

УДК 330.3.

*О. М. Петухова,  
професор, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування,  
Національний університет харчових технологій м. Київ  
К. В. Стасішена,  
магістрант, Національний університет харчових технологій м. Київ*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*О. М. Pietukhova,  
Professor, Doctor of Economics, Department of Management and Administration, National  
University of Food Technologies of Kyiv  
K. V. Stasishena,  
magister, National University of Food Technologies of Kyiv*

### **IMPROVEMENT OF SUPERVISORY ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**

*Досліджено роль і значення збутової діяльності підприємств у сучасних умовах загострення боротьби за споживача. Визначено основні задачі та проблеми організації збуту продукції на підприємствах харчової промисловості. Проаналізовано збутову діяльність філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Встановлено недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю підприємства. З метою підвищення ефективності збутової діяльності запропоновано удосконалення структури управління філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей». Викладено пропозиції щодо удосконалення збутової діяльності підприємства, використання засобів залучення покупців і стимулювання продажів, оптимізації витрат на збут та зниження транспортно-логістичних витрат на філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».*

*The role and importance of sales activity of enterprises in the modern conditions of intensifying struggle for the consumer is investigated. The basic problems and problems of the product sales organization at the enterprises of the food industry are determined. The marketing activity of the branch of PJSC "Yagotinskiy Dairy Factory" "Yagotynsky for children" is analyzed. There are shortcomings in the organization of the management system sales activities of the enterprise. In order to increase the efficiency of sales activity, the improvement of the management structure of the branch of PJSC "Yagotinskiy Dairy Plant" "Yagotynsky for Children" was proposed. Proposals on improvement of sales activity of the enterprise, use of means of attracting buyers and stimulation of sales, optimization of expenses for sale and reduction of transport and logistics costs at the branches of PJSC "Yagotinskiy Dairy Plant" "Jagotynsky for Children" are presented.*

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, підприємство, витрати, дитяче харчування.

**Keywords:** sales, sales activity, enterprise, expenses, baby food for children.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах загострення боротьби за споживача успіх діяльності того чи іншого підприємства залежить не стільки від його виробничих і фінансових можливостей, скільки від ефективності його збутової діяльності.

Метою збутової діяльності підприємства є забезпечення доставки товару в той час, у те місце, в тій кількості і такої якості, які потрібні споживачу. При цьому досягнення цілей виробництва відбувається через оцінку та задоволення вимог споживача.

Найважливішим інструментом у поліпшенні збутової діяльності підприємства стає логістика. Завдання логістики включають в себе такі сфери діяльності, як вивчення попиту на продукцію та послуги підприємства; формування портфеля замовлень споживачів, участь в асортиментній завантаженості виробництва замовленнями споживачів, перспективне, поточне і оперативне планування збуту, здійснення заходів щодо стимулювання збуту, здійснення принципу системності, тобто управління розподілом у взаємозв'язку всіх елементів збутової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження та аналізу проблем, пов'язаних із різноманітними аспектами збутової діяльності підприємств, присвятили праці багато вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Абрамович І. А., Алькема В.Г., Балабанова Л.В., Кашуба Ю.П., Огерчук, Ю.В., Сумець О.М., Янишин Я.С. та ін. Однак у контексті нових викликів для підприємств харчової промисловості слід розглянути невирішені поки що проблеми щодо удосконалення збутової діяльності підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних та методичних підходів до організації системи збуту продукції на підприємствах харчової промисловості та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У більшості випадків виробництво і споживання продукції не збігається ні в часі, ні в просторі. Тому, яким б різноманітним споживчим властивостям не відповідав готовий продукт, на реальний комерційний успіх підприємство може розраховувати тільки за умови раціонально організованого його (продукту) розподілу й обміну, тобто збуту [2].

Підприємства мають альтернативи в організації збуту своєї продукції. При цьому в основі лежить принципова орієнтація на задоволення різноманітних запитів кінцевого споживача (або на побудову такої системи збуту, яка була б ефективна як для самого підприємства, так і для посередників) і спосіб її існування, що розглядається як сукупність дій по максимальному наближенню товару до цільової групи споживачів (або навпаки, залучення споживачів до товару підприємства). Вибір орієнтації і способу задоволення запитів споживачів і складає сутність політики підприємства у сфері збуту.

Збутову політику підприємства розглядають як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача.

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі [1]. А тому досягнення цієї мети є можливим лише за умови одночасного збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Особливо важливим питання збутової діяльності є для підприємств харчової промисловості. Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» – це унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, оснащений найсучаснішим обладнанням світових виробників. Основна діяльність підприємства зосереджена на виробництві якісних молочних продуктів для дітей.

