споживчого попиту, постачальників, конкурентів, посередників *або* ринку загалом; формування комплексу маркетингу: товарної, цінової, комунікаційної політики та політики розподілу; виконання логістичних функцій та функцій менеджменту продажу; планування, мотивування, організування, контролювання та регулювання взаємозв'язками із споживачами; аналіз та оцінка показників надійності та ефективності цих взаємозв'язків; розроблення та впровадження заходів щодо підвищення рівня ефективності взаємозв'язків [5, с. 46].

Стосовно цього у нас є критичні зауваження. По-перше, автори наділяють пропонований відділ функціями звичайного відділу маркетингу, при цьому не викликає сумнівів наявність грубого дублювання функцій, що в підсумку лише негативно впли-

не на всю управлінську діяльність підприємства. По-друге, функції планування, мотивування, організації, контролю та регулювання, в тому числі взаємозв'язками із споживачами, цілком входять до складу менеджменту продажів. По-третє, навіщо переводити так названі «логістичні» функції продажу з відділу логістики до відділу управління взаємозв'язками із споживачами? Не зрозуміло до яких позитивів це призведе?

Отже, підсумовуючи, вважаємо, що нема сенсу виділяти окремо відділи з управління дебіторською заборгованістю та з управління взаємозв'язками із споживачами, оскільки вони будуть частково дублювати один одного, а фактично діятимуть в одній сфері. Тому, при обґрунтуванні керівництвом доцільності створення підрозділу (сектору, відділу), він має бути загальним підрозділом з управління заборгованістю та взаємозв'язками із споживачами.

Опираючись на дослідження попередників та власні міркування, до складу функцій цього підрозділу ми пропонуємо включити наступні: ведення обліку проблемної дебіторської заборгованості; співпраця з органами влади щодо стягнення заборгованості; проведення реструктуризації заборгованості підприємства; контроль за виконанням фінансових планів за певний період у частині погашення зовнішньої дебіторської заборгованості; розроблення методичних підходів до оптимізації використання проблемних боргових зобов'язань та інші.

Висновки та перспективи подальших розвідок. На підставі проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. Аналіз літератури з питань організаційних структур управління, в тому числі збутовою діяльністю, та існуюча практика господарювання збутових підрозділів промислових підприємств свідчить про необхідність подальших наукових розробок у цьому науковому напрямку.

2. У зв'язку з таким положенням нами запропонована інтегрована організаційна структура управління збутовою діяльністю, що побудована на описаних у статті засадах. При цьому вважаємо, що при впровадженні в практику управління такої організаційної структури підприємство матиме низку позитивних аспектів, а саме:

— оптимально розподіляє функції збутового, в тому числі управлінського персоналу, їх права та повноваження, забезпечує відповідність і взаємодію управлінського та іншого персоналу в організаційній структурі збутової служби, тим самим мінімізує функціональну роз'єднаність на підприємстві;

- забезпечує узгодженість дій всередині організації, підсилюючи тим самим синергетичний ефект;
- сприяє координації дій керівництва щодо ефективного управління збутом;
- чітко орієнтує діяльність підрозділу на досягненні поставлених цілей, на результативні показники ефективності, чим уможливорює цілеспрямоване управління;
- в інтегрованій структурі зменшується кількість внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також об'єм документів, порівняно з сумарним числом цих зв'язків і документів відповідно в паралельно функціонуючих структурах.

3. Надані певні пропозиції щодо доцільності введення в оргструктуру збуту менеджера чи окремого підрозділу по роботі з клієнтами та дебіторською заборгованістю.

4. Доцільність створення інтегрованої оргструктури управління збутом не викликає сумнівів, адже названі аспекти дозволяють підтримувати систему управління у стійкому та ефективному стані, в якому вона матиме змогу оптимально пристосовуватися до постійно змінних та ризикованих ситуацій у зовнішньому оточенні підприємства.

У якості **подальших розвідок** у системі збутової діяльності можна назвати визначення конкретних умов і факторів, за яких підприємству слід обрати ту чи іншу організаційну структуру збутової служби, розробка принципів, на яких вона повинна будуватися та функціонувати тощо.

