

63
16.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

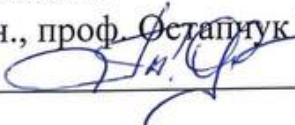
ПОЛЯНКО Юрій Борисович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

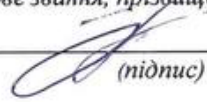
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

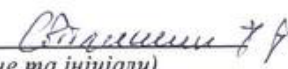


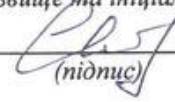
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Юрківська Л.Й
(наукове звання, прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Рецензент

к.е.н. доц.  7 ф.
(прізвище та ініціали)


_____ (підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Полянко Ю.Б. Управління збутовою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління збутовою діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: збутова діяльність, збут, управління збутом, канали збуту, реалізація, продаж.

Annotation

Polianko Yu.B. Management of sales activities of the enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of managing sales activities of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: sales activities, sale, sales management, sales channels, realization, selling.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління збутовою діяльністю</i>	6
1.1. Сутність та роль збутової діяльності як об'єкта управління	6
1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення в сфері управління збутовою діяльністю підприємства	28
Висновки до розділу 1	33
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»</i>	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	42
2.3. Оцінка сучасного стану розвитку системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»	50
Висновки до розділу 2	58
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»</i>	60
3.1. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»	60
3.2. Удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на засадах розвитку електронної комерції	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	74
Висновки до розділу 3	81
<i>Висновки</i>	83
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з основних умов ефективного функціонування підприємства є організація збутової діяльності, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів. Збутова діяльність підприємств є складним і багатогранним процесом, що вимагає не лише належного управління, а й розробки ефективних стратегій виходу на ринки збуту.

Зростаюча конкуренція, глобалізація економіки та зміни в економічному і політичному середовищі призводять до збільшення рівня невизначеності для підприємств, що ускладнює процес прийняття рішень у сфері збуту. Ці фактори створюють потребу в дослідженні нових підходів до організації збутової діяльності та адаптації підприємств до мінливих ринкових умов.

Актуальність цієї теми зумовлена також необхідністю адаптації підприємств до змін на ринку праці та соціально-економічних умов, зокрема, підвищенням вимог до клієнтоорієнтованості, персоналізації послуг та інтеграції нових цифрових технологій у збутову діяльність, що вимагає нових підходів до формування стратегій, які б дозволяли підприємствам ефективно реагувати на швидко змінювані умови та вимоги споживачів.

Питання ефективної організації збутової діяльності підприємства розглядали чимало вітчизняних учених економістів. Зокрема, проблеми удосконалення збутової діяльності підприємства знайшли відображення у наукових працях багатьох українських та зарубіжних науковців, зокрема Балабанової Л., Гаркавенко С., Онищенко В., Старостіної А., Дойля П., Сондерса Д., Стюарта Г., Болта Дж., Стиркланда А., Бутенко Н., Белявцева М., Рекхема Н., Котлера Ф., Конрата Д., Росс А., Адамсона Б. та багато інших.

Однак, слід зазначити, що проблема організації збутової діяльності підприємства залишається актуальною і потребує подальших досліджень для розробки шляхів, що сприятимуть підвищенню ефективності збуту.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних аспектів управління збутовою діяльністю на підприємствах, а також

розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності організації збуту продукції.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати сутність та роль збутової діяльності як об'єкта управління;
- узагальнити системи управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення в сфері управління збутовою діяльністю підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану розвитку системи управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- дослідити напрями удосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- представити пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності на підприємстві;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», а **предметом** – сукупність теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було застосовано наступні методи: індукцію та дедукцію (для аналізу певної інформації, фактів і понять), порівняльний аналіз (для визначення характеристик та властивостей підприємства на основі статистичних даних), економіко-статистичний метод (для проведення економічних досліджень), табличний метод (для відображення результатів аналітичних досліджень), графічний метод (для візуалізації статистичних даних), а також наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів та спеціалізовану літературу.

Інформаційну базу дослідження склали наукові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у дослідженні основних засад удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні бази для дослідження й практичного розв'язання проблеми ефективного управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та роль збутової діяльності як об'єкта управління

Збутова діяльність є ключовим компонентом економічного механізму будь-якого підприємства, оскільки без ефективного збуту продукції неможливе досягнення фінансових та стратегічних цілей. В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами та глобалізацією, збутова діяльність підприємства стає важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Збутова діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування продукції або послуг підприємства до кінцевого споживача, що включає в себе планування обсягів продажу, вибір методів реалізації, встановлення цін та формування каналів збуту. Основною метою збутової діяльності є забезпечення ефективного зв'язку між виробником і споживачем, задоволення потреб ринку та максимізація прибутку підприємства. Вона також включає аналітичну роботу з дослідження ринкових трендів, конкурентного середовища і поведінки споживачів, що дозволяє адаптувати стратегії збуту до постійно змінюваних умов.

У науковій літературі терміни «збутова діяльність» та «збут» часто використовуються як синоніми. Проте, аналізуючи роботи українських науковців, можна виділити важливу різницю у трактуванні цих понять, що полягає у різному підході до їх визначення. Деякі дослідники розглядають «збут» переважно як процес фізичного переміщення товару, часто використовуючи такі терміни як «розподіл» або «товарорух». Інші вчені тлумачать «збут» як вид діяльності, який фактично збігається з поняттям «збутова діяльність». У цьому випадку можна говорити про вузьке і широке трактування терміна: в першому випадку мається на увазі більш обмежений аспект, а в другому — більш

комплексний, який охоплює всі етапи та функції, пов'язані з реалізацією продукції.

Збутова діяльність є складним і багатогранним процесом, що охоплює різноманітні аспекти, пов'язані з реалізацією продукції. У зв'язку з великою кількістю трактувань збутової діяльності, можна виділити кілька підходів до визначення даної дефініції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Систематизація наукових підходів до визначення змісту дефініції «збутова діяльність» [2]

Розгляд збутової діяльності як процесу організації торгової діяльності, включає в себе управління всіма етапами від створення товару до його реалізації кінцевому споживачу, що вимагає координації всіх елементів торгових операцій, встановлення ефективних умов для продажу та забезпечення доступності продукції на ринку.

Інший підхід розглядає збутову діяльність через призму маркетингової діяльності, де збутова діяльність є невід'ємною частиною загальної маркетингової стратегії підприємства. Тут увага зосереджена на дослідженні ринку, позиціонуванні товарів і формуванні споживчого попиту, а також на застосуванні різноманітних інструментів для стимулювання продажів, таких як рекламні акції, знижки та програми лояльності. Такий підхід забезпечує ефективну інтеграцію між виробництвом, маркетингом і продажем продукції.

Збутова діяльність також розглядається як система організації продажу товару, його доставки споживачу та післяпродажного обслуговування. Це охоплює не лише процес реалізації товару, а й важливі етапи, пов'язані з логістикою, доставкою продукції та забезпеченням обслуговування клієнтів після продажу. Зокрема, це може включати гарантійні зобов'язання, повернення товару та надання супутніх послуг.

Ще одним аспектом є система формування попиту, стимулювання збуту та організації товарного обміну, яка передбачає не лише продаж товару, але й управління попитом, створення умов для успішного товарного обігу на ринку. Це включає розробку стратегій для залучення нових споживачів, підтримку постійних клієнтів і розширення мережі збуту. Важливим є також стимулювання покупок через акції, бонуси, знижки і спеціальні пропозиції.

Особливу увагу заслуговує підхід, який визначає збутову діяльність як процес організації оптимального руху продукції по ефективних каналах розподілу. Це включає в себе логістичне управління, вибір оптимальних каналів доставки товару, управління складськими запасами та координацію з партнерами-дистриб'юторами, що дозволяє досягти максимального ефекту від продажу при мінімальних витратах.

Нарешті, збутова діяльність розглядається як вид організаційно-економічної діяльності, спрямований на підвищення ефективності реалізації продукції. Це визначає збут як одну з ключових складових загальної стратегії підприємства, метою якої є забезпечення не лише фінансової вигоди від продажу, але й підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, розширення його частки та досягнення сталого економічного росту.

Таким чином, у науковій літературі поняття «збутова діяльність» трактується по-різному, залежно від акценту досліджень та підходів до його визначення. Зокрема, науковці розглядають збутову діяльність як організаційний процес, що включає продаж продукції, логістичні операції, управління попитом і стимулювання збуту. Деякі автори підкреслюють маркетингову складову, зосереджуючись на формуванні попиту та забезпеченні

конкурентоспроможності, тоді як інші акцентують увагу на економічних аспектах, таких як підвищення ефективності реалізації продукції.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності дефініції «збутова діяльність» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «збутова діяльність» в науковій літературі

Підхід до трактування	Автор	Визначення
З точки зору отримання прибутку	Кислий В. [22]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
	Хрупович С. [67]	Процес із доведення готової продукції до споживача та обслуговування продажі з метою досягнення економічних результатів і створення позитивного іміджу підприємства
В контексті системи організації продажу товару	Притиченко Т.І. [50]	Діяльність, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й після продажного обслуговування
	Митрохіна Ю.П. [32]	Вид діяльності, пов'язаний з реалізацією товарів, від якої залежить кінцеві результати фірми
З позицій дистрибуції	Падухевич О. В. [46]	Процес організації ринкових зв'язків між виробниками, торговельними посередниками та кінцевими споживачами з приводу руху товару для реалізації економічних інтересів суб'єктів даного процесу
З погляду організації товарного обміну	Богданович А., Розумей С. [5]	Забезпечення максимальної вигідності торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача
	Лагоцька Н. [28]	Багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача
З точки зору організаційно-економічної діяльності	Терент'єва Н. В. [18]	Організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес інфраструктурою
	Хрупович С. Є. [66]	Організаційно-економічна діяльність, що містить маркетинговий (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) аспекти, з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку

Мета збутової діяльності полягає у забезпеченні ефективної організації процесів реалізації продукції шляхом оптимізації товароруху, формування попиту, стимулювання продажів та використання ефективних каналів розподілу, що сприяє задоволенню потреб споживачів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та максимізації його економічної ефективності.

Для досягнення цієї мети підприємство виконує низку завдань, серед яких:

1. Планування обсягів збуту: прогнозування попиту та визначення необхідних обсягів продукції для задоволення ринку.
2. Розробка ефективних каналів збуту: вибір оптимальних способів доставки продукції до споживачів із мінімізацією витрат і ризиків.
3. Підтримка високої якості продукції: забезпечення відповідності товарів встановленим стандартам і вимогам споживачів.
4. Формування попиту та стимулювання збуту: використання маркетингових інструментів для підвищення зацікавленості споживачів у продукції.
5. Розширення ринків збуту: вихід на нові сегменти ринку та географічні території для збільшення обсягів реалізації.
6. Оптимізація витрат: зниження витрат на логістику, складування та організацію процесу збуту.
7. Моніторинг і аналіз збутової діяльності: оцінка ефективності реалізації продукції, виявлення проблем і розробка шляхів їх вирішення.
8. Задоволення потреб клієнтів: створення умов для зручного придбання товарів і підтримка високого рівня обслуговування.

Так, у процесі господарської діяльності підприємства збут виконує низку ключових функцій, спрямованих на забезпечення ефективного товарообігу та досягнення стратегічних цілей підприємства, зокрема: транспортування, розподілення, складування, пакування, сортування, налаштування комунікації, інформування (табл. 1.2.).

Основні функції збутової діяльності на підприємства

Функція	Зміст
Транспортування	організація переміщень товарів від місця виробництва до місця продажу або споживання
Розподілення	забезпечення необхідних споживачам кількості та асортименту продукції
Складування	управління запасами готової продукції на підприємстві, підготовка їх до транспортування
Пакування	упакування продукції для забезпечення кращої якості і відповідно до побажань споживачів
Сортування	підготовка необхідних партій товарів, підлаштованих під різні потреби кінцевих споживачів
Налаштування комунікації	встановлення контактів із партнерами, підрядниками, постачальниками, клієнтами. Розуміння потреб споживачів
Інформування	дослідження ринку, його особливостей, попиту, дій конкурентів. Обробка інформації щодо запитів і потреб споживачів

Джерело: складено автором на основі [27].

Важливою складовою системи збуту є канали розподілу, які включають посередників – організації або окремих осіб, які є учасниками товарообороту продукції від виробника до кінцевого споживача. Залежно від того, як себе позиціонують підприємства стосовно збуту, можна виокремити за каналами розподілу різні види збуту [14] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів збуту за каналами розподілу [14]

Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачеві	Виробник – споживач
	Непрямий – залучення в канали збуту незалежних торгових посередників (дистриб'юторів)	Виробник – посередник (посередники) – споживач
За кількістю посередників	Інтенсивний – залучення максимально великої кількості посередників (дистриб'юторів). Мета – забезпечити широке охоплення ринку.	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Селективний – використання невеликої кількості посередників (дистриб'юторів). Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту.	
	Винятковий – мала (або одиничні) кількість посередників (дистриб'юторів). Мета – збереження контролю над каналом збуту та престижу підприємства.	

Канал збуту – це сукупність юридичних та фізичних осіб, які займаються організацією просування продукції від виробника до споживача [4]. Основні канали збуту продукції в сучасних ринкових умовах відображено на рис. 1.2.