При виробництві дитячого харчування завод «Яготинське для дітей» дотримується українських і міжнародних стандартів якості; використовує сучасні технологічні досягнення, щоб виготовити найбільш корисну й смачну молочну продукцію з натурального коров'ячого молока. Новітнє технологічне обладнання, ексклюзивність та висока якість продуктів, – все це покликано задовольнити навіть найбільш вибагливого споживача, який звик мати справу з першокласним продуктом і безкомпромісною якістю.

На основі аналізу структури збуту підприємства можна визначити, які види продукції і які господарські підрозділи забезпечують велику прибутковість, що стає особливо важливим у сучасних ринкових умовах. Проведений аналіз діяльності філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» за 2014-2016 рр. показав, що продажі продукції суттєво впали. Однією із виявлених проблем є те, що на складі підприємства були значні запаси готової продукції, яка швидко псується. А це свідчить про неефективну збутову політику підприємства і неефективність збутових каналів розподілу. Таким чином, існують недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що вимагає проведення її реорганізації відповідно до вимог концепції маркетингу.

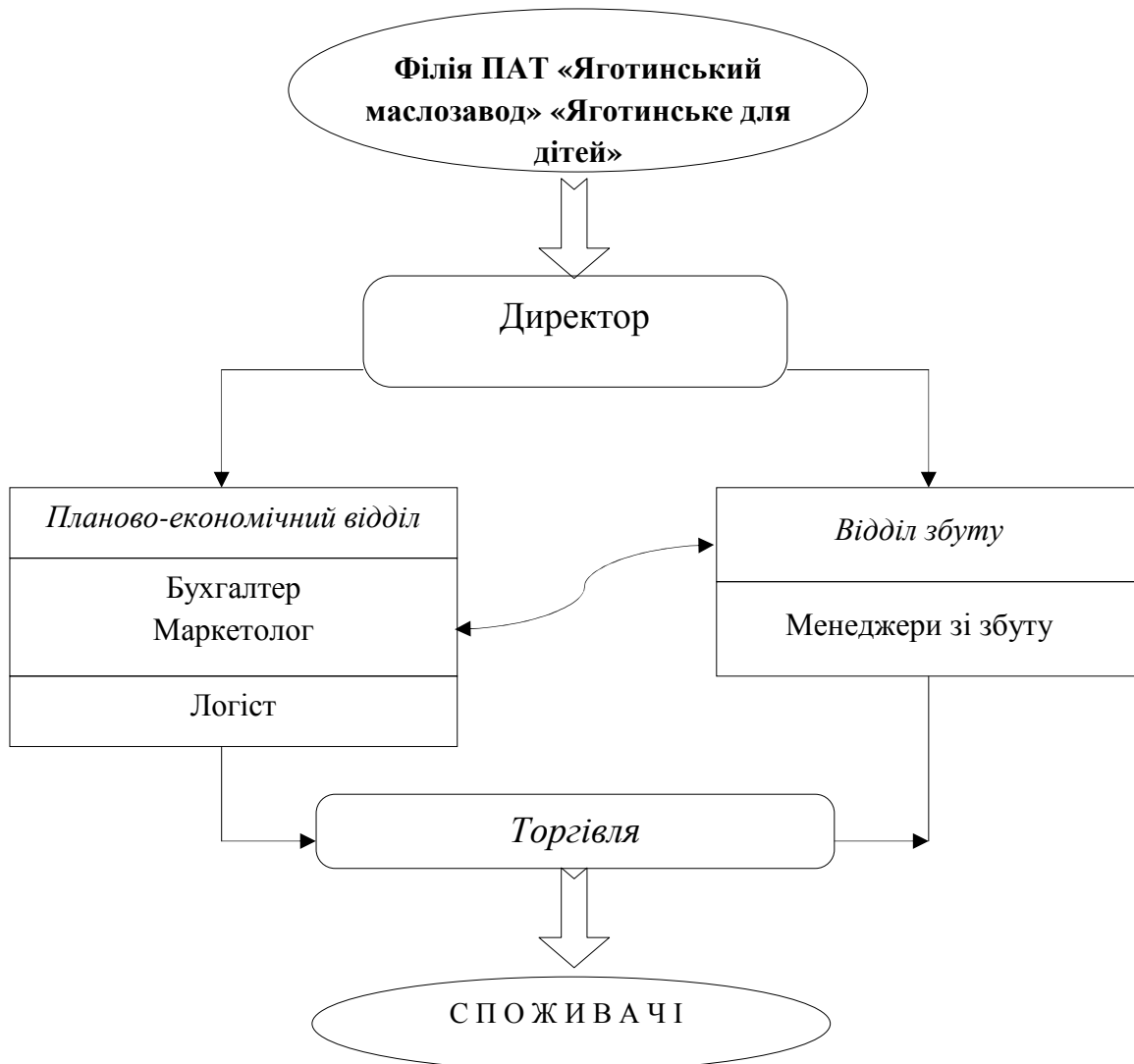
Організація збуту та просування продукції філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» має свої особливості. Варто зауважити, що відділу маркетингу, як такого, на підприємстві немає. Така організаційна структура управління збутовою діяльністю є недостатньо ефективною за сучасних ринкових умов. Фактично, підрозділи виконують маркетингові функції автономно від інших, тобто вони не скоординовані у своєму впливові на споживачів. Це не дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміну попиту, ринкової кон'юнктури, вподобань та потреб споживачів і т.д.

