

Сахацький М.П.,  
Захарченко О.В.,  
Сахацький П.М.

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті визначається об'єкт та суб'єкт дослідження, обґрунтовується зміст та розкриваються складові елементи системи управління збутовою діяльністю. Представлено варіанти формування каналів збуту продукції м'ясопереробних підприємств та визначаються критерії вибору перспективної збутової політики.*

**Ключові слова:** система управління, збутова діяльність, м'ясопереробні підприємства, власна збутова мережа, посередницькі збутові організації.

Sakhatskyi N.P.,  
Zaharthenko O.V.,  
Sakhatskyi N.P.

## УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*The article defines the object and subject of the study, substantiates the content and discloses the components of the management system sales activities. The variants of formation of sales channels of products of meat processing enterprises are presented and criteria of choice of perspective marketing policy are determined.*

**Key words:** management system, sales activity, meat processing enterprises, own sales network, intermediary marketing organizations.

**Вступ.** Актуальність науково прикладного опрацювання проблеми управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств зумовлена низкою чинників, до числа основних з яких слід віднести: по-перше, належність м'ясопереробних підприємств до ринкових суб'єктів, ефективне функціонування яких значною мірою визначає рівень забезпечення продовольчої безпеки країни; по-друге, значущість м'ясопереробного сектора для нації в соціальному плані в зв'язку з постачанням м'ясопереробними

суб'єктами господарювання ринкової продукції, споживання якої слугує своєрідним індикатором рівня добробуту населення; по-третє, традиційність для України ведення тваринництва та птахівництва, а також здійснення промислової переробки їх продукції як в масштабах сільських домогосподарств, так і промислових обсягах для продажу виробів з м'яса в країні та поза її межами; по-четверте, перспективність нарощування м'ясопереробними суб'єктами масштабів зовнішньоекономічної діяльності та експорт ними на світовий ринок продукції з високою часткою доданої вартості, що розширює джерела наповнення національного бюджету іноземною валютою; по-п'яте, вагомість в ринковій економіці збутової діяльності, підпорядкування якій всіх інших виробничо-господарських функцій м'ясопереробних підприємств спричинюється необхідністю отримання доходу та прибутку як об'єктивної умови для здійснення розширеного відтворення.

Вищевикладене послужило приділенню проблемі управлінню збутом значну увагу з боку таких вітчизняних та іноземних науковців, як І.Ф. Баланюк, С.С. Гаркавенко, К.С. Горєва, О.В. Гуменна, В.М. Колесник, Н.С. Косар, Ф. Котлер, Є.В. Крикавський, О.Б. Мних, К.В. Пічик, Н.В. Романченко; В.В. Россоха, О.А.Сорока, О.О. Єрошкін, В. Юрген та інших. Ними закладено надійну наукову базу в розрізі теоретико-методологічних та методичних положень стосовно формування та розвитку маркетингу, що включає в якості складової збутової діяльність. Проте науковому супроводу управлінню збутом в м'ясопереробних підприємствах, як цілеспрямованій діяльності в комплексі маркетингу, належної уваги не приділялося. Що й визначає наукову та прикладну актуальність, мету й задачі даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств.

**Результати.** Управлінський процес по відношенню до збуту продукції м'ясопереробних підприємств передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Цілком логічно, що збут м'ясопереробних підприємств виступає в

якості явища, що породжує проблемну ситуацію, а тому обирається для вивчення як об'єкт дослідження. Будучи предметом пізнання з наукових позицій, збут м'ясопереробних підприємств в прикладному плані виступає об'єктом управління, який потребує спеціально організованих впливів для досягнення поставленої перед господарюючим суб'єктом мети.

Суб'єктом, яким спрямовується управлінська дія по відношенню до збуту, виступає система управління, сукупність складових елементів та підсистем якої завдяки комунікаціям та взаємозв'язкам між собою забезпечує перебіг заданих наперед процесів і функціонування об'єкта управління. В умовах дії різнопланових зовнішніх і внутрішніх чинників система управління забезпечує збереження структури діючого об'єкта, підтримування режиму його функціонування та досягнення поставлених менеджментом цілей. Цілісна єдність функціональних та інституціональних елементів системи управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств породжує зміст, якість, інтеграцію та синергію управлінського процесу.