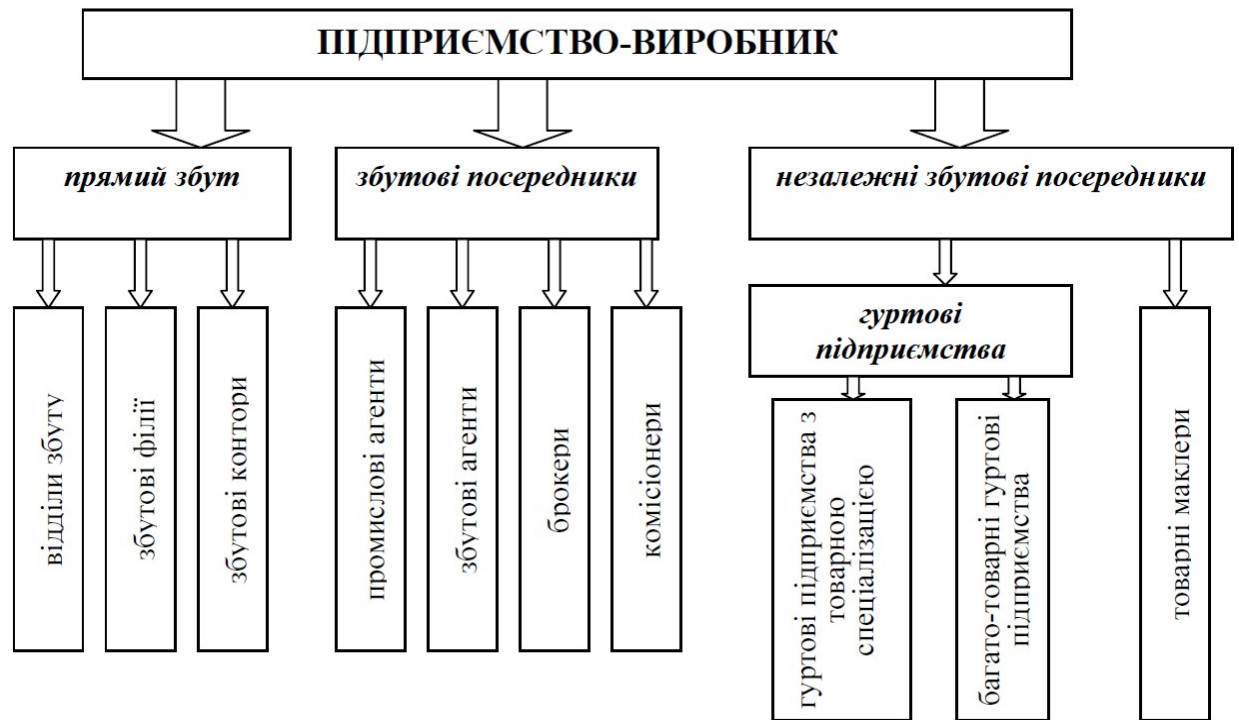


Рис 1.2. Класифікація основних каналів збуту продукції [29]

Як уже було зазначено, канали збуту продукції забезпечують процес передачі товарів від виробника до споживача, кожен з яких має свої особливості та функції. Прямий збут включає канали, де підприємство самостійно здійснює реалізацію продукції без залучення сторонніх посередників. До таких каналів належать:

- Відділ збуту – структурний підрозділ підприємства, який займається продажем продукції безпосередньо споживачам, організовуючи весь процес реалізації та взаємодіючи з клієнтами.
- Збутові філії – відокремлені підрозділи підприємства, що працюють у різних регіонах або на окремих ринках, забезпечуючи безпосередній контакт із місцевими споживачами.
- Збутові контори – організаційні одиниці, які виконують функції з реалізації продукції, але без зберігання товару, фокусуючись переважно на адмініструванні збутових процесів.

Збут через посередників передбачає залучення сторонніх організацій або осіб для реалізації продукції. Серед них:

- Промислові агенти – спеціалісти, які працюють на виробника та займаються просуванням товарів на ринку, отримуючи комісійну винагороду.
- Збутові агенти – посередники, що здійснюють продаж продукції на підставі договору з підприємством, представляючи його інтереси на ринку.
- Брокери – фахівці, які організовують укладення угод між виробниками та покупцями, але не володіють товаром і не беруть участі у його транспортуванні.
- Комісіонери – посередники, які реалізують продукцію від імені та за рахунок підприємства-виробника, отримуючи за це комісійну плату.

Незалежні збутові посередники працюють самостійно, незалежно від виробника, і зазвичай мають ширший асортимент продукції. Серед них:

- Гуртові підприємства – організації, що закупають продукцію у великих обсягах для подальшого перепродажу роздрібним або кінцевим споживачам.
- Товарні маклери – спеціалісти, які допомагають у пошуку покупців або постачальників, організовуючи угоди, але не володіють товаром і діють незалежно від виробника.

Збутова діяльність є ключовою складовою господарської діяльності підприємства, що забезпечує рух продукції від виробника до кінцевого споживача. Вона охоплює комплекс процесів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, формування та утримання ринкових позицій підприємства. Збутова діяльність виконує важливу роль у створенні додаткової вартості, управлінні товарними потоками, оптимізації ресурсів та встановленні взаємовигідних відносин із партнерами й споживачами. Її сутність полягає в організації ефективного товарообігу, стимулюванні попиту, формуванні каналів розподілу, а також у забезпеченні оптимального співвідношення між пропозицією підприємства та ринковими потребами. Завдяки збутовій діяльності підприємства реалізують свою продукцію, отримують дохід та утримують конкурентоспроможність.

Таким чином, збутова діяльність є не лише інструментом реалізації продукції, але й стратегічним фактором, що визначає стабільність та перспективи розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Організація ефективної збутової діяльності дозволяє підприємству забезпечити стабільний попит на свою продукцію та задовольнити потреби споживачів. Вона охоплює всі етапи від виробництва товару до його доставки кінцевому споживачу, що робить її важливою складовою ланкою в системі управління підприємством.

Збутова діяльність підприємства включає різноманітні функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль за процесами реалізації продукції. Управління цими процесами вимагає чіткої стратегії та ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і зменшення витрат. Визначення ролі збутової діяльності в системі управління є важливим для розуміння її значення не тільки для підприємства, але й для розвитку ринкової економіки в цілому.

Оскільки збутова діяльність охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із задоволенням потреб споживачів, вона потребує гнучкої організації та постійного вдосконалення. Зростання конкуренції на ринку та змінювані умови господарювання ставлять нові вимоги до ефективності управління цими процесами. Тому правильна організація та управління збутом є запорукою успішної діяльності підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх змін.

Олійник Л.В. та Кисельова В.Ю. зазначають, що для якісної побудови системи управління збутовою діяльністю підприємства потрібно враховувати принаймні три основних фактори:

а) чинники, що впливають на збутову діяльність підприємства в даний момент часу та у перспективі;

б) склад основних робіт, що є характерними для збутової діяльності даного підприємства;

в) а також цілі, які ставить перед собою підприємство на поточний період та на перспективу [43].

Система управління збутовою діяльністю є елементом системи управління компанії в цілому, одним з ключових понять теорії організації, що тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень з виконання процесів збутової діяльності [42].

Під управлінням збутовою діяльністю варто розуміти комплексне управління сукупністю процесів, пов'язаних із реалізацією продукції, робіт, послуг, яке передбачає наявність на підприємстві відділу збуту, розробку стратегії збуту, її виконання, постійну адаптацію виробничих процесів до вимог ринку, що змінюються, аналіз та контроль виконання стратегії [13].

Таким чином, система управління збутовою діяльністю – це комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання процесів збуту продукції з метою забезпечення ефективного товароруку, задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. Ця система охоплює як стратегічний, так і оперативний рівень управління, забезпечуючи координацію дій між підрозділами, які відповідають за виробництво, маркетинг і реалізацію.

Наразі можна стверджувати, що сучасна система управління збутом не зводиться лише до короткострокових цілей реалізації продукції, а має стратегічний характер. Це включає планування збуту, розробку довгострокових програм стимулювання попиту, розвиток партнерських відносин, а також постійну аналітику ринку для визначення нових можливостей для збуту продукції. Сучасна система управління збутовою діяльністю підприємства відображена на рис. 1.3.

Формування стратегії збутової діяльності підприємства має передбачати початкову постановку проблем і визначення цілей на основі вивчення зовнішніх і внутрішніх умов комерційної діяльності підприємства. Такими цілями можуть

бути: досягнення певного обсягу збуту; досягнення певного розміру доходу або підвищення його рівня; досягнення підприємством певної частки ринку; мінімізація витрат на збут (на упаковку і зберігання готової продукції, на рекламу і дослідження ринку, на передпродажну підготовку товарів, на утримання основних фондів, пов'язаних зі збутом, на транспортування і страхування готової продукції та ін.) [14].

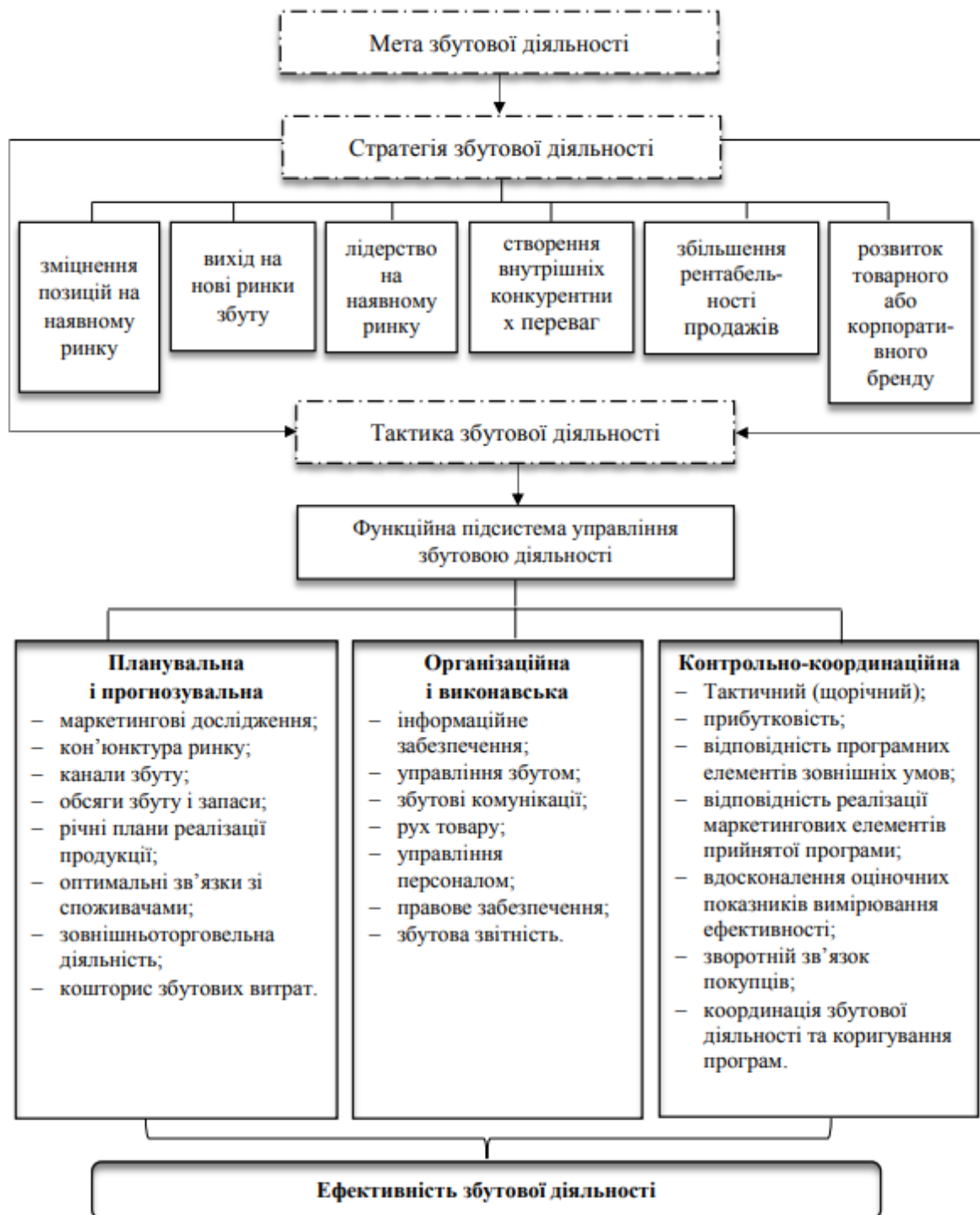


Рис. 1.3. Сучасна система управління збутовою діяльністю підприємства

Тактичне планування системи управління збутом має являти собою кросс-функційний та інтегрований процес тактичного планування всередині підприємства, метою якого є об'єднання всіх планів з управління діяльності в єдиний план розвитку підприємства загалом. Для досягнення такої співпраці окремих ланок управління діяльністю підприємства необхідні зусилля, тому що, як свідчить досвід, міжфункційне планування може підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому [73].

Функціональні підсистеми збуту включають інструменти для планування, організації, виконання, контролю та координації. Кожен з інструментів функціональної підсистеми збуту повинен включати елементи, що відповідають специфіці цієї підсистеми.

Планувальна і прогнозувальна підсистема збуту включає низку ключових елементів, що забезпечують ефективне управління збутовою діяльністю. Одним з основних аспектів є маркетингові дослідження, які допомагають визначити тенденції та потреби ринку. Оцінка кон'юнктури ринку дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію збуту до змінюваних умов зовнішнього середовища. Важливим елементом є визначення каналів збуту, які дозволяють оптимально розподіляти продукцію серед кінцевих споживачів. Також необхідно прогнозувати обсяги збуту та контролювати запаси, щоб уникнути дефіциту чи надлишку продукції. Річні плани реалізації продукції встановлюють конкретні цілі і завдання для досягнення бажаних результатів. Оптимальні зв'язки зі споживачами є важливими для забезпечення стійкого попиту і задоволення потреб клієнтів. У випадку міжнародної діяльності необхідно враховувати зовнішньоторговельну діяльність для організації ефективного збуту за кордоном. Окрім цього, планування збутових витрат через кошторис дозволяє контролювати витрати та забезпечити фінансову ефективність процесу збуту.

Процес планування збутової діяльності підприємства включає:

1. Розробку стратегії збуту та організаційних цілей. Визначення довгострокових і короткострокових цілей збуту, що відповідають загальній стратегії підприємства, а також створення планів дій для досягнення цих цілей через різні канали збуту та методи просування;

2. Формування профілю замовника та пропозиції продукції. Вивчення цільової аудиторії, її потреб та характеристик для створення пропозиції продукції, яка найкраще відповідає цим вимогам, що дозволяє забезпечити ефективний попит;

3. Формування відділу збуту та мотивації працівників. Створення ефективного відділу збуту, що відповідає за реалізацію продукції, і впровадження системи мотивації для співробітників, яка стимулює їх до досягнення високих результатів;

4. Формування попиту та контактів з клієнтами. Важливою складовою є активна робота з потенційними клієнтами через різні канали комунікації, створення попиту на продукцію через рекламні кампанії, спеціальні пропозиції та програми лояльності;

5. Виконання та оцінку ефективності збуту. Процес реалізації намічених планів збуту з подальшим аналізом їх результатів, що дозволяє визначити ефективність стратегій і коригувати дії для досягнення кращих результатів.

Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством [26]. Вона охоплює ключові елементи, які забезпечують ефективне виконання стратегічних та оперативних завдань. Одним з важливих аспектів є інформаційне забезпечення, яке включає збір, обробку та аналіз даних про ринок, конкурентів та споживачів для прийняття обґрунтованих рішень. Управління збутом передбачає розробку, реалізацію та коригування планів продажів, а також контроль над їх виконанням для досягнення поставлених цілей. Збутові комунікації займаються встановленням і підтримкою ефективного діалогу з клієнтами та партнерами через різні канали, включаючи рекламу, просування та зв'язки з громадськістю. Рух товару включає організацію логістичних процесів, щоб забезпечити своєчасне та ефективне доставлення продукції від виробника до споживача. Важливим елементом є управління персоналом, яке включає набір, навчання, мотивацію та оцінку працівників, що займаються збутовою діяльністю. Правове забезпечення включає дотримання законодавчих вимог, укладання контрактів та інших юридичних документів, що регулюють процеси збуту. Нарешті, збутова звітність допомагає здійснювати

контроль за виконанням планів збуту, аналізувати ефективність діяльності та своєчасно коригувати стратегії.

До підсистеми контролю та координації системи управління збутом входять наступні елементи:

1. Тактичний контроль, який доцільно проводити за такими напрямками: аналіз обсягу збуту; аналіз частки ринку підприємства; аналіз співвідношення обсягу реалізації і витрат; аналіз ставлення покупців до товарів конкурентів; аналіз співвідношення основних видів маркетингових витрат і обсягу збуту; аналіз ефективності використання ресурсів; аналіз використання робочого часу збутового персоналу; аналіз ефективності каналів руху товарів;

2. Контроль прибутковості дозволяє визначити ефективність збутової діяльності, а також коригувати стратегії для досягнення високих фінансових результатів.

3. Відповідність програмних елементів зовнішнім умовам, передбачає адаптацію збутової діяльності до змін на ринку, законодавчих вимог та економічних умов забезпечує конкурентоспроможність і ефективність роботи.

4. Відповідність реалізації маркетингових елементів програми, передбачає порівняння фактичних результатів зі запланованими показниками для своєчасного виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.

5. Вдосконалення оціночних показників вимірювання ефективності, передбачає постійне оновлення та ревізія існуючих методик оцінки результатів збуту, що дозволяє точніше вимірювати ефективність діяльності.

6. Аналіз зворотного зв'язку від покупців спрямований на одержання інформації від споживачів для коригування продукції та маркетингових стратегій відповідно до їхніх потреб.

7. Координація збутової діяльності відповідає за забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства та коригування програм збуту для досягнення максимальних результатів на всіх етапах реалізації продукції.

Сучасна система управління збутовою діяльністю підприємства є комплексною структурою, яка включає планувальні, організаційні, виконавчі та контрольні-координаційні підсистеми, що взаємодіють для забезпечення

ефективного руху продукції від виробника до споживача. Така система управління збутом повинна вирішувати низку завдань, а саме: побудова структури управління збутом; відкриття підрозділу збуту; підбір кадрів у підрозділ збуту; створення умов для ефективної роботи для спеціалістів зі збуту та розподіл між ними завдань; здійснення аналітичних досліджень кон'юнктури ринку; розробка стратегії та успішна її реалізація збутової діяльності на сучасній методологічній основі [13].

Також, систему управління збутовою діяльністю підприємства можна розділити на дві основні підсистеми: функціональну та забезпечуючу (табл. 1.3). Функціональна підсистема відповідає за реалізацію основних завдань збутової діяльності, що забезпечують ефективний процес реалізації продукції. Забезпечуюча підсистема створює умови для ефективного функціонування функціональної підсистеми. Її елементи й інструменти спрямовані на підтримку збутових процесів.

Таблиця 1.3.

Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю [70]

Елементи	Інструменти
<i>Функціональна підсистема</i>	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
<i>Забезпечуюча підсистема</i>	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Функціональна та забезпечуюча підсистеми є взаємопов'язаними й працюють у єдиній системі. Забезпечуюча підсистема створює базу для

реалізації функцій функціональної підсистеми, а ефективність збутової діяльності залежить від скоординованої роботи обох підсистем.

Отже, сучасна система управління збутовою діяльністю підприємства повинна зосереджуватися на підвищенні ефективності не лише збуту, але й загальної діяльності підприємства, оскільки збут є фінальним етапом, що відображає результативність всіх попередніх етапів, таких як постачання та виробництво.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства охоплюють різноманітні інструменти та методи, які дозволяють виміряти результативність цього процесу, що дозволяють порівнювати ключові параметри, виявляти аспекти, які потребують коригування, або визначати ті, які можуть служити зразком для наслідування.

В. Пилипчук, О. Данніков зосереджують свою увагу на аналізі ефективності збутової діяльності за чотирма напрямками: аналіз збутових витрат; показників результативності збутової діяльності; впливу збутової діяльності на прибуток; ранжування споживачів за ступенем привабливості. Особливу увагу вони звертають на визначення рівня задоволеності споживачів за допомогою показників – індексу задоволеності споживачів (CSI) та оцінки створеної споживчої цінності (CVA) [49].

І. Спільник, О. Загородня зазначають, що при визначенні ефективності системи збуту потрібно пам'ятати, що виробнича і збутова діяльність підприємства тісно пов'язані між собою через те, що зниження обсягів збуту негативно впливає на виробництво через нестачу оборотних коштів. Для визначення відповідності темпів виробництва та реалізації автори пропонують використовувати коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації, який розраховується відношенням чистого доходу від реалізації продукції до обсягу виготовленої продукції як суми надходжень від реалізації продукції і середніх

залишків готової продукції. Більше наближене значення коефіцієнта до одиниці свідчить про синхронність і ритмічність виробничої та збутової діяльності підприємства. Зниження коефіцієнта дає можливість вчасно виявити проблеми, пов'язані зі зростанням залишків нереалізованої продукції та гальмуванням оборотності оборотних активів [59].

До показників групи виробничо-господарської діяльності Ф. Важинський відносить показники комплексного аналізу, показники організаційно-технічного рівня виробництва (показники виробничої потужності, частка профільної продукції в загальному обсязі виробництва, озброєність живої праці основними фондами, ступінь відновлення устаткування), показники виробництва та реалізації продукції (показники товарної, реалізованої продукції), показник собівартості, показники прибутку і рентабельності, показники економічного стимулювання. Група показників ефективності використання ресурсів складається з розрахунку таких показників, як: фондоддача; продуктивність праці; матеріалоємність. Оцінку перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності науковці пропонують проводити за допомогою контролінгу (оцінка оперативних та стратегічних рішень), який дає можливість з'ясувати вплив сезонності продукції на рівень конкурентоспроможності та ритмічність збутової діяльності [6]

На думку Абрамович І. А. аналіз ефективності збутової діяльності, необхідно оцінювати не тільки проводячи розрахунки основних показників, що дають можливість оцінити ефект збуту, але використовувати інші показники, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомі при оцінці діяльності підприємства. В дослідженні запропоновано використовувати показники оцінки економічного ефекту збуту та показники, що характеризують ефективність збуту опосередковано [1]. Музичка Є. О. пропонує показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств [38].

Показники оцінювання ефективності збутової діяльності можна поділити на три групи: (рис. 1.4)

1. I група – показники визначення частки ринку підприємства;
2. II група – показники визначення прибутковості збутової діяльності;
3. III група – показники визначення ефективності збутових витрат.

Дані показники дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства, визначити її сильні сторони, виявити недоліки та знайти шляхи для їх усунення, що сприяє підвищенню загальної результативності управління збутовою діяльністю.

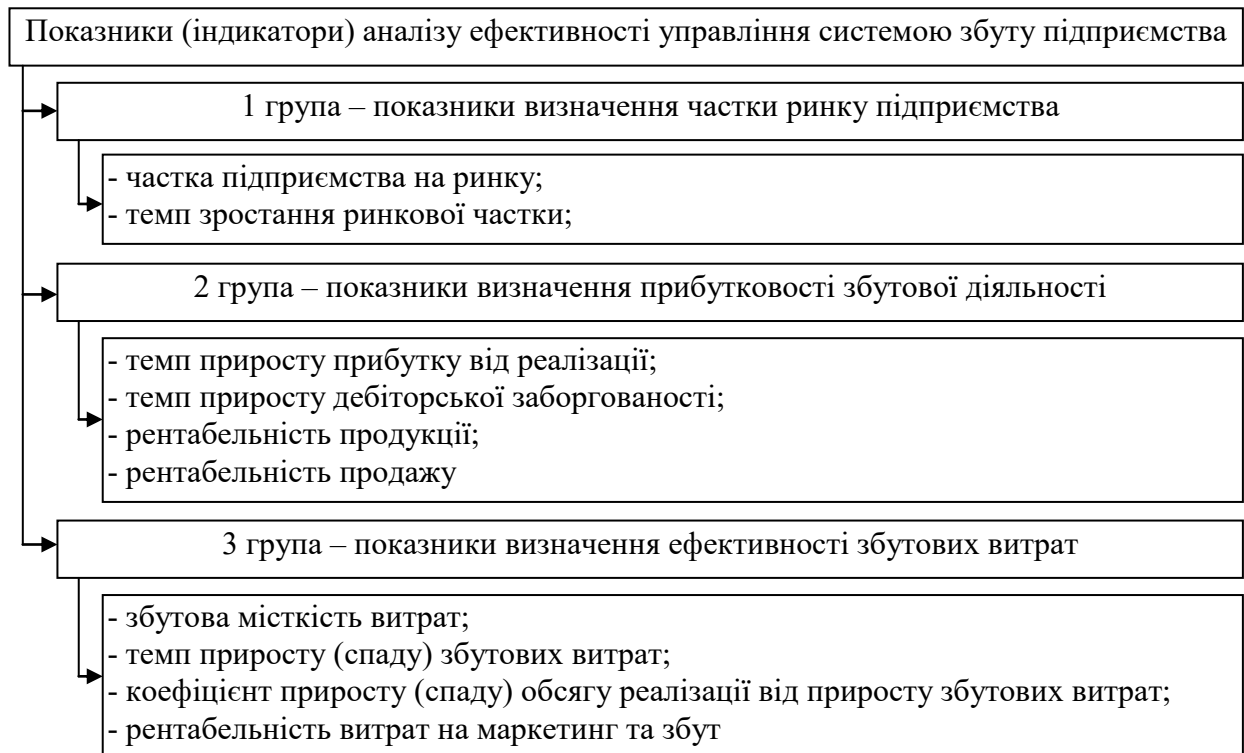


Рисунок 1.4. Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [40]

На рис. 1.5 наведено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка деталізує ключові напрями аналізу. Вона охоплює дослідження зовнішньої ефективності, що відображає взаємодію підприємства з ринковим середовищем, внутрішньої ефективності, що характеризує організаційні аспекти збуту, а також комплексне оцінювання ефективності за складовими, такими як оцінка ефективності каналу збуту, оцінка з точки зору продавця продукції та споживача продукції.

Аналіз зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства спрямований на оцінювання взаємодії компанії із зовнішнім ринковим

середовищем. До цієї групи показників належать такі аспекти, як частка підприємства на ринку, рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність продукції та динаміка продажів у порівнянні з галузевими тенденціями. Такі показники дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство адаптується до змін ринкових умов, використовує можливості для розширення ринку і забезпечує відповідність продукції очікуванням споживачів.



Рис. 1.5. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства [38]

Аналіз внутрішньої ефективності зосереджується на оцінці організаційних процесів і ресурсів, які забезпечують функціонування системи збуту. До ключових показників цієї групи належать продуктивність збутового персоналу, рівень автоматизації процесів збуту, ефективність логістичних процесів і управління запасами. Важливо враховувати також показники, що

характеризують співвідношення між витратами на збут та отриманими доходами, а також оцінку організаційної структури та її відповідності стратегічним цілям підприємства. Ці показники дозволяють виявити внутрішні резерви для підвищення ефективності та оптимізувати процеси управління збутом.

Оцінка ефективності каналу збуту зосереджується на аналізі здатності каналів реалізації продукції адаптуватися до змін у ринковому середовищі та досягати встановлених цілей. Гнучкість каналу оцінюється за здатністю оперативно реагувати на зміни в попиті, розширювати або звужувати свою діяльність залежно від ринкових умов. Додатково враховуються витрати на розвиток представництв, логістичні витрати та якість співпраці з дистриб'юторами. Ефективний канал збуту забезпечує мінімальні витрати на одиницю реалізованої продукції при максимальному рівні її доступності для кінцевого споживача.

Оцінка з точки зору продавця продукції охоплює ключові аспекти партнерської взаємодії, швидкість реакції на запити клієнтів і якість сервісного обслуговування. Аналізується рівень довіри партнерів до підприємства, обсяги їх замовлень та стабільність співпраці. Показники сервісу, такі як швидкість обробки замовлень, точність виконання угод і якість консультацій, впливають на довгострокове партнерство та ефективність збуту.