За сучасних умов успіх підприємства без орієнтації на маркетинг неможливий на ринку молочної продукції України. Разом з тим слід зауважити, що дослідження ринку здійснюється не відділом маркетингу

даного підприємства, а виконується на замовлення спеціалізованими дослідницькими компаніями, що вимагає додаткових витрат. Проте, на нашу думку, варто реалізовувати ці заходи силами власних спеціалістів.

Переорієнтація діяльності філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» на маркетинг передбачає внесення відповідних змін в структуру і методи управління підприємством (організаційних змін); адміністративного закріплення створених функціональних відділів і служб, розроблення положення про кожний відділ, штатного розпису, розподілу обов'язків між робітниками, внесення відповідних змін в Статут підприємства (адміністративно-правових змін).

Нова ринково зорієнтована структура управління підприємства зображена на рис. 1.



**Рис. 1. Удосконалена організаційна структура управління філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»**  
[розроблено авторами]

Запропонована система організації управління філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» направлена на підвищення ефективності, проведення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє маркетолог, бухгалтер і менеджер зі збуту, які координують свою роботу з іншими підрозділами підприємства.

Бухгалтер займається формуванням фінансової та статистичної звітності, її відповідність первинній документації. Маркетолог здійснює дослідження ринків, розробляє рекламну кампанію, вивчає потреби споживачів. Він несе відповідальність за результати дослідження ринку, пошук нових партнерів. До обов'язків менеджерів зі збуту входять планування обсягів збуту, планування знижок, укладання договорів із замовниками.

Служба збуту повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства, інакше, як показує досвід, вона буде мати залежне становище відносно того відділу, частиною якого вона є.

Концепція маркетингового управління підприємством передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруку, при якій виробник самостійно вибирає один із альтернативних шляхів виведення товарів на ринок [3].

Для виробника залучення посередників означає втрату контролю над певними функціями збуту, тому що підприємство доручає стороннім організаціям завдання, які могли б виконувати його власні служби маркетингу й продажів. Таким чином, з погляду підприємства рішення щодо каналів збуту відносяться до принципово важливих.

З метою забезпечення максимальної ефективності збутової діяльності необхідно грамотне складання договорів і з постачальниками і з покупцями (тобто укладати договори на найбільш вигідних підприємству умовах). При укладанні договорів необхідно звернути увагу на такі умови:

- здійснення доставки / вивезення товару силами іншої сторони, тобто коли транспортні витрати перебирає постачальник / покупець;
- вигідний розподіл ризику у разі форс-мажорних обставин;
- у договорах із постачальниками доцільно передбачити фіксовані ціни протягом деякого періоду (терміну дії договору); відстрочку платежу за товар;
- у договорах з покупцями: передплату за товар; мінімальний розмір одержуваної партії за певного періоду тощо.

Слід також вести контроль виконання договорів окремо кожному контрагенту, зокрема контроль над виконанням своїх договірних зобов'язань [3]. Ця робота дозволить оперативно проводити заходи щодо прискоренню оборотності дебіторської заборгованості, зниження кредиторської заборгованості, і навіть запобігання штрафів та пені за прострочення зобов'язань філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

Один із таких заходів – надання знижок при передоплаті за товар. Таким чином філія вивільняє свої оборотні кошти, що дозволяє погасити зобов'язання перед кредиторами.

Філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», щоб налагодити нормальну роботу збутової системи, потрібно виділити певні групи питань, які потрібно вирішувати:

- маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше);
- система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни);
- менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо).

