

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ

Анотація. Розглянуто теоретичні і методичні аспекти системного підходу, який передбачає розгляд підприємства як комплекс підсистем (виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності), що в сукупності складає систему організації та управління виробничо-збутовою діяльністю промислового підприємства.

Ключові слова: управління, системний підхід, збут, збутова діяльність, маркетинг, промислове підприємство.

Summary. The theoretical and methodical aspects of the system approach are considered in the article, which assumes the enterprise's consideration as a complex of subsystems (production, sales, storage, transportation and other activities), which together makes up the system of organization and management of production and sales activities of enterprises of industry.

Key words: management, system approach, sales, sales activities, marketing, industrial enterprise.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці, виявили низку проблем в діяльності промислових підприємств: слабе володіння ринковими інструментами і методами господарювання, неефективне використання виробничих потужностей, високий рівень витрат виробництва і обігу, низька якість продукції, що випускається, і труднощі з її збутом, недостатній рівень мотивації і стимулювання працівників. Однією з головних причин такої ситуації є неефективне управління промисловими підприємствами, яке до сих пір значною мірою базується на ідеях виробничої концепції.

В умовах зростання конкуренції, формування ринку споживача, скорочення термінів конкурентної переваги, а також посилення ролі нематеріальних активів (знання ринків, лояльність споживачів, високі іміджеві характеристики підприємств, бренди) в нарощуванні вартості компанії, коли цінові і якісні параметри пропонованих товарів на ринку вирівнюються, важливу роль відіграє переорієнтація всієї виробничо-збутової діяльності підприємств промисловості на клієнта, його потреби і переваги. Підприємство повинно навчитися не тільки розуміти своїх клієнтів, швидко реагувати на їхні потреби і запити, а й передбачати і направляти ці потреби, тобто управляти ними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі питання відносно нових організаційних умов виробничо-збутової діяльності підприємств

отримали висвітлення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: Г. Дж. Болта, М. П. Гордона, А. М. Ганджинського, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Д. Ланкастера, Д. Джоббера, Л. В. Балабанової, Н. М. Гудзенко, С. Є. Хрупович та інших дослідників. Разом з тим, не дивлячись на наявність наукових робіт з окресленої тематики, їх високу наукову і практичну цінність, існує потреба в проведенні подальшого дослідження теоретичних і прикладних аспектів організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості.

Метою статті є систематизація підходів до процесу організації та управління виробничо-збутовою діяльністю промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною метою капіталу в будь-якій сфері діяльності є висока ефективність виробництва, яка відноситься до числа ключових категорій ринкової економіки і безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку суспільного виробництва в цілому і кожного підприємства окремо. Прибутковість промислового підприємства свідчить про ефективність його виробничо-збутової діяльності, яка досягається шляхом мінімізації витрат (витрат на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва — випуску продукції і послуг. Сутність проблеми підвищення економічної ефективності виробництва полягає в збільшенні економічних результатів на кожну

© А. Ж. Сакун, І. П. Пантюк, 2017

Бібліографія ДСТУ:

Сакун А. Ж. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості / А. Ж. Сакун, І. П. Пантюк // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 2 (38). — С. 55–59.

References (APA):

Sakun, A. Zh. & Pantiuk, I. P. (2017). *Systemnyi pidkhd do orhanizatsii ta upravlinnia vyrobnycho-zbutovoiu dialnistiu pidpriumstv promyslovosti* [System approach to the organization and management of production and sales activities of industrial enterprises]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (38), 55–59 (in Ukr.).

одиницю витрат в процесі використання наявних ресурсів.

У сучасних наукових дослідженнях економічних і соціальних явищ і процесів, які мають місце на підприємствах, широко використовується системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з різних підсистем (виробничих підрозділів, збутових відділень), функції яких залежать від поставлених перед кожною з підсистем цілей і завдань. Виробнича система промислового підприємства охоплює всі стадії його виробничої і збутової діяльності, починаючи від надходження сировини і матеріалів і закінчуючи відправкою готової продукції споживачам. З точки зору системного підходу до управління збутовою діяльністю вдало підходить Ю. Огерчук. Він визначає, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем є елементами управління збутовою діяльністю [1]. Ефективність збутової діяльності промислового підприємства залежить від створення такої системи управління, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Вчасна реалізація продукції споживачеві забезпечується завдяки досконалому змістові виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, що в сукупності складає систему управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Згідно з визначенням О. Проволоцької, управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємств, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [2, с. 6]. Н. М. Гудзенко доводить, що організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики — сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів із формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту,

укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту [3].

Л. В. Балабанова вважає, що збут — це діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів з метою задоволення запитів споживачів і отримання прибутку [4, с. 384].

Іншої точки зору дотримуються закордонні науковці Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією із функцій маркетингу [5, с. 22]. Відомий зарубіжний теоретик з проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики [6].

Аналіз наукових джерел свідчить, що єдиного підходу до визначення змісту поняття «збутова діяльність» не існує. Більшість науковців відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогнозних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних заходів контролю та інших (табл. 1).

Необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства зумовлена багатоплановою значущістю цієї діяльності для будь-якого підприємства [11, с. 190]:

- у сфері збуту остаточно визначається результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;
- пристосовуючи збутову діяльність до попиту покупців, створюючи їм максимальні вигоди до, під час і після придбання товарів, виробник має значно більше шансів перемогти в конкурентній боротьбі зовнішнього ринку;
- збутова діяльність нібито продовжує виробничий процес, коли бере на себе доробку товару та його підготовку до продажу (сортування, фасування, упакування);

Таблиця 1

Визначення терміна «збутова діяльність» (сформовано І. П. Пантюк)

Зміст	Джерело
«Сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (із закінченням виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування»	[7, с. 136]
«Система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції»	[8, с. 79]
«Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку»	[9, с. 165]
«Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) і логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку»	[10, с. 202]

— під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби іноземних споживачів.

У наукових виданнях відомих українських учених висвітлено теоретичні та деякі практичні точки зору на організування збутової діяльності підприємств. Автори більшості із цих праць пропонують будувати організаційні структури управління збутом для підприємств, орієнтуючись на маркетингову концепцію [12; 13]. У практичній діяльності вітчизняних підприємств маркетинговий підхід не знайшов широкого застосування і в основному використовується лише при організації збутової діяльності. Крім того, в теорії управління промисловими підприємствами недостатньо приділяється увага питанням маркетингу, відсутні єдині загально визнані правила, терміни, формулювання і методики. Слід підкреслити, що управління, засноване на маркетингу, може дозволити врахувати максимальну кількість прихованих чинників у діяльності підприємств. В

умовах жорсткої конкуренції складність полягає в тому, що доводиться шукати баланс між обсягами виробництва і можливостями реалізації продукції при сильному взаємовпливі всіх сфер діяльності підприємства, в першу чергу — маркетингу і виробництва. У цих умовах виникає низка істотних вимог щодо формування маркетингового підходу до управління промисловим підприємством (рис. 1).

У своїй праці «Основи маркетингу» Філіп Котлер наводить вираз провідного теоретика з питань управління Пітера Друкера: «Мета маркетингу — зробити зусилля зі збуту непотрібними. Його мета — так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе» [14]. Наведена цитата науковця свідчить про вірність твердження про те, що початок збуту на промислових підприємствах настає ще до того, як фізично товар буде створено.

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких до-



Рис. 1. Вимоги щодо формування маркетингового підходу до управління промисловим підприємством (сформовано А. Ж. Сакун)

сягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством здійснюється глибше й ефективніше поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. Що стосується як управління підприємством, так і управління маркетинговою діяльністю, вважаємо, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту [10, с. 42]. Тобто можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств — це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних промислових підприємств дозволило сформулювати сукупність цілей управління маркетинговою діяльністю:

— економічні — отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції і послуг;

— науково-технічні — створення конкурентоспроможної продукції та підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення технологій;

— виробничо-комерційні — реалізація продукції в заданому обсязі та із заданою періодичністю;

— соціальні — досягнення заданого ступеня задоволення потреб співробітників.

Система управління підприємством припускає принципovu зміну функцій учасників бізнес-процесів, механізмів їх взаємодії, а так само організації матеріальних, фінансових, інформаційних та інших потоків. Це викликає необхідність клієнтоорієнтованого підходу до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості при інтеграції положень виробничої, маркетингової та логістичної концепцій.

Застосування на підприємстві клієнтоорієнтованого підходу істотно впливає на організацію виробництва і збуту товарів. Так, за рахунок використання клієнтського підходу розширюється збутова концепція компанії: крім «ефективних продажів» приділяється увага до- і післяпродажного обслуговування, вибудовується єдина схема роботи з клієнтами. Особливістю клієнтоорієнтованого збуту є те, що продажі товарів і послуг пристосовуються до вимог замовників: тимчасовим, транспортним, сервісним і т. д. У зв'язку з цим на підприємстві має бути продумана грамотна концепція організації і управління виробництвом та обрана система збуту.

Виробнича і збутова системи взаємодоповнюють, визначають життєздатність, конкурентоспро-

можність і стійкість один одного. Їх взаємозв'язок настільки сильний і багатоаспектний, що, займаючись одним напрямком, неминуче доводиться враховувати стан іншого. Комплекс інтеграційних заходів має бути спрямований на синхронізацію виробничо-збутових процесів. Основне завдання управління виробничо-збутовою діяльністю полягає в тому, щоб синхронізувати процес використання факторів виробництва, логістики та маркетингу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи повною мірою своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності використання інших елементів і тим самим появи сукупного синергетичного ефекту.

Таким чином, управління виробничо-збутовою діяльністю на промисловому підприємстві — складна багатоаспектна проблема, вирішення якої неможливо без системного підходу, чіткого визначення об'єкта, функцій і методів управління.