Система управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств з функціональних позицій покликана забезпечити збалансування соціальних та економічних цілей, досягнення яких передбачає використання існуючої ресурсної бази в умовах динамічної ринкової економіки та врахування впливу сукупності різнопланових зовнішніх і внутрішніх чинників. Складовими такої управлінської системи є прогнозування, планування, організація, координування, регулювання, аналіз, мотивування, облік та контроль, здійснення яких відбувається у взаємозв'язку та етапній послідовності. Сукупність названих управлінських функцій відбиває діалектичне поєднання процесу поділу та кооперації праці в управлінні збутом м'ясопереробних підприємств. При цьому варто врахувати ту обставину, що збутова діяльність нерозривно пов'язана з загальним виробничо-господарським процесом підприємства та є його складовою частиною.

Прогнозування належить до провідних управлінських функцій, бо слугує своєрідним інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень. Адже

припущення стосовно найбільш ймовірного можливого стану господарюючого суб'єкта в майбутньому, що ґрунтується на основі системного аналізу його внутрішніх і зовнішніх зв'язків, реального положення та існуючих трендів розвитку в умовах дії об'єктивних економічних законів, дозволяє ставити досить реальні соціальні та економічні й інші важливі для підприємства цілі. Для їх досягнення визначається необхідний комплекс організаційно-економічних заходів, що дає можливість належним чином підготувати виконання наступних управлінських функцій.

Отже, прогнозування в управлінні збутом м'ясопереробних підприємств виступає в якості завчасного передбачення кінцевого результату його здійснення в майбутньому та визначення шляхів, необхідних для досягнення цього майбутнього з врахуванням сукупної дії чинників економічного, соціального та екологічного характеру.

Планування в системі управлінні збутом м'ясопереробних підприємств передбачає встановлення економічних, соціальних і екологічних цілей та шляхів їх досягнення й необхідних для цього ресурсів і робіт. За змістом процес планування передбачає визначення сучасного стану об'єкту дослідження, встановлення бажаних виробничо-господарських й екологічних параметрів та шляхів їх досягнення. Проведення запланованих заходів націлено на забезпечення економічної ефективності, соціальної стабільності та екологічної стійкості об'єкта управління. Адже виконання цієї функції конкретизує в кількісному та якісному вимірах результати, вказує на їх виконавців, етапи виконання та термін досягнення.

Організація в системі управлінні збутом м'ясопереробних підприємств виступає в якості цільового об'єднання, створеного на основі поділу праці між виконавцями для досягнення конкретної колективної мети економічного, соціального та екологічного характеру. Виступаючи управлінською функцією, організація упорядковує виконання робіт через призначення конкретних завдань та надання відповідних ресурсів виконавцям, якими є окремі працівники та структурні підрозділи суб'єкти господарювання.

Сучасна організація в системі управлінні збутом м'ясопереробних підприємств потребує постійного збору, аналізу та оперативного прийняття управлінських рішень на базі ринкової інформації. Бо в умовах сучасної економіки має місце постійне оновлення й безперервно змінюється оточуюче середовище. За таких обставин, згідно напрацювань О.О. Богданова, відбувається суттєва зміна організаційної природи. Адже «війна», якою в ринковій економіці є конкуренція, суворістю своїх вимог, жорсткістю своєї загрози існування одиниць і колективів неухильно нагадує про організаційні функції, і тим самим неминує пробуджує та штовхає вперед текстологічне мислення [1, с.55].

Координування в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств слугує інструментом, використання якого забезпечує синхронізацію в часі зусиль конкретних працівників та підрозділів, поєднання яких формує єдину цілісність, що підпорядковує свою діяльність досягненню поставленої мети. Під час цього процесу мають місце певні невідповідності, виникнення яких породжується впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Завдяки координації відбувається взаємоузгодження виробничо-господарських процесів та управлінських функцій, а також їх безперервність.