На нашу думку, цінова політика філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» буде ефективнішою при використанні диференційованих цін. Це вимагає надання різних видів знижок покупцям: знижки за покупку певної кількості одиниць товару чи на певну суму, знижки за передоплату, знижки роздрібним організаціям за просування товару та інших. Застосування знижок надає стимулюючий вплив на покупців. У кожному разі рішення про застосування такого способу оплати може з'явитися тільки після вивчення достовірної інформації про платоспроможність і фінансовий стан покупця.

Філія ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» може використовувати також нецінові засоби залучення покупців і стимулювання продажів, такі як: представлення рекламних стендів на спеціалізованих виставках та реклама продукції в засобах масової інформації. Крім того важливо додати продукту вигідний імідж, щоб зробити його легко пізнаваним; збільшити кількість продукту, що надходить у торгівлю мережу; підвищувати зацікавленість посередників в активному збуті продукції.

Важливу роль у підвищенні ефективності збутової діяльності філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» відіграє вдосконалення управління витратами.

Оптимізація збутових витрат – це поетапний підхід до регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат від початку виробництва до моменту реалізації продукції покупцям [2].

У зв'язку з цим можна виділити фактори, які є резервами зниження витрат на збут у філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»:

- оптимізація витрат на управління збутом (передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу відділу маркетингу, витрати на оплату консультативних послуг, судові витрати);
- оптимізація витрат на маркетинг (обґрунтування витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту) – передбачає систематичний аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності з метою виявлення необґрунтованих витрат і недоцільного використання коштів на маркетингові операції;
- оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції (передбачає скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні її споживачам). При цьому слід розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через канали збуту різних рівнів та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

Можна також запропонувати ряд заходів щодо зниження транспортно-логістичних витрат на філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» а саме: оптимізація тари і упаковки, розміщення і кріплення вантажів; вибір оптимальних видів транспортних засобів; вибір оптимальних варіантів розміщення пунктів навантаження і вивантаження; вибір оптимальної навантажувально-розвантажувальної техніки і складського

устаткування; застосування прогресивних складських технологій (кросс-докінг і ін.); вибір оптимальних логістичних схем, перевізників, експедиторів, логістичних провайдерів; оптимізація маршрутів і технології розвезення продукції кінцевим споживачам; підвищення рівня контролю за місцезнаходженням транспортних засобів за допомогою сучасних інформаційних технологій тощо.

**Висновки.** В умовах динамічного ринкового середовища перед підприємствами стоїть задача підвищення ефективності збутової діяльності. Особливої ваги це питання набуває для вітчизняних підприємств харчової промисловості. Збутова діяльність філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» потребує удосконалення і повинна будуватись на принципах розуміння споживача, максимального задоволення його потреб, пристосування виробництва до потреб ринку.

#### **Список використаних джерел.**

- 1) Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С. 25-28.
- 2) Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посібник для вузів .-К. : Професіонал, 2008 .-272 с.
- 3) Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник [Текст] / Л. В. Балабанова, П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2011. – 240с.
- 4) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
- 5) Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників [Текст] / Ю. В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 484. – С. 335 – 341.
- 6) Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції в агропідприємстві / Я. С. Янишин, Ю. П. Кашуба // Економіка АПК. – 2013. – № 9. – С. 67 – 70.
- 7) <https://smida.gov.ua> - бази даних по підприємствах [Електронний ресурс]

#### **References.**

- 1) Abramovych, I. A. (2014), *Metodychni pidkhody otsinky efektyvnosti zbutovoi diialnosti pererobnykh pidpriemstv* [Methodical approaches to the assessment of the efficiency of sales activities of processing enterprises], Agrosvit, vol. 4, pp. 25-28.
- 2) Alkema, V. H. and Sumets, O. M. (2008), *Lohistyka: Teoriia ta praktyka* [Logistics: Theory and Practice], Profesional, Kyiv, Ukraine, p. 272.
- 3) Balabanova, L. V. and Mytrokhina, P. (2011), *Upravlinnia zbutovoiu politykoiu* [Sales management policy], TsUL, Kyiv, Ukraine, p. 240s.
- 4) Kristofer, M. (2004), *Logistika i upravlenie cepochkami postavok* [Logistics and supply chain management], Piter, SPb., Russia, p. 316.
- 5) Oherchuk, Yu. V. (2003), "Analysis of the organization of sales activities of domestic producers", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, vol. 484, pp. 335 – 341.
- 6) Yanyshyn, Ya. S. and Kashuba, Yu. P. (2013), "Improvement of the organization of sales management in agroenterprises", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp. 67 – 70.
- 7) Fundamentals of Business Ideas, [Online], available at: <https://smida.gov.ua>

Стаття надійшла до редакції 20.02.2018 р