Висновки. В якості основного методологічного підходу до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю промислового підприємства, на наш погляд, повинен використовуватися системний підхід. Необхідність його використання обумовлена тим, що матеріальні, інформаційні та інші ресурсні потоки на підприємстві складаються в результаті спільних дій виробничих, збутових та інших функціональних підрозділів підприємства, які переслідують свої цілі. Якщо структурні підрозділи будуть узгоджувати свою діяльність з метою раціоналізації руху цих потоків, то всі разом отримають суттєвий економічний вигравш. Однак максимального ефекту можна досягнути, лише оптимізуючи сукупний потік на всьому протязі кругообігу від первинного джерела сировини аж до кінцевого споживача або оптимізуючи окремі значні його ділянки. При цьому всі елементи виробничо-збутової системи повинні працювати як єдиний добре налагоджений механізм.

Література

1. Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю. В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2003. — № 484. — С. 335–341.
2. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. — К. : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. — 20 с.
3. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. — К., 2002. Вип. 56. — С. 263–265.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг : [підруч.] / Л. В. Балабанова. — Донецьк, 2002. — 562 с.
5. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д. М. Джоббер ; пер. с англ. — Мн., 2003. — 384 с.
6. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : пер. с англ. / Гордон Дж. Болт. — М. : МТ-Пресс, 2001. — 268 с.

7. Притиченко Т. І. Комерційна діяльність підприємств / Т. І. Притиченко, В. М. Щетинін. — Харків : Харківський нац. економічний ун-т, 2010. — 320 с.

8. Белоусова О. С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О. С. Белоусова, О. Л. Клименко, К. В. Лещина // *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. — 2011. — № 4. — С. 78–81.

9. Кислий В. М. Логістика: теорія та практика / В. М. Кислий, О. А. Біловодська, О. М. Олефіренко, О. М. Смоляник. — К. : Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.

10. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / С. Є. Хрупович. — Львів, 2005. — 202 с.

11. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А. В. Ключник, І. О. Білозерцева // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки* — 2014. — Випуск 6. — С. 188–191.

12. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. — Львів : Львівська політехніка, 2005. — 684 с.

13. Окландер М. А. Логістика / М. А. Окландер. — К. : ЦУЛ, 2008. — 346 с.

14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс : [пер. с англ.] / Ф. Котлер — М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. — 656 с.

References

1. Oherchuk, Iu. (2003). *Analiz orhanizuvannia zbutovoi diialnosti vitchyznianskykh vyrobnykiv* [Analysis of the organization of sales activities of domestic producers]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 484, 335–341 (in Ukr.).

2. Provolotska, O. (2003). *Upravlinnia zbutom promyslovoi produktsii v kompleksii marketynh* [Management of sales of industrial products in the marketing complex] (Abstract of candidate's thesis, Ukrainian Academy of Foreign Trade). Kiev (in Ukr.).

3. Hudzenko, N. (2002). *Rol obliku zbutu dlia zabezpechennia*

kontroliu protsesu realizatsii [The role of sales accounting to ensure control of the implementation process]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 56, 263–265 (in Ukr.).

4. Balabanova, L. (2002). *Marketynh* [Marketing]. Donetsk (in Ukr.).

5. Lankaster, D. (2003). *Prodazhy y upravlenye prodazhamy* [Selling & Sales Management] (Trans. from English). Minsk (in Russ.).

6. Bolt G. Dzh. (2001). *Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniju sbytom* [A Practical Guide to Sales Management] (Trans. from English). Moscow, MT-Press (in Russ.).

7. Prytychenko, T. & Shchetynin, V. (2010). *Komertsiiina diialnist pidpriemstv* [Commercial activity of enterprises]. Kharkiv, Kharkivskiy nats. ekonomichnyi un-t (in Ukr.).

8. Bielousova, O., Klymenko, O. & Lieshchyna, K. (2011). *Otsiniuvannia efektyvnosti zbutovoi diialnosti v ramkakh marketynhovoii polityky rozpodilu promyslovoho pidpriemstva* [Estimation of efficiency of marketing activity in the framework of marketing policy of distribution of industrial enterprise]. *Derzhava ta rehiony. (Ekonomika ta pidpriemnytstvo)*, 4, 78–81 (in Ukr.).

9. Kyslyi, V., Bilovodska, O., Olefirenko, O. & Smolianyuk, O. (2010). *Lohistyka: teoriia ta praktyka* [Logistics: Theory and Practice]. Kiev, Tsentru uchbovoi literatury (in Ukr.).

10. Khrupovych, S. (2005). *Ekonomichne otsiniuvannia ta upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv* [Economic evaluation and management of enterprises sale activity] (Candidate's thesis). Lviv (in Ukr.).

11. Kliuchnyk, A. & Bilozertseva, I. (2014). *Teoretychnyi analiz poniattia «zbut» ta yoho funktsii* [Theoretical analysis of the concept of «sales» and its functions]. *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu (Ekonomichni nauky)*, 6, 188–191 (in Ukr.).

12. Krykavskiy, Ie. (2005). *Lohistychne upravlinnia* [Logistic management]. Lviv, Lvivska politekhnika (in Ukr.).

13. Oklander, M. (2008). *Lohistyka* [Logistics]. Kiev, TsUL (in Ukr.).

14. Kotler, F. (2005). *Osnovy marketinga* [Marketing Essentials] (Trans. from English). Moscow, Vil'jams (in Russ.).