Важливість координації ґрунтується на тому, що узгоджуючи в часі і просторі управлінські дії, ця функція дозволяє адаптуватися господарському організму в цілому до змін оточуючого середовища. Пристосування відбувається за рахунок взаємозв'язків та взаємодії між структурними підрозділами, що забезпечуючи динаміку виробничо-господарської діяльності, здійснюють внутрішньогосподарський перерозподіл належних їм ресурсів згідно вимог ринку, змін природного довкілля та впливу регуляторних актів з боку держави та дії громади і її окремих індивідів.

Регулювання в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств полягає в постійному приведенні у відповідність їх виробничо-господарської діяльності змінам, що відбуваються в оточуючому середовищі. Завдяки цій управлінській функції підтримується певна спрямованість соціально-

економічного розвитку кожного господарюючого суб'єкту та його структурних складових. Завдяки оперативному упорядкуванню внутрішнього середовища зберігається економічна стійкість, відбувається постійне адаптування до змін зовнішнього оточення, нових викликів та завдань.

Регулювання забезпечує виконання поточних заходів, що проводяться для своєчасного усунення відхилень, які виникають у заданому режимі виробничо-господарській діяльності під впливом динаміки ринкових, соціальних, політичних, природних та інших чинників. Виявлені через зворотний зв'язок відхилення від запланованої норми, усуваються через змістовну сторону цієї функції. Вона передбачає здійснення адміністративного розпорядництва по відношенню до об'єктів управління, важелями впливу якого слугують як адміністративні, так і економічні та соціально-психологічні методи управління. Завдяки регулюванню в управлінні збутом м'ясопереробних підприємств усуваються диспропорції, що виникають в процесі ринкової та виробничо-господарської діяльності, створюються умови для мобілізації необхідних ресурсів для досягнення соціально-економічних цілей.

Аналіз в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств слугує в якості джерела інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень та виконання інших управлінських функцій. Оскільки при цьому первинна інформація не може безпосередньо використовуватися, то виникає необхідність проведення аналітичної роботи. Завдяки їй обґрунтовуються варіанти рішень, що зменшують ризики та сприяють отриманню максимальної віддачі від ресурсів, використаних в процесі виробничо-господарської та ринкової діяльності. В управлінні збутом м'ясопереробних підприємств важливим чинником в аналізі виступає інформація, що стосується різних сфер життєдіяльності як галузі та її господарюючих суб'єктів, так і стосовно суспільства в цілому, внутрішнього та світового ринку, природного довкілля.

Мотивація в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств покликана спонукати до дії та передбачає результативне виконання прийнятих рішень. Здійснюється мотивація через заохочення виконавців до здійснення

ефективної роботи, внаслідок якої людина діяльно задовольняє свої потреби. В мотивації наголошується на необхідності отримання виконавцем задоволення від роботи як умови, що забезпечує отримання високоефективної праці та результату. В управлінні збутом м'ясопереробних підприємств важливо знаходити баланс та поєднувати різнопланові інтереси (економічні, соціальні, екологічні) господарюючого суб'єкта та його працівників, кожний з яких має власні життєві цінності, світогляд, матеріальні та духовні потреби.

Облік в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств показує кількісну та якісну оцінку результатів як виробничо-господарської, так і управлінської діяльності. Здійснюючи збір, накопичення, реєстрацію, узагальнення та обробку інформації щодо об'єкту управління, облік сприяє результативному здійсненню всіх інших управлінських функцій. При цьому важливо, щоб фіксація стану і параметрів виробничо-господарської діяльності підприємства відбувалася системно, об'єктивно, своєчасно, в достатньому для аналітичної роботи обсязі.