Оцінка з точки зору споживача продукції фокусується на тому, як кінцеві споживачі сприймають якість товару, його відповідність очікуванням і позиціонування на ринку. Співвідношення «ціна-якість» є одним із ключових показників, який демонструє, наскільки запропонована продукція відповідає рівню споживчих очікувань. Крім того, оцінюється імідж підприємства, його репутація серед клієнтів та конкурентів. Аналіз позиціонування товару дає змогу зрозуміти, наскільки він відповідає потребам і цінностям цільової аудиторії, що є вирішальним для формування лояльності споживачів та забезпечення стабільного збуту [38].

Абрамович І.А. та ряд інших науковців розглядають оцінку ефективності збутової діяльності з позиції ресурсного та витратного підходів (рис. 1.6.).

Ресурсний підхід передбачає дослідження використаних фінансових коштів (обсяг реалізованої продукції/прибуток на одиницю витрат фінансових коштів), використання виробничих фондів (обсяг реалізованої продукції/прибуток на одиницю витрат виробничих фондів), використання робочої сили (обсяг реалізованої продукції/прибуток на одиницю витрат робочої сили).

Витратний підхід зосереджує свою увагу оцінці витрат ресурсів праці, матеріальних витратах, оплаті праці та інших витратах. Основними показниками ефективності при цьому виступає обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут та/або обернений показник, а саме витрати на збут на одиницю реалізованої продукції.

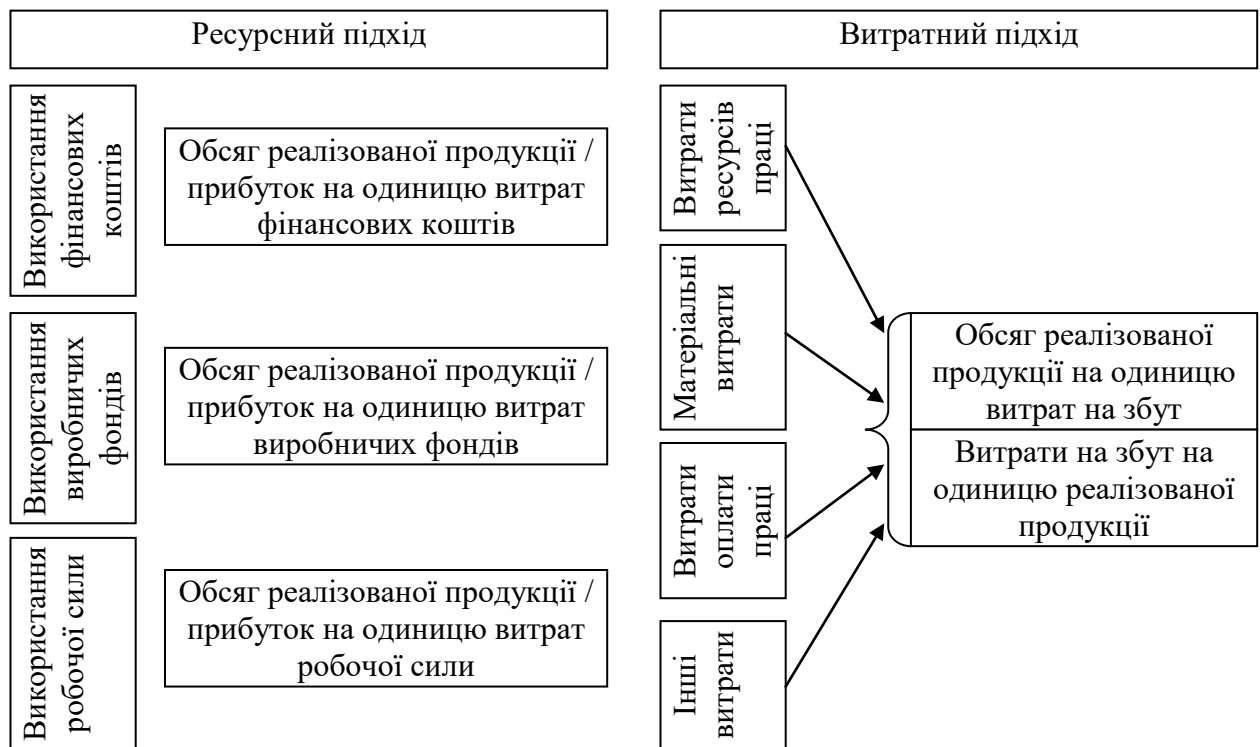


Рис. 1.6. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами [1]

Основні показники, що безпосередньо відносяться до показників оцінки ефективності збутової діяльності відобразимо на рис. 1.7 [65]. Дані показники можна поділити на фінансові, операційні та кадрові індикатори, які дозволяють здійснити всебічну оцінку ефективності збуту. До фінансових показників відносяться дохід від реалізації продукції, валовий та операційний прибуток, собівартість реалізованої продукції, витрати на збут, рентабельність (реалізації, діяльності, окремих видів продукції), а також показники окупності витрат на збут

та віддачі активів. Операційні показники включають середні залишки готової продукції на складі, середній обсяг дебіторської заборгованості, середній період обороту готової продукції та дебіторської заборгованості, а також коефіцієнти їх оборотності. Кадрові показники охоплюють дохід на одного працівника збутового відділу, частку збутового персоналу в загальній чисельності працівників, фонд оплати праці збутового персоналу та його частку у загальних витратах на оплату праці.

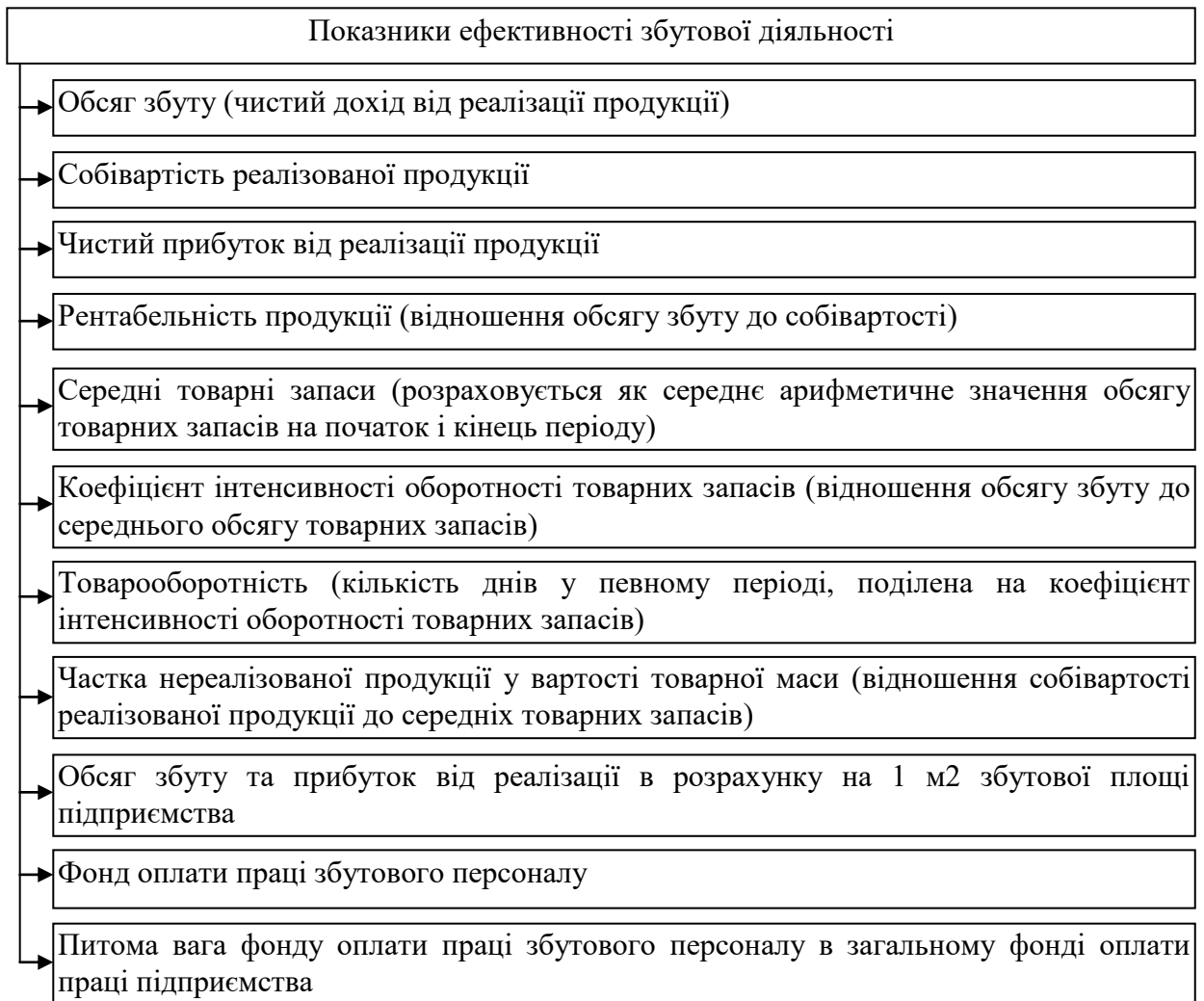


Рис. 1.7. Показники ефективності збутової діяльності [65]

Загалом, методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства повинні бути адаптовані до конкретних умов діяльності підприємства та ринку. Використання комплексного підходу, що поєднує фінансові та маркетингові показники, а також увага до внутрішніх процесів і зовнішніх умов, дозволяють здійснювати ефективний контроль і приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення результатів збуту.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення в сфері управління збутовою діяльністю підприємства

Нормативно-правове забезпечення в сфері управління збутовою діяльністю підприємства включає систему законодавчих і нормативних актів, які регулюють процеси, пов'язані з продажем продукції, взаємодією з клієнтами та організацією каналів збуту. Важливими складовими цього забезпечення є закони, що визначають права та обов'язки підприємств і споживачів, а також умови для контрактних відносин, захисту прав споживачів, а також інші норми збутової діяльності (податкове, торгове, антимонопольне, фінансове та інші законодавства, які безпосередньо впливають на функціонування збутових процесів).

Крім того, нормативно-правові акти регулюють питання організації договорів постачання, умов поставки, доставки та гарантійних зобов'язань. Важливою складовою є стандартизація якості продукції та забезпечення відповідності товарів вимогам державних органів. Законодавче забезпечення в сфері управління збутом також охоплює аспекти екології, безпеки праці, захисту прав споживачів, а також охорони інтелектуальної власності.

Господарський кодекс України встановлює загальні правові засади для здійснення господарської діяльності в Україні [11]. В частині збутової діяльності, Господарський кодекс визначає правові основи для укладання контрактів на постачання товарів, реалізацію продукції, а також умови, за яких здійснюється господарська діяльність підприємства на ринку товарів та послуг.

Цивільний кодекс України [68] визначає загальні положення щодо правовідносин між підприємством і споживачем, а саме: регламентує порядок укладання договорів, права сторін та їхню відповідальність; встановлює вимоги до якості товарів, строків поставки та гарантійного обслуговування; регламентує захист прав сторін, тощо.

Закон України «Про захист прав споживачів» регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права

споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів [49]. Закон зобов'язує підприємства забезпечувати відповідність продукції стандартам якості, споживачі мають право отримати повну та достовірну інформацію про товари, включаючи їхні характеристики, умови використання та гарантії. А також регулює покарання за недотримання прав споживачів, наприклад, за продаж неякісної продукції або введення в оману щодо її властивостей.

Закон України «Про рекламу» [53] регулює прозорість та законність рекламних комунікацій, що безпосередньо впливає на ефективність збутової діяльності підприємства. Зокрема, він зобов'язує рекламодавців надавати достовірну інформацію про продукцію, уникати неправдивих або маніпулятивних тверджень, які можуть вводити споживачів в оману.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [52] визначає умови реалізації продукції за межі України, включаючи митне оформлення, сертифікацію та дотримання міжнародних стандартів та регулює порядок укладання угод із зарубіжними партнерами, враховуючи норми валютного контролю.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [51] регламентує порядок відображення витрат на збут у фінансовій звітності та забезпечує можливість аналізу ефективності збуту через фінансові звіти.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства формує правову основу для організації ефективної та відповідальної діяльності в сфері збуту. Законодавчі акти регулюють ключові аспекти збуту, включаючи договірні відносини, оподаткування, рекламну діяльність, захист прав споживачів і забезпечення економічної конкуренції. А також створюють умови для прозорості збутових операцій та запобігають порушенням конкурентних норм. Ефективне застосування нормативної бази сприяє зниженню ризиків, підвищенню репутації підприємства та його стабільному розвитку у конкурентному середовищі.

Крім цього, для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно розробити надійне інформаційне забезпечення, яке дозволяє зібрати, обробити та аналізувати дані про ринок, споживачів, конкуренцію та внутрішні процеси підприємства. Подібний підхід повинен включати в себе системи для моніторингу ефективності збуту, оцінки попиту на продукцію, відстеження товарних залишків, а також управління відносинами з клієнтами та партнерами. Окрім того, важливим елементом є наявність аналітичних інструментів для прогнозування майбутніх тенденцій ринку та виявлення потенційних ризиків, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію збуту.

Таким чином, для ефективної організації збутової діяльності підприємства розробляється інформаційна система збуту, яка передбачає виконання ряду важливих етапів:

- визначення вихідних даних, необхідних для обліку збуту;
- узагальнення і надання вихідних даних клієнтам;
- визначення шляхів руху інформації [35].