Література

1. Гендлер Л.А. В поисках оптимальной организационной структуры // Персонал Микс. – 2003. – № 2. – http://www.personal-mix.ru/page.php?page_id=6&article_id=546
2. Валуев Б.И. Управление экономикой в производственных объединениях лёгкой промышленности. – М.: Лёгкая индустрия, 1977. – 216 с.
3. Паламарчук А.И. Принципы и формы интеграции функции учёта в усилении экономической безопасности промышленных предприятий: Дис...канд. экон. наук: 08.06.04. – Луганск, 2001. – 185 с.
4. Білик М.Д. Управління дебіторською заборгованістю підприємств // Фінанси України. – 2003. – №12. – С.24-36
5. Загородній А.Г, Коваль З.О. Концептуальні аспекти управління взаємозв'язками підприємства із споживачами його продукції // Економічні науки. Серія Економіка та менеджмент. Зб. наук. праць. – Луцьк: ЛДТУ, 2006. – Вип.3(10). – Ч. 2. – С. 40-46

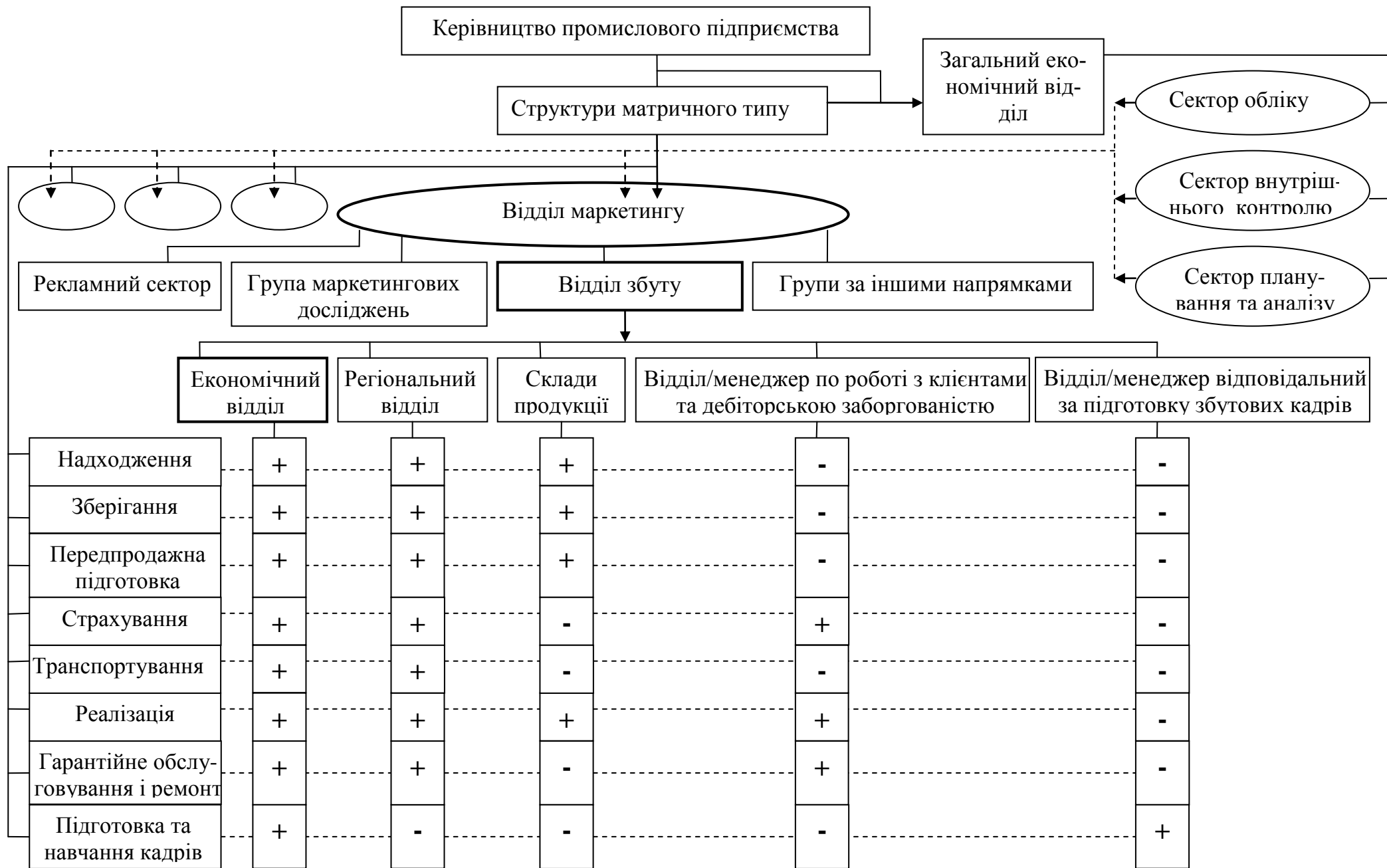


Рис. 1. Інтегрована організаційна структура управління збутовою службою