Контроль в системі управління збутом м'ясопереробних підприємств здійснюється для досягнення узгодженості й синхронізації роботи виконавців, які зайняті у виробничо-господарській діяльності господарюючих суб'єктів, а також для виявлення та усунення розбіжностей. Необхідність контролю витікає з наявності в керованому об'єкті низки стихійних факторів, викликаних ринковою кон'юнктурою, не однозначністю перебігу соціальних процесів в колективах. Завдяки контролю створюються умови для адекватного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливим постає й те, що контроль виявляє як існуючі факти, так і їх причинно-наслідковий зв'язок, дозволяє оцінювати отримані результати з кількісних та якісних позицій, здійснює виховну та профілактично-захисну функції, передбачає заходи з усунення виявлених недоліків.

Управлінський процес збутом виробленої продукції передбачає задоволення потреб споживачів та вимагає від кожного м'ясопереробного підприємства, щоб товар в необхідних обсягах і якості був доставлений

покупцю в потрібний час і потрібне місце. Для цього вироблена продукція повинна подолати відстань, що знаходиться між місцем її виготовлення і місцезнаходженням покупця. Виходячи зі специфіки м'ясної продукції та вимог ринкової економіки, товаровиробник зацікавлений в тому, щоб переміщення товару до місця його продажу відбувалося якнайшвидше.

Виробничий процес і накопичення необхідного обсягу продукції вимагають певного періоду часу. Специфіка продукції м'ясопереробних підприємств передбачає, що для зберігання товару використовуються необхідні для цього складські приміщення, а для переміщення товару – відповідні транспортні засоби. Розміри економічного зиску та наявні можливості щодо зберігання та переміщення продукції виступають для м'ясопереробних підприємств критерієм вибору варіанту доставки товару до покупця – безпосередньо, опосередковано чи комбіновано. В останньому разі одна частина продукції поставляється виробником безпосередньо до покупців, а інша – через посередників. Таким чином, економічна доцільність зумовлює потребу кожному господарюючому суб'єкту формувати власну збутову політику.

Оскільки зміст товароруку відбиває переміщення товару, а дистрибуція стосується господарюючого суб'єкта в частині його виробничо-господарської діяльності в мікроекономічному середовищі, то ринкову поведінку м'ясопереробного підприємства, пов'язану з накопиченням, зберіганням, транспортуванням, розподілом, використанням певних каналів збуту та продажем, доцільно трактувати як управління збутовою політикою. Зміст цієї політики полягає в прийнятті рішення стосовно фізичного переміщення продукції від м'ясопереробного підприємства до покупця та надання йому права власності на товар через ринковий продаж-купівлю. В цьому процесі щодо виробленого м'ясопереробним підприємством товару відбувається його транспортування, складування, зберігання та реалізація угоди купівлі-продажу. Переміщення продукції відбувається каналами, що формують шлях товароруку.



Відтак, в управлінні збутом м'ясопереробним підприємствам необхідно приймати рішення щодо вибору каналів збуту. До таких слід віднести формування власної збутової мережі, використання оптово-посередницьких організацій, поєднання продажу через власну збутову мережу й посередницькі організації, що функціонують одночасно.

Економічне значення каналів товароруку продукції м'ясопереробних підприємств зумовлено тим, що вони визначають довжину шляху та тривалість часу переміщення товару від виробника до споживача, прискорюючи чи гальмуючи швидкість руху продукції. Тому вибір варіанту товароруку безпосередньо впливає на рівень задоволення потреб споживача та величину прибутку і загальну ефективність управління збутом м'ясопереробного підприємства.

Наявність власної збутової мережі дозволяє м'ясопереробному підприємству: збільшувати абсолютні розміри отриманого доходу та прибутку; розширювати сферу виробничо-господарської діяльності; спрощувати переміщення товарів; скорочувати витрати часу перебування товару на шляху до клієнта; уникати узгоджувальних процедур на передачу прав власності на товар; виключати можливість не виконання договірних зобов'язань з боку інших посередницьких господарюючих суб'єктів; запобігати втрат товару через недобросовісність ринкових партнерів; отримувати інформацію про актуальні та майбутні потреби безпосередньо від покупців; підтримувати постійні контакти з кінцевими споживачами; зменшувати сукупні витрати на складування, транспортування, зберігання товару в загальній системі збуту продукції.