Аналітична інформація, що використовується в управлінні збутом, поділяється на зовнішню і внутрішню. Зовнішня інформація – це інформація, що надходить до аналітика із зовнішнього середовища. Внутрішня інформація – це інформація про сам об'єкт, процес чи явище, що досліджується [7]. Зовнішня інформація включає дані про стан ринку, конкурентне середовище, тенденції попиту та поведінку споживачів, що дозволяє підприємству адаптувати свої стратегії збуту до змін навколишнього середовища. Внутрішня інформація містить відомості про ефективність існуючих каналів збуту, фінансові результати, витрати на збут та інші аспекти, пов'язані з внутрішніми процесами підприємства. Взаємодія зовнішніх і внутрішніх даних дозволяє комплексно оцінити ефективність збутової діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання інструментів маркетингу у системі управління підприємством дає можливість поєднувати дослідження кон'юнктури ринку, планування асортименту збуту продукції, змінюючи підходи до реалізації

продукції. Завдяки взаємовідносинам збутових підрозділів підприємства з підрозділами маркетингу здійснюється ефективне прогнозування збуту, за рахунок врахуванням результатів маркетингових досліджень проведених спеціалістами відділу маркетингу. Інформацію, яку можуть надати відділи маркетингу про ситуацію на ринку для цілей управління збутом, поділяють на три частини: інформація про товар, конкурентні позиції підприємства на ринку та інформація про ринок, на якому підприємство реалізує свою продукцію [14].

Таким чином, збутове інформаційне забезпечення тісно пов'язане з маркетинговим, оскільки обидва напрями сприяють досягненню ефективності в реалізації продукції та вивченні ринкових умов. Маркетингове інформаційне забезпечення зосереджене на зборі та аналізі даних про попит, поведінку споживачів і конкурентів, що дозволяє формувати стратегії просування і позиціонування товару на ринку. Збутове інформаційне забезпечення, в свою чергу, фокусується на обліку і аналізі результатів продажів, ефективності каналів збуту та витрат, що дає змогу коригувати маркетингові стратегії для досягнення максимального результату. Разом вони створюють єдину систему, яка забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни на ринку та оптимізувати процеси реалізації продукції.

За наявною маркетинговою інформацією прогнози збуту продукції доцільно розробляти в таких варіантах:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних варіантів співвідношень «продукт – ринок – споживач»;
- оцінювання впливу різних факторів на вдосконалення процесу збуту продукції за окремими ринками;
- виявлення можливостей щодо збільшення обсягів збуту продукції і вплив на них окремих факторів;
- зміни у співвідношенні «можливості – загрози»;
- розробка нових цілей щодо збуту продукції та альтернативних стратегій їх досягнення [10].

Отже, з метою підвищення якості прийняття управлінських рішень у сфері збутової діяльності керівництво підприємства має приділяти особливу увагу організації інформаційного забезпечення, процесу збору, обробки та зберігання маркетингової інформації. Інформаційні потоки в системі управління збутовою діяльністю підприємства мають ключове значення, оскільки будь-яка діяльність базується на знанні конкретної ситуації, що склалась на ринку [14].

Для ефективного функціонування інформаційного забезпечення збутової діяльності підприємство повинно впроваджувати сучасні інформаційні технології та системи автоматизації, які дозволяють своєчасно отримувати актуальні дані, аналізувати їх і передавати відповідним підрозділам для прийняття рішень. Важливою частиною є створення централізованих баз даних, що дозволяють інтегрувати різні джерела інформації і забезпечувати їх доступність для менеджерів на всіх етапах процесу збуту. Крім того, на основі зібраних даних проводиться регулярна оцінка ефективності збутових каналів, витрат на збут, рентабельності продажів і задоволеності клієнтів, що сприяє оптимізації операційних процесів та досягненню високих результатів у реалізації продукції.

Системи управління взаємодією з клієнтами (CRM-системи) є основним інструментом у процесі автоматизації збуту. Вони дозволяють зберігати детальну інформацію про кожного клієнта, включаючи історію покупок, переваги та запити, що дозволяє здійснювати персоналізований підхід у взаємодії з клієнтами. CRM-системи також сприяють ефективнішому управлінню продажами, контролю за виконанням замовлень і вдосконаленню стратегії збуту на основі аналізу даних [55].

Важливими інструментами є також системи для автоматизації процесів складування та логістики, що дозволяють оптимізувати управління запасами, зменшити витрати на транспортування та складування товарів. Інтеграція цих систем з ERP (Enterprise Resource Planning - система планування ресурсів підприємства) та WMS (Warehouse Management Systems - система автоматизованого управління складом) забезпечує прозорість і ефективність у всіх етапах збуту, від планування до доставки товарів кінцевому споживачу.

Крім того, інструменти аналітики та бізнес-інтелекту дозволяють здійснювати прогнозування попиту, аналіз ефективності збутових каналів і коригування цінових стратегій у реальному часі.

Загалом, ефективне управління збутовою діяльністю підприємства є важливим елементом для досягнення високих результатів у сфері збуту. Для цього необхідно використовувати комплексний підхід, що включає правильну організацію, планування та контроль за збутовою діяльністю, а також ефективне використання сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем. Розробка інформаційного забезпечення, інтеграція маркетингових та збутових даних дозволяє точніше прогнозувати попит, оптимізувати витрати, вдосконалювати взаємодію з клієнтами та підвищувати ефективність каналів збуту. У результаті, створення комплексної інформаційної системи управління збутом дозволяє підприємствам підвищити свою управлінську ефективність.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність є ключовим компонентом економічного механізму будь-якого підприємства, оскільки без ефективного збуту продукції неможливе досягнення фінансових та стратегічних цілей. В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами та глобалізацією, збутова діяльність підприємства стає важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Збутова діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування продукції або послуг підприємства до кінцевого споживача, що включає в себе планування обсягів продажу, вибір методів реалізації, встановлення цін та формування каналів збуту. Основною метою збутової діяльності є забезпечення ефективного зв'язку між виробником і споживачем, задоволення потреб ринку та максимізація прибутку підприємства.

Організація ефективної збутової діяльності дозволяє підприємству забезпечити стабільний попит на свою продукцію та задовольнити потреби споживачів. Вона охоплює всі етапи від виробництва товару до його доставки

кінцевому споживачу, що робить її важливою складовою ланкою в системі управління підприємством.

Система управління збутовою діяльністю – це комплекс взаємопов’язаних елементів, спрямованих на планування, організацію, контроль і регулювання процесів збуту продукції з метою забезпечення ефективного товароруху, задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. Ця система охоплює як стратегічний, так і оперативний рівень управління, забезпечуючи координацію дій між підрозділами, які відповідають за виробництво, маркетинг і реалізацію.

Таким чином, сучасна система управління збутом не зводиться лише до короткострокових цілей реалізації продукції, а має стратегічний характер. Це включає планування збуту, розробку довгострокових програм стимулювання попиту, розвиток партнерських відносин, а також постійну аналітику ринку для визначення нових можливостей для збуту продукції.

Крім цього, сучасна система управління збутовою діяльністю підприємства повинна зосереджуватися на підвищенні ефективності не лише збуту, але й загальної діяльності підприємства, оскільки збут є фінальним етапом, що відображає результативність всіх попередніх етапів, таких як постачання та виробництво.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства охоплюють різноманітні інструменти та методи, які дозволяють виміряти результативність цього процесу, порівнювати ключові параметри, виявляти аспекти, які потребують коригування, або визначати ті, які можуть служити зразком для наслідування. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємства повинна бути адаптованою до конкретних умов діяльності підприємства та ринку. Використання комплексного підходу, що поєднує фінансові та маркетингові показники, а також увага до внутрішніх процесів і зовнішніх умов, дозволяють здійснювати ефективний контроль і приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення результатів збуту.

Нормативно-правове забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства формує правову основу для організації ефективної та

відповідальної діяльності в сфері збуту. Законодавчі акти регулюють ключові аспекти збуту, включаючи договірні відносини, оподаткування, рекламну діяльність, захист прав споживачів і забезпечення економічної конкуренції. А також створюють умови для прозорості збутових операцій та запобігають порушенням конкурентних норм. Ефективне застосування нормативної бази сприяє зниженню ризиків, підвищенню репутації підприємства та його стабільному розвитку у конкурентному середовищі.

Крім цього, для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно розробити надійне інформаційне забезпечення, яке дозволяє зібрати, обробити та аналізувати дані про ринок, споживачів, конкуренцію та внутрішні процеси підприємства. Подібний підхід повинен включати в себе системи для моніторингу ефективності збуту, оцінки попиту на продукцію, відстеження товарних залишків, а також управління відносинами з клієнтами та партнерами. Важливим елементом є наявність аналітичних інструментів для прогнозування майбутніх тенденцій ринку та виявлення потенційних ризиків, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію збуту.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Об'єктом дослідження удосконалення управління збутовою діяльністю обрано Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат», що спеціалізується на виробництві меблів. Комбінат розташований у селі Руська Поляна, Черкаської області, і займає провідні позиції в галузі меблевого виробництва України.

Історія ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» починається з 1927 року, коли кілька підприємців почали розпилювання лісу, встановивши 1 лісопилну раму. В період з 1930-1940рр. було побудовано і обладнано бондарський цех, машинне відділення, розпилювальний цех і цех з обробки деревини, однак жодна з довоєнних будівель не збереглася. В 1956 року артіль була укрупнена за рахунок 4-х артілей, які були розміщені в місті Черкаси та прилеглих селах. Так утворилася артіль «1 Травня» в с. Руська Поляна [45].

В листопаді 1959 року артілі були скасовані, кооперативна промисловість переведена в державну і на базі артілі був утворений Руськополянський меблевий комбінат. В 1963 році було утворено на базі деревообробного комбінату підприємство «Черкаси меблі», куди увійшов і Руськополянський меблевий комбінат. Відбулася спеціалізація підприємств з випуску різних видів меблів. Так, спеціалізацією Руськополянського меблевого комбінату стало виробництва столів і стільців. На той час, площа комбінату становила 5,25 га [45].

В 1980 році було розпочато реконструкцію комбінату, яка проводилася силами працюючих підприємства. Були побудовані інженерні мережі та комунікації, інженерно-побутовий комплекс, їдальня, магазин, медпункт,

котельня на газовому паливі, цех стільців, склади, цех щитових меблів, реммех цех, гаражі. У 1985 році підприємство розпочало випуск продукції на експорт. В 1994 році в зв'язку з перебудовою підприємство було реорганізовано в акціонерне товариство ВАТ «Руськополянський меблевий комбінат». 2016 року підприємство змінило вид акціонерного товариства з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство.

Узагальнена інформація про ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат»
Скорочена назва	ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»
Назва англійською мовою	PJSC RUSKOPOLYANSKYI FURNITURE COMPANI
Код ЄДРПОУ	05486800
Дата реєстрації	24.03.1995 (29 років 8 місяців)
Керівник організації	Латенко Олександр Іванович
Розмір статутного капіталу	3 004 200,00 грн
Види діяльності	<i>Основний:</i> 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 19602, Черкаська область, Черкаський район, село Руська Поляна, вулиця Чигирин, будинок 111
Власники	акціонери-фізичні особи в кількості 477 (чотириста сімдесят сім) осіб- 100%

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» було зареєстровано 24 березня 1995 року. Юридична адреса підприємства: Україна, 19602, Черкаська область, Черкаський район, село Руська Поляна, вулиця Чигирин, будинок 111. Керівником компанії на даний момент є Латенко Олександр Іванович.

Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є «31.01 – Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі». Цей клас включає виробництво будь-яких меблів із будь-яких матеріалів (крім каменю, бетону або кераміки) для будь-яких місць і для будь-якого призначення, а саме: виробництво стільців і сидінь для офісів, студій, готелів, ресторанів і громадських місць; виробництво стільців

і сидінь для театрів, кінотеатрів тощо; виробництво спеціалізованих меблів для підприємств торгівлі: прилавків, вітрин, полиць тощо; виробництво офісних меблів; виробництво лабораторних лав, табуретів та інших лабораторних сидінь, лабораторних меблів (наприклад, шаф і столів); виробництво меблів для церков, шкіл, ресторанів [20].

За даними YC.Market, у 2023 році підприємство посіло лідируючу позицію в Черкаській області за обсягом виручки серед компаній, що займаються виробництвом меблів для офісів і підприємств торгівлі (КВЕД 31.01) (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Провідні підприємства з виробництвом меблів для офісів і підприємств торгівлі Черкаської області за 2023 рік

№	Суб'єкт господарської діяльності	Виручка за 2023 рік, грн
1.	ПрАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»	123 188 700
2.	ТОВ «ПРУДИВУС»	87 438 700
3.	ТОВ «ПРОЕКТ 2017»	36 725 700
4.	ТОВ «ВІКО МЕБЛІ»	23 776 400
5.	ПП «КОММАТ – ПЛЮС»	3 411 500
6.	ТОВ «ШПОЛЯНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»	2 356 800
7.	ТОВ «СОЮЗ-ЧЕРКАСИ»	1 413 900
8.	ПП «НАУКОВО -ВИРОБНИЧА КОМЕРЦІЙНА ФІРМА ДИВО»	1 250 500
9.	ПП «ДРЕВО – СТИЛЬ»	870 000
10.	ТОВ «ЗОЛОТІ ВОРОТА ПЛЮС»	607 700

Джерело: складено автором за даними [75]

Структура 10-ти найбільших підприємств з виробництва меблів для офісів і підприємств торгівлі Черкаської області в 2023 році відображена на рис. 2.1

На даний момент на ринку України функціонує 4818 суб'єктів господарювання, що основний вид діяльності яких виробництво меблів для офісів і підприємств, з них 1548 діючих юридичних осіб та 3270 фізичних осіб підприємців. За даними YC.Market розглянемо найбільших конкурентів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на ринку України за 2023 рік (табл 2.3).

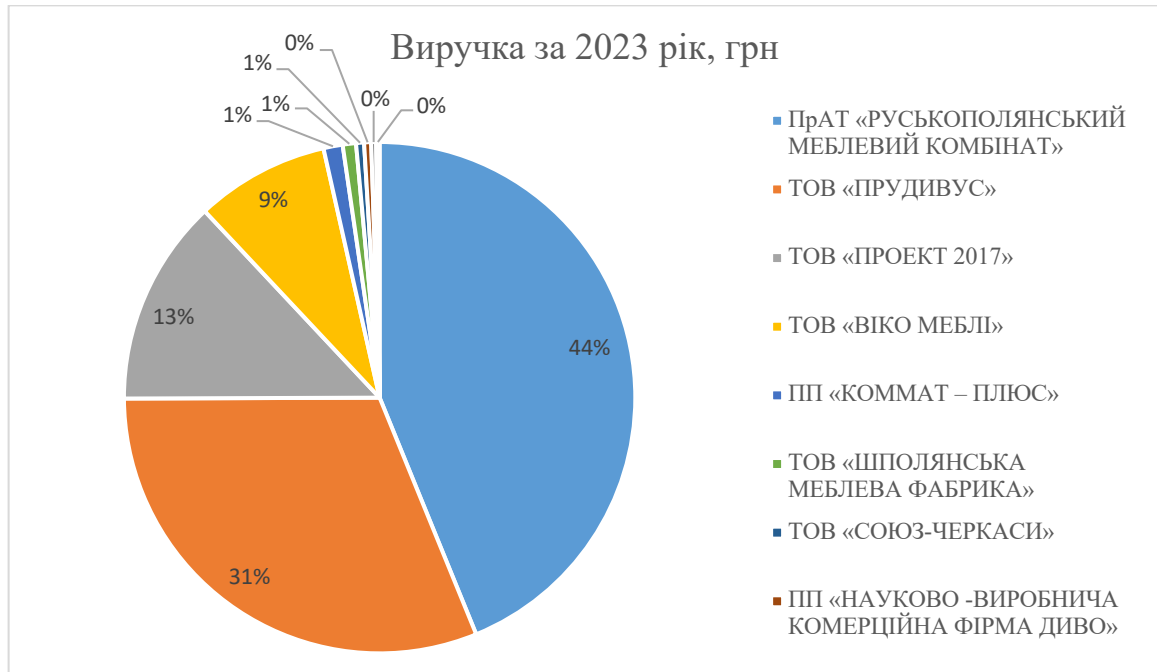


Рис. 2.1. Структура 10-ти найбільших підприємства з виробництва меблів для офісів і підприємств торгівлі Черкаської області

Таблиця 2.3

Провідні підприємства з виробництвом меблів для офісів і підприємств торгівлі за 2023 рік

№	Суб'єкт господарської діяльності	Виручка за 2023 рік, грн
1.	СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО В ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МОДЕРН-ЕКСПО»	4 077 995 000
2.	ПрАТ «НОВИЙ СТИЛЬ»	986 210 000
3.	ТОВ «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «КОНСТАНТА»	357 518 000
4.	ТОВ «АМФ УКРАЇНА»	348 213 000
5.	ТОВ «РІВА-СТАЛЬ»	323 641 000
6.	ТОВ «АККОРД ПЛАТІНУМ»	257 978 400
7.	ТОВ «АРТ – ПРОМ»	247 571 000
8.	ТОВ «АНШАР ГРУП»	223 866 400
9.	ТОВ «ДЕНДРА-СЕРВІС»	216 783 600
10.	ТОВ «АГТ ПЛЮС»	210 273 900

Джерело: складено автором за даними [75]

Конкурентне середовище ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» характеризується високою конкуренцією на ринку виробництва меблів для офісів і підприємств торгівлі (КВЕД 31.01). Основними конкурентами є як великі міжнародні компанії, так і українські виробники.

Основні виклики, що постають перед підприємством включають необхідність утримання конкурентоспроможності, впровадження інновацій, адаптацію до змін споживчих уподобань та роботу в умовах економічної нестабільності.

Статутний капітал Товариства складає 3 004 200,00 гривень (три мільйони чотири тисячі двісті гривень, нуль копійок). Загальна кількість акцій, розміщених Товариством, становить 200 280 штук, кожна з яких має номінальну вартість 15,00 гривень (п'ятнадцять гривень, нуль копійок). Загальна кількість голосуючих акцій - 175665 шт. Усі акції Товариства є іменними та існують виключно в бездокументарній формі.

Відповідно до даних останнього реєстру власників акцій Товариства станом на 31.12.2023р, загальна кількість голосуючих акцій ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» складає 175665 штук, що становить 87,71% від загальної кількості акцій Товариства, і які належать трьом особам. Інші власники не уклали з обраною емітентом депозитарною установою договору про обслуговування рахунка в цінних паперах від власного імені та не здійснили переказ належних їм прав на цінні папери на свій рахунок у цінних паперах, відкритий в іншій депозитарній установі. Тісногуз Володимир Васильович володіє контрольним пакетом акцій, а саме 175 663 акціями, що становить 87,708707% від загальної кількості акцій підприємства.

Органами управління ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є:

1. Загальні збори акціонерів – вищий орган управління підприємства, який приймає рішення з ключових питань діяльності компанії, таких як затвердження статуту, вибір наглядової ради, затвердження фінансових звітів тощо.

2. Наглядова рада – здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та представляє інтереси акціонерів у період між загальними зборами. Наглядова рада затверджує стратегічні плани та важливі рішення.

3. Виконавчий орган (керівник підприємства) – оперативне управління діяльністю компанії здійснює директор, яким на даний момент є Латенко Олександр Іванович. Він відповідає за виконання рішень загальних зборів акціонерів та наглядової ради, а також за організацію поточної діяльності

компанії. Директор приймає рішення по всіх питаннях, віднесених до його компетенції, одноосібно з урахуванням особливостей та обмежень, визначених чинним законодавством України, Статутом та рішеннями Наглядової ради Товариства.

Детальніша інформація про органи управління ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація про органи управління ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Наглядова рада	Членом Наглядової ради Товариства може бути лише фізична особа. Член Наглядової ради не може бути одночасно Директором Товариства. Кількісний склад Наглядової ради становить 3 (три) члени, у т.ч. Голова Наглядової ради. До складу Наглядової ради обираються акціонери або особи, які представляють їхні інтереси (далі – представники акціонерів). Особи, обрані членами Наглядової ради, можуть переобиратися необмежену кількість разів.	Голова Наглядової ради: Тісногуз Володимир Васильович Член Наглядової ради: Мацак Анна Миколаївна Член Наглядової ради: Латенко Валентина Лазарівна
Директор Товариства	Директор є одноосібним Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства. Директор Товариства обирається на посаду за рішенням Наглядової ради Товариства строком на 3 (три) роки.	Директор: Латенко Олександр Іванович.
Загальні збори Товариства	Акціонери Товариства. Акціонерами Товариства визнаються фізичні і юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, або територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном (у випадку, коли держава чи територіальна громада є власниками акцій Товариства), які є власниками акцій Товариства. (Відповідно до Статуту)	Персональний склад визначає Перелік акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах, який складається станом на визначену дату.

Відповідно до річної інформації емітента, стратегія подальшої діяльності підприємства спрямована на підвищення кваліфікації працівників для

покращення та підвищення продуктивності праці, та послуг, що надаються емітентом. ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» не планує розширення виробництва, не має потреби в його укрупненні, оскільки товариство в повній мірі забезпечене виробничими потужностями з погляду конкурентоспроможної діяльності. Запланована робота над налагодженням виробничих процесів на підприємстві, організація та управління на основі раціональності, проведення заходів щодо зниження собівартості продукції, як за рахунок збільшення ефективності праці, раціонального виробництва, так і за рахунок зменшення видатків.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В умовах динамічного розвитку меблевого ринку, діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» щорічно проводить загальні збори акціонерів, на яких підбиваються підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства за минулий рік. У рамках цих зборів товариство оприлюднює річну фінансову звітність, яка включає основні показники діяльності, такі як доходи, витрати, прибуток, а також стратегічні рішення щодо подальшого розвитку.

Для аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» проаналізуємо фінансові показники підприємства за останні три роки (2021-2023 роки). Для проведення аналізу формування фінансових результатів діяльності підприємства основним джерелом інформації є його фінансова звітність, зокрема форма № 1 «Баланс» і форма № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» за період 2021–2023 років.

Комплексний аналіз фінансово-економічного стану включає:

1. Аналіз фінансової стійкості: дослідження рівня залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та можливості виконання своїх зобов'язань.

2. Оцінку рентабельності: визначення прибутковості продукції, активів і власного капіталу для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності.

3. Аналіз ліквідності та платоспроможності: дослідження здатності підприємства своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

4. Аналіз оборотності ресурсів: оцінка швидкості обігу запасів, дебіторської заборгованості та активів для визначення ефективності управління ресурсами.

Проаналізуємо зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат», що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності
ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	104374	98919	123189	18815	18,03
2	Валовий прибуток, тис. грн.	8644	7681	12884	4240	49,05
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	5325	5648	7907	2582	48,49
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	87855	117557,5	139594	51739	58,89
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	44737,5	58701,5	58366	13628,5	30,46
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	35442	51565,5	47932	12490	35,24
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	43617,5	59356,5	81228	37610,5	86,23
8	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	19952,5	25439	32216	12263,5	61,46
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	141	146	142,5	1,5	1,06
10	Фондовіддача	2,94	1,92	2,57	-0,37	-12,73
11	Фондомісткість	0,34	0,52	0,39	0,05	14,58
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	251,36	353,19	336,36	85,00	33,82
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,39	1,67	1,52	-0,88	-36,62
14	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	740,24	677,53	864,48	124,24	16,78

Відповідно до даних таблиці 2.5, підприємство демонструє значний прогрес у фінансово-економічній діяльності за період 2021–2023 років. Так,

чистий дохід підприємства зріс із 104374 тис. грн у 2021 році до 123189 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 18815 тис. грн або 18,03% та свідчить про ефективну збутову діяльність. Валовий прибуток зріс на 49,05% і досяг 12884 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності в цілому. Чистий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 48,49% — із 5325 тис. грн у 2021 році до 7907 тис. грн у 2023 році.

Середньорічна вартість активів підприємства зросла з 87855 тис. грн у 2021 році до 139594 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 58,89% та свідчить про активну політику підприємства щодо розширення майнової бази. Зокрема, оборотні активи збільшилися на 86,23%, що свідчить про зростання запасів та грошових коштів, необхідних для забезпечення господарської діяльності. Необоротні активи підприємства зросли на 30,46% — із 44737,5 тис. грн у 2021 році до 58366 тис. грн у 2023 році. В тому числі, основні засоби продемонстрували приріст на 35,24%, збільшившись з 35442 тис. грн у 2021 році до 47932 тис. грн у 2023 році, що вказує на активну політику підприємства з оновлення та модернізації виробничих потужностей. Також, власний капітал зріс з 19952,5 тис. грн у 2021 році до 32216 тис. грн у 2023 році (+61,46%), що забезпечує більшу фінансову стабільність підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників залишилася майже незмінною, збільшившись із 141 особи у 2021 році до 143 осіб у 2023 році (+1,06%). Водночас фондоозброєність працівників збільшилась на 33,82%, що пов'язано зі збільшенням основних засобів на одного працівника. Тобто у 2023 році, на одного працівника припадає 336,36 тис. грн. основних засобів. Разом з тим, продуктивність праці зменшилася на 41,19%, що свідчить про те, що зростання доходів не супроводжувалося відповідним підвищенням ефективності праці. Фондовіддача знизилася на 12,73%, що також свідчити про певні труднощі в ефективності використанні ресурсів. Також знизився коефіцієнт оборотності оборотних активів на 36,62%, що свідчить про уповільнення швидкості обігу коштів та товарів. Загалом підприємство демонструє стійке фінансове зростання,

проте потребує впровадження заходів для підвищення ефективності використання активів та оптимізації операційних процесів.

Наступним етапом аналізу визначимо особливості формування активів та джерел їх фінансування в діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика майна ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» та джерел його формування за балансом за 2021-2023 рік

Показник	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2021 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	58398	56,13	59005	45,02	57727	38,97	-671	-1,15	17,15
в т.ч. основні засоби	52900	50,84	50231	38,32	45633	30,81	-7267	-13,74	20,03
2. Оборотні активи	46651	44,84	72062	54,98	90394	61,03	43743	93,77	16,19
в т.ч. запаси	9216	8,86	13629	10,40	3727	2,52	-5489	-59,56	-6,34
дебіторська заборгованість	17525	16,84	19288	14,72	24278	16,39	6753	38,53	-0,45
грошові кошти	15005	14,42	33224	25,35	58806	39,70	43801	в 3 р.	25,28
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	-0,96	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,96
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	22615	21,73	28263	21,56	36169	24,42	13554	59,93	2,68
в т.ч. зареєстрований капітал	3004	2,89	3004	2,29	3004	2,03	0	0,00	-0,86
нерозподілений прибуток	18414	17,70	24062	18,36	31969	21,58	13555	73,61	3,89
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	81434	78,27	102803	78,44	111952	75,58	30518	37,48	-2,68
БАЛАНС:	104049	100,00	131066	100	148122	100	44073	42,36	x

На основі даних балансу ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 роки можна побачити, що баланс підприємства у 2023 році становить 148 122 тис. грн, що на 44 073 тис. грн більше порівняно з 2021 роком, тобто за три роки відбулось зростання на 42,36%.

Найбільшу частку в структурі активів займають оборотні активи, які у 2023 році становили 61,03% від загальної суми активів. За три роки їх обсяг

збільшився на 93,77%, що демонструє активне використання поточних активів у господарській діяльності. Зокрема, запаси зросли на 38,53%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та готової продукції. Дебіторська заборгованість збільшилася на 38,53%, що свідчить про зростання обсягів продажу на умовах відстрочки платежу. Також зріс обсяг грошових коштів в три рази (на 483 012 тис. грн). Необоротні активи у 2023 році склали 38,97% загальної суми активів. Їх обсяг знизився на 1,15%, що може свідчити про незначне скорочення інвестицій у довгострокові активи, зокрема основні засоби (-13,74%).

Основним джерелом фінансування активів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у 2023 році є поточні зобов'язання, частка яких становила 75,58% у структурі пасивів. Протягом трьох років обсяг поточних зобов'язань зріс на 37,48%, що свідчить про зростання кредиторської заборгованості підприємства та залежність від короткострокового фінансування для забезпечення операційної діяльності. Відсутність довгострокових зобов'язань мінімізує боргові ризики у довгостроковій перспективі. Проте значна частка поточних зобов'язань і їх зростання створюють ризики для фінансової стабільності підприємства.

Власний капітал, що становить 24,42% у структурі пасивів, зріс на 59,93% (+13 554 тис. грн) за три роки, демонструючи стабільність у формуванні фінансових ресурсів підприємства. Значне зростання нерозподіленого прибутку на 73,61% свідчить про ефективну господарську діяльність та реінвестування прибутків у розвиток.

Наступним етапом аналізу фінансового стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є дослідження механізму формування фінансових результатів (табл. 2.7).

У період з 2021 до 2023 року чистий дохід від реалізації продукції зріс на 18,03% та становить 123 189 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або підвищення цін на неї. Разом з тим збільшилась собівартість реалізованої продукції на 15,23% та становить 110 305 тис. грн. Відповідно, темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості, що позитивно вплинуло на зростання валового прибутку, який у

2023 році становив 12 884 тис. грн, що на 49,05% більше у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	104374	98919	123189	18815	18,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	95730	91238	110305	14575	15,23
Валовий: прибуток (збиток)	8644	7681	12884	4240	49,05
Інші операційні доходи	4627	15063	22344	17717	в 4 р.
Інші операційні витрати	4627	13818	17847	13220	в 3 р.
Інші доходи	-	3681	567	-	-
Інші витрати	-	3719	8306	-	-
Разом доходи	109000	115663	146100	37100	34,04
Разом витрати	102506	108775	136458	33952	33,12
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	6494	6888	9642	3148	48,48
Податок на прибуток	1169	1240	1736	567	48,50
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5325	5648	7907	2582	48,49

Інші операційні доходи зросли у чотири рази, досягнувши 22 344 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про успішну диверсифікацію джерел доходів підприємства. Водночас інші операційні витрати збільшилися на в три рази (+13 220 тис. грн), що також свідчить про активність у здійсненні операцій, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції.

Сумарний дохід підприємства зріс на 34,04% (+37 110 тис. грн), досягнувши 146 610 тис. грн у 2023 році. Майже пропорційно збільшилися сукупні витрати на 33,12% (+33 952 тис. грн), досягнувши 136 458 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування збільшився на 48,48% (+3 252 тис. грн) і у 2023 році становив 9 644 тис. грн., що демонструє покращення загального фінансового стану підприємства. Податок на прибуток зріс на 48,50% (+567 тис. грн) до 1 736 тис. грн у 2023 році, що є прямим наслідком збільшення прибутку

підприємства. Таким чином, чистий прибуток у 2023 році склав 8 073 тис. грн, що на 48,49% (+2 640 тис. грн) більше, ніж у 2021 році.

На завершальному етапі аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» зосередимо увагу на показниках, що відображають фінансовий стан підприємства (табл. 2.6)

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану
ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,57	0,70	0,81	0,23	40,95
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,32	0,53	0,34	в 3 р.
3. Чистий оборотний капітал	-34783	-30741	-21558	13225	-38,02
4. Коефіцієнт автономії	0,22	0,22	0,24	0,03	12,35
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,28	0,27	0,32	0,05	16,34
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,77	-0,43	-0,24	0,53	-68,91
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,19	0,84	0,88	-0,31	-25,72
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,23	3,89	3,82	-1,41	-26,90
9. Рентабельність господарської діяльності, %	5,31	5,19	5,79	0,49	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	26,69	22,20	24,54	-2,14	x
11. Рентабельність продукції, %	9,03	8,42	11,68	2,65	x

З даних таблиці 2.8 можемо побачити, що за досліджуваний період спостерігається динаміка покращення показників ліквідності. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,57 у 2021 році до 0,80 у 2023 році (+40,95%), що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте даний показник все залишається нижчим за нормативне значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно покращився – з 0,18 до 0,53 (зростання втричі), що демонструє зростання частки найліквідніших активів (грошових коштів) у структурі покриття зобов'язань. Чистий оборотний капітал має негативне значення, хоча у 2023 році скорочення дефіциту капіталу становило 13 225 тис. грн. (-38,02%). Загальна динаміка вказує на проблему з достатністю ресурсів для покриття поточних зобов'язань.

Показники фінансової стійкості мають тенденцію до покращення, проте все ще не відповідають своїм нормативним значенням. Так, коефіцієнт автономії зріс з 0,22 до 0,24 (+12,35%), що свідчить про поступове зростання частки власного капіталу у загальній структурі фінансування. Однак значення нижче 0,5 вказує на високий рівень залежності від залучених коштів. Коефіцієнт фінансової стабільності також має низьке значення (менше нормативного рівня 1,0), хоча й продемонстрував незначне покращення з 0,28 до 0,32 (+12,50%). Коефіцієнт забезпеченості власними засобами все ще залишився негативним, хоч і має позитивну тенденцію до покращення (-0,77 у 2021 році проти -0,24 у 2023 році), що свідчить про недостатність власних обігових коштів для фінансування активів.

Показники ділової активності демонструють тенденцію до зменшення. Так, коефіцієнт оборотності активів знизився на 25,72% та у 2023 році становить 0,88, що свідчить про уповільнення ефективності використання активів підприємства у процесі генерації доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 26,90% та становить 3,82, що демонструє зниження ефективності використання власного капіталу для формування доходів.

Рентабельність господарської діяльності залишилася майже на тому ж рівні та становить 5,79% у 2023 році, що вказує на низьку прибутковість операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу скоротилася на 2,14% у 2023 році та становить 24,54%. Натомість рентабельність продукції показала позитивну динаміку та становить 11,68% у 2023 році (+2,65%), що може свідчити про покращення цінової політики або зниження собівартості продукції.

Отже, фінансовий стан ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» демонструє поступове покращення ліквідності та рентабельності продукції. Проте, поряд із цими позитивними тенденціями, існують значні проблеми з фінансовою стійкістю, ефективністю використання ресурсів та високою залежністю від короткострокових зобов'язань. Таким чином, важливо працювати над збільшенням власного капіталу, ефективністю використання ресурсів та зменшенням залежності від зовнішнього фінансування.

2.3. Оцінка сучасного стану розвитку системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Збутова діяльність є ключовим компонентом у формуванні загальної стратегії компанії, оскільки вона безпосередньо пов'язана з досягненням поставлених фінансових цілей і забезпеченням стабільного попиту на продукцію. Тому, оцінка сучасного стану розвитку системи управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим етапом у розумінні ефективності збутових стратегій та їх впливу на фінансові результати підприємства. На сучасному етапі розвитку підприємства важливу роль відіграють адаптація до змінюваних умов ринку та оптимізація процесів для підвищення ефективності збуту.

Метою збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є забезпечення стабільної та ефективної реалізації продукції на ринку, максимізація доходів та прибутковості підприємства через оптимізацію каналів збуту, встановлення конкурентоспроможних позицій, збереження високої якості продукції та підтримка довгострокових взаємовигідних партнерських відносин.

Ключові завдання управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» охоплюють наступні напрями:

1. Формування стратегічних та оперативних планів реалізації продукції.
2. Забезпечення прогнозування обсягів продажів із врахуванням ринкового попиту;
3. Розширення каналів збуту, включаючи традиційні та інноваційні канали;
4. Здійснення моніторингу ринку та аналіз конкурентного середовища;
5. Визначення оптимальних цін на продукцію з урахуванням попиту та витрат;
6. Розвиток клієнтської бази шляхом залучення нових покупців та партнерів;
7. Контроль якості обслуговування клієнтів і виконання договірних зобов'язань;
8. Організація ефективної логістики для своєчасної доставки продукції;

9. Контроль фінансових потоків та зниження рівня дебіторської заборгованості;

10. Аналіз ефективності збутової діяльності та коригування стратегії.

Об'єктом управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є весь процес реалізації продукції, який охоплює маркетингові, торгові, та організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємства з кінцевими споживачами та посередниками на ринку. Це включає в себе планування, управління каналами збуту, розподіл продукції, встановлення цін, обслуговування клієнтів та маркетингові стратегії, спрямовані на забезпечення стабільного попиту на продукцію.

Предметом управління збутовою діяльністю є конкретні операції і процеси, що безпосередньо впливають на збільшення обсягів продажу, включаючи розробку і реалізацію стратегій збуту, управління запасами, контроль за ефективністю роботи відділу збуту, а також взаємодію з партнерами і клієнтами для забезпечення ефективної реалізації продукції та досягнення фінансових цілей компанії.

Збутова діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» організована через відділ збуту, який функціонує під прямим керівництвом комерційного директора. Дана структура дозволяє забезпечити узгодженість збутових операцій із загальною стратегією підприємства та оперативно вирішувати питання, пов'язані з реалізацією продукції.

Директор підприємства, як безпосередній керівник відділу збуту, виконує ключову роль у формуванні стратегічних пріоритетів збутової політики. Він забезпечує затвердження планів збуту, надає підтримку в укладанні значних контрактів, контролює дотримання фінансових показників, а також приймає рішення щодо розширення ринків збуту або запуску нових товарів.

В таблиці 2.9 наведено матрицю відповідальності відділу збуту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Матриця відповідальності відділу збуту ПрАТ «Біо мед скло»

Процес	Вище керівництво підприємства	Керівник відділу збуту	Працівники відділу збуту	Керівники інших функціональних підрозділів	Працівники інших функціональних підрозділів
Формування збутової політики	ПР	П		У	
Встановлення планових показників	ПР	П		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		ПР	П	У	
Реалізація		К	В		В
Аналіз відхилень		К	В		В
Формування рекомендацій щодо усунення відхилень		П	У		У
Затвердження заходів / зміна планових показників	ПР	П		У	

ПР – прийняття рішень; П - підготовка рішень; У – участь у прийнятті рішень; В-виконання рішень; К – контроль.

Керівник відділу збуту ПрАТ «Руськополяньський меблевий комбінат» очолює збутовий відділ, організовуючи його роботу, координуючи завдання команди та забезпечуючи виконання стратегічних і тактичних цілей підприємства щодо реалізації продукції.

Тобто, керівник відділу збуту відповідає за організацію та координацію всіх процесів, пов'язаних з реалізацією продукції, управлінням каналами збуту та розвитком стосунків з клієнтами. Він здійснює стратегічне планування, аналізує ринок, встановлює цілі для команди збуту та контролює виконання планів продажів. Важливою частиною його роботи є забезпечення ефективної роботи команди, ведення переговорів з потенційними партнерами і клієнтами, а також моніторинг ринкових тенденцій для своєчасної адаптації збутової стратегії.

Основні функції відділу збуту відображені в табл. 2.10.

Функції відділу збуту на ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Функції	Опис
Планування та координація продажів	Відділ збуту відповідає за розробку планів реалізації меблевої продукції, аналіз виконання поставлених цілей та коригування збутової стратегії залежно від ринкових умов
Взаємодія з клієнтами	Формування клієнтської бази, встановлення довгострокових відносин з ключовими партнерами, обслуговування клієнтів, вирішення претензій, а також аналіз задоволеності клієнтів та обробка зворотного зв'язку
Логістичне забезпечення збуту	Відділ збуту займається організацією доставки продукції споживачам, контролем дотримання термінів постачання, а також оптимізацією витрат на транспортування
Маркетинговий аналіз	Постійний моніторинг ринку, аналіз попиту на продукцію, вивчення конкурентів, а також визначення потенційних ринків збуту, прогнозування тенденцій розвитку ринку
Контроль за виконанням договорів	Здійснення контролю за дотриманням умов контрактів, включаючи терміни оплати, поставок та інші зобов'язання

Для просування продукції відділ збуту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» використовує традиційні канали комунікації в системі збуту, а саме: прямий продаж; участь у виставках і ярмарках; партнерська співпраця.

Прямий продаж є ключовим інструментом у системі збутової діяльності підприємства, що передбачає безпосередню взаємодію менеджерів із продажу з клієнтами. Основними перевагами цього каналу є можливість персоналізації процесу продажу, врахування індивідуальних потреб замовників, а також створення довгострокових партнерських відносин. Прямий контакт сприяє формуванню довіри між компанією та її клієнтами, що особливо важливо у сегменті меблевого виробництва, де якість і функціональність продукції відіграють ключову роль.

Галузеві виставки та ярмарки слугують платформою для побудови професійних контактів і розширення клієнтської бази. Участь у таких заходах дозволяє демонструвати переваги продукції підприємства та презентувати нові моделі меблів широкому колу потенційних клієнтів і партнерів. Крім того, це ефективний інструмент для моніторингу ринкових тенденцій, оцінки попиту та вподобань споживачів.

Система збуту підприємства ефективно функціонує завдяки співпраці з дилерами та дистриб'юторами, які виступають представниками продукції на місцевих ринках. Партнерські угоди дозволяють оптимізувати логістичні процеси та забезпечити доступність продукції в регіонах із високим рівнем попиту. Завдяки довгостроковим домовленостям із партнерами компанія розширює географію свого впливу та збільшує обсяги продажу.

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» окрім традиційних прямих продажів через менеджерів з продажу, активно співпрацює з збутовими агентами. Збутові агенти ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» забезпечують продаж продукції як через фізичні торгові точки, так і онлайн середовище. Вони займаються просуванням товарів через різноманітні канали, включаючи роздрібні магазини, торгові мережі та інтернет-платформи. Збутові агенти працюють на основі агентських договорів і здійснюють реалізацію продукції на постійній основі. Відмінність від комісіонерів полягає в тому, що агенти можуть представляти інтереси підприємства на більш широкому рівні, здійснюючи різноманітні дії від імені компанії, включаючи організацію продажів та маркетингові активності.

Продукція ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» представлена на популярних українських маркетплейсах, таких як Prom.ua, Rozetka, Епіцентр, F.ua та інших. Дані онлайн-платформи є важливими каналами для продажу продукції підприємства, дозволяючи досягти ширшої аудиторії потенційних клієнтів, включаючи як кінцевих споживачів, так і бізнеси, що займаються перепродажем.

Як зазначає підприємство, основним ринком збуту на території України для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є ТОВ «Епіцентр» [45]. Епіцентр є великою мережею будівельних і господарчих магазинів, що активно працює на українському ринку та забезпечує стабільний попит на продукцію комбінату. Співпраця з подібним великим роздрібним продавцем дозволяє комбінату не лише забезпечити широке охоплення ринку, але й стабільні обсяги реалізації, що важливо для підтримки виробничих процесів та розвитку бренду.

Компанія ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» також має власний вебсайт, на якому потенційні клієнти можуть ознайомитися з асортиментом продукції. Вебсайт служить важливим каналом комунікації з покупцями, де представлено детальну інформацію про меблі, включаючи їх характеристики, варіанти дизайну, а також можливості індивідуальних замовлень.

Також, на даний момент ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» активно займається зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), що дозволяє компанії виходити на міжнародні ринки та розширювати свою присутність за межами України. Продукція комбінату експортується в більшість країн Європейського Союзу та країни СНД [45]. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству збільшувати обсяги продажів, диверсифікувати свою клієнтську базу та покращувати фінансові результати.

Основними покупцями-експортерами продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є фірми з різних країн Європи та світу, серед яких Швеція, Ізраїль, Польща, Данія, Литва, Естонія, Німеччина та Словаччина. Ринки збуту формувалися протягом тривалого часу, завдяки систематичній роботі компанії на зовнішніх ринках. Як зазначає керівництво підприємства, значну роль у розвитку зовнішньоекономічної діяльності відіграє участь у міжнародних виставках, які проводилися як в Україні, так і за її межами [45].

Як уже було зазначено, основним видом продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є меблі, зокрема стільці та столи, які займають значну частину асортименту підприємства. Меблевий комбінат виготовляє високоякісну меблеву продукцію з натурального буку, дубу, ясену, що забезпечує високу якість і естетичну привабливість меблів. Продукція комбінату також відрізняється різноманітними варіантами обшивки, що дає можливість вибору між різними типами тканин, враховуючи індивідуальні побажання покупців. Крім того, меблі можуть бути фарбовані в різні кольори, що дає можливість адаптувати їх до будь-яких інтер'єрних рішень. Таким чином, поєднання різних порід деревини, варіативних типів обшивки та різноманітних покриттів дозволяє створити меблі, що відповідають широкому спектру

стилістичних вимог. Це розширює сегментацію продукції, надаючи можливість задовольнити потреби як класичних, так і сучасних інтер'єрів, забезпечуючи універсальність у виборі меблів для різних груп споживачів.

Основними джерелами сировини для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є підприємства та лісгоспи, що розташовані на території України. Так, лісгоспи та підприємства, що спеціалізуються на заготівлі та переробці деревини, є важливими партнерами для комбінату, адже вони гарантують стабільні поставки якісної сировини, що є ключовим фактором для підтримання безперебійного виробничого процесу.

Обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за звітний період відображено в табл. 2.11.

Таблиця. 2.11

Динаміка обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції

ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021-2023 рр.

№	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі, шт.	у грошовій формі, тис.грн	питома вага, %	у натуральній формі, шт.	у грошовій формі, тис.грн	питома вага, %
2021							
1	Стільці	58096	63861,8	61,3	57436	64003,7	61,3
2	Столи	88640	40266,7	38,7	86940	40370,1	38,7
	Разом	-	104128,5	100	-	104373,8	100
2022							
1	Стільці	41530	49420,9	51,2	42275	51499	53,2
2	Столи	7039	37620	38,9	7269	35790	36,9
3	Інші меблі	-	9629,8	9,9	-	9620,8	9,9
	Разом	-	96670,7	100	-	96909,8	100
2023							
1	Стільці	61934	66913,7	54,4	61967	67261,2	54,6
2	Столи	7862	43420	35,3	7784	43239	35,1
3	Інші меблі	-	12669,3	10,3	-	12688,8	10,3
	Разом	-	123003	100	-	123189	100

Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 роки свідчить про змінні тенденції в діяльності підприємства. Так, у 2022 році спостерігалось значне скорочення обсягів виробництва порівняно з 2021 роком:

обсяг стільців зменшився з 58 096 до 41 530 шт., а столів — з 88 640 до 7 039 шт., що пов'язано з повномасштабною війною в Україні та частковою зупинкою виробничої діяльності. Проте у 2023 році відбувся помітний ріст виробництва: обсяг стільців зріс до 61 934 шт., а столів — до 78 762 шт., що свідчить про відновлення виробничих потужностей.

Динаміка обсягів реалізації відображає подібні тенденції. У 2022 році також відбулося скорочення реалізації продукції, проте в 2023 році спостерігається її відновлення. Зокрема, реалізація стільців у 2023 році зросла до 61 967 шт., а столів — до 78 053 шт., що вказує на активізацію збутової діяльності підприємства та адаптацію до наявних ринкових умов. Стільці залишаються основним джерелом доходу, разом з тим підприємство диверсифікує свій асортимент товару, додаючи інші товари категорії меблів, частка реалізації яких у 2023 році становить 10,3%. Загалом, за три роки спостерігається поступове відновлення обсягів виробництва та реалізації після їх падіння у 2022 році.

Наступним кроком проведемо оцінку виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» (табл. 2.12).

Таблиця. 2.12

Оцінка виробленої та реалізованої продукції
ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	104374	96919	123189	18815	18,03
2. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	104129	96671	123003	18874	18,13
3. Коефіцієнт відповідності	0,998	0,998	0,998	0	0,00
4. Різниця обсягів реалізації до виробництва, тис.грн.	-245	-248	-186	59	-24,08
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,03	8,42	11,68	2,65	9,03

У звітному періоді відзначається зростання чистого доходу від реалізації продукції. Зокрема, у 2023 році чистий дохід зріс на 18,03% порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення попиту на продукцію підприємства. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається й щодо обсягу виробленої

продукції, який зріс на 18,13%, що свідчить про адаптивність виробничих потужностей до умов ринку.

Показник коефіцієнта відповідності, що дорівнює 0,998 упродовж усього аналізованого періоду, вказує на баланс між обсягами виробництва та реалізації та свідчить про ефективне планування виробничих процесів і збереження мінімального рівня нереалізованої продукції. Різниця обсягів реалізації до виробництва має стабільну тенденцію до зменшення: з -245 тис. грн у 2021 році до -186 тис. грн у 2023 році, що становить скорочення на 24,08%. Це свідчить про оптимізацію процесів збуту, зокрема через покращення комунікації з клієнтами та ефективне використання збутових каналів. Разом з тим, рентабельність реалізованої продукції також зросла: з 9,03% у 2021 році до 11,68% у 2023 році, що свідчить про підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Підсумовуючи, можна зазначити, що збутова діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» характеризується використанням різноманітних каналів реалізації, включаючи популярні маркетплейси та співпрацю з дистриб'юторами, що забезпечує широку географію збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема в Європейському Союзі. Ефективність збутової діяльності підприємства підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції, оптимальним співвідношенням вироблених і реалізованих обсягів, а також стабільно високою рентабельністю.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження удосконалення управління збутовою діяльністю обрано Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат», що спеціалізується на виробництві меблів. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є «31.01 – Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі».

Фінансовий стан ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» демонструє поступове покращення ліквідності та рентабельності продукції.

Проте, поряд із цими позитивними тенденціями, існують значні проблеми з фінансовою стійкістю, ефективністю використання ресурсів та високою залежністю від короткострокових зобов'язань. Таким чином, важливо працювати над збільшенням власного капіталу, ефективністю використання ресурсів та зменшенням залежності від зовнішнього фінансування

Система збуту підприємства ефективно функціонує завдяки співпраці з дилерами та дистриб'юторами, які виступають представниками продукції на місцевих ринках. Партнерські угоди дозволяють оптимізувати логістичні процеси та забезпечити доступність продукції в регіонах із високим рівнем попиту. Завдяки довгостроковим домовленостям із партнерами компанія розширює географію свого впливу та збільшує обсяги продажу. Акцент на співпрацю з великими роздрібними мережами, такими як ТОВ «Епіцентр», дозволяє підприємству стабільно реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку.

Збутова діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» характеризується використанням різноманітних каналів реалізації, включаючи популярні маркетплейси та співпрацю з дистриб'юторами, що забезпечує широку географію збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема в Європейському Союзі. Ефективність збутової діяльності підприємства підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції, оптимальним співвідношенням вироблених і реалізованих обсягів, а також стабільно високою рентабельністю.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Функціонування ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» в умовах сучасної економічної та політичної ситуації в Україні стикається з низкою важливих викликів, які суттєво впливають на його діяльність. Зростання цін на енергоресурси, зумовлене енергетичною кризою, створює додаткові витрати для підприємства, що підвищує собівартість виробництва та знижує конкурентоспроможність продукції на ринку. До того ж, обмеження у постачанні енергоносіїв через воєнні дії та руйнування інфраструктури призводять до нестабільності в операціях підприємства та необхідності адаптації виробничих процесів до нових умов.

Військові дії та пов'язані з ними безпекові ризики мають великий вплив на діяльність комбінату, оскільки вони ускладнюють логістику та постачання сировини, а також створюють ризики для безпеки персоналу та виробничих потужностей. Крім того, нестабільність економіки, зокрема валютні коливання та високий рівень інфляції, знижують купівельну спроможність населення, що негативно позначається на попиті на меблеву продукцію, особливо в умовах економічного спаду. Це спричиняє необхідність постійного коригування цінової політики та адаптації асортименту.

Окремо слід зазначити проблему дефіциту кваліфікованої робочої сили, з якою стикається комбінат, зокрема через міграцію трудового ресурсу за кордон і мобілізацію працівників до армії. Це обмежує можливості для розвитку виробництва та зниження виробничої ефективності. Всі ці фактори разом створюють комплекс викликів, що потребують стратегічного підходу до адаптації та удосконалення управлінських процесів на підприємстві, аби

забезпечити його сталий розвиток і збереження конкурентоспроможності на ринку.

Тому, удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів, таких як енергетична криза, військові дії та економічна нестабільність. Ефективне управління збутом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчому попиті, адаптувати логістичні процеси і підвищувати ефективність використання ресурсів. Основною метою удосконалення є створення гнучкої системи, яка б враховувала не лише сучасні виклики ринку, але й перспективні напрямки його розвитку.

Так, удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим через кілька ключових чинників. По-перше, сучасний конкурентний ринок вимагає постійної адаптації до змін у споживчих вподобаннях та зростання вимог до якості сервісу. Оптимізація збутових процесів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

По-друге, ефективне управління збутом сприяє зниженню витрат на логістику та маркетинг, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможні ціни без шкоди для рентабельності.

Зрештою, стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю забезпечує підприємству стійкість до економічних коливань, дозволяючи зберігати обсяги реалізації навіть за несприятливих умов, що підвищує стабільність доходів і закладає основу для довгострокового розвитку підприємства.

Пошук перспективних заходів щодо удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» можна розглядати через призму тактичних та стратегічних завдань, які визначають короткострокові та довгострокові напрямки розвитку.

Тактичні завдання спрямовані на вирішення поточних завдань і оптимізацію вже існуючих процесів збуту. Одним із основних тактичних завдань

є оптимізація каналів розподілу, що включає вибір найбільш ефективних методів доставки продукції до кінцевих споживачів. Це передбачає покращення роботи з існуючими партнерами, вдосконалення логістичних маршрутів, зниження витрат на транспортування, а також моніторинг ефективності різних каналів збуту, таких як роздрібні магазини, інтернет-платформи та дистриб'ютори. Іншим важливим тактичним завданням є підвищення кваліфікації співробітників та впровадження сучасних методів продажу, таких як тренінги та мотивація персоналу для підвищення їхнього професіоналізму та ефективності.

Стратегічні завдання фокусуються на довгостроковому розвитку підприємства та забезпеченні стабільного росту. Вони включають розвиток нових каналів збуту, таких як створення власних інтернет-магазинів або вихід на нові ринки, що дозволяє підприємству не тільки забезпечити конкурентоспроможність на існуючих ринках, але й розширити свою присутність у нових сегментах. Іншим стратегічним завданням є інвестування в інновації, зокрема в автоматизацію процесів збуту через CRM-системи або використання аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів.

Також стратегічним завданням є формування та утримання лояльності клієнтів через впровадження програм лояльності, спеціальних пропозицій та акцій, що сприяють збереженню клієнтської бази і збільшенню повторних покупок. Важливим аспектом є і розвиток бренду, який включає створення сильного іміджу на ринку, розвиток рекламних стратегій та підвищення рівня обізнаності про продукт.

Загалом, тактичні завдання зосереджуються на досягненні швидких результатів, тоді як стратегічні завдання орієнтовані на довгострокову перспективу, забезпечуючи сталість і стабільність підприємства на ринку.

Тому, в межах удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» доцільно визначити перелік стратегічних завдань, які дозволять підприємству ефективно реагувати на зміни ринку, покращити обслуговування клієнтів та збільшити обсяги реалізації продукції. До таких напрямів можна віднести [72]:

1. Диверсифікацію каналів збуту. Одним із ключових стратегічних завдань є диверсифікація каналів збуту продукції, що включає як традиційні канали продажу через дилерів і магазини, так і цифрові – через електронну комерцію, маркетплейси та власні онлайн-платформи. Це дозволить збільшити охоплення потенційних клієнтів, знизити ризики, пов'язані з залежністю від окремих каналів збуту, а також розширити географічні межі продажів, зокрема на зовнішні ринки.

2. Покращення управління відносинами з клієнтами (CRM). Впровадження ефективних CRM-систем допоможе зібрати та аналізувати дані про потреби клієнтів, що дозволить пропонувати персоналізовані рішення та підвищити лояльність покупців. Активна робота з існуючими клієнтами і налагодження зворотного зв'язку може сприяти не тільки збільшенню обсягів продажу, а й