Водночас, використання в процесі управління збутом незалежних посередницьких організацій, дає м'ясопереробному підприємству можливість поглиблювати спеціалізацію виробничо-господарської діяльності; підвищувати концентрацію виробництва продукції; нарощувати інтенсифікацію трудових процесів; підвищувати загальну економічну ефективність виробництва та збуту

продукції. Адже завдяки посередницьким збутовим організаціям м'ясопереробні підприємства:

- отримують концентровану інформацію про потреби споживачів, ринкову кон'юнктуру, перспективи товарів-новинок, цінову динаміку, зміни маркетингових комунікацій;
- мінімізують число контактів зі споживачами при збуті виробленої продукції;
- залучають до збуту продукції чисельних роздрібних продавців;
- мають економію на витратах, що пов'язані зі зберіганням, комплектуванням необхідного товарного асортименту та переміщенням продукції до споживачів;
- отримують додаткове джерело постачань необхідних для виробничо-господарської діяльності техніко-технологічних, матеріально-фінансових, маркетингових та інших ресурсів;
- набувають матеріально-технічної бази для тривалого зберігання вироблених товарів;
- уникають ризиків, що пов'язані з можливим псуванням та закінченням термінів зберігання продукції;
- удосконалюють маркетингову діяльність через підвищення кваліфікації персоналу, консультування, участь у виставках та ярмарках;
- розширюють коло споживачів через мережу Інтернет, що обслуговує клієнтів.

Прийняття управлінського рішення щодо розвитку власної збутової мережі, використання послуг незалежних торговельних мереж чи їх комбінування відбувається з урахуванням можливостей отримання доходу, прибутку, вигод, витрат та ризиків. Співставлення ефективності різних варіантів збуту продукції дозволяє менеджменту м'ясопереробних підприємств вибирати із них найбільш безпечний та економічно доцільний.

**Висновки.** Система управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств з функціональних позицій покликана забезпечити збалансування

соціальних та економічних цілей, досягнення яких передбачає використання існуючої ресурсної бази в умовах динамічної ринкової економіки та врахування впливу сукупності різнопланових зовнішніх і внутрішніх чинників. Складовими такої управлінської системи є прогнозування, планування, організація, координування, регулювання, аналіз, мотивування, облік та контроль, здійснення яких відбувається у взаємозв'язку та етапній послідовності.

Управлінський процес збутом виробленої продукції передбачає задоволення потреб споживачів та вимагає від кожного м'ясопереробного підприємства, щоб товар в необхідних обсягах і якості був доставлений покупцю в потрібний час і потрібне місце.

Розміри економічного зиску та наявні можливості щодо зберігання та переміщення продукції виступають для м'ясопереробних підприємств критерієм вибору варіанту доставки товару до покупця – безпосередньо, опосередковано чи комбіновано. В останньому разі одна частина продукції поставляється виробником безпосередньо до покупців, а інша – через посередників. Таким чином, економічна доцільність зумовлює потребу кожному господарюючому суб'єкту формувати власну збутову політику.

1. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др. /Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР. – М.: Экономика. 1989. – 304 с.

2. Єрошкін О.О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія / Єрошкін О.О. – К.: КНЕУ, 2009. – 382 с.

3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. – С.Пб.: Питер Ком, 2006. – 764 с.

4. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н.В. Романченко; за ред. д-ра екон. наук В.В. Розсохи. – К.: ННЦ ІАЕ, 2014. – 244 с.

5. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б., Сорока О.А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр „Інтелект” + „Інститут післядипломної освіти), „Інтелект-Захід”, 2004. – 288с.

6. Юрген В. Управление сбытом / Витт Юрген; пер. с нем. – М.: Инфра-М, 1997. – 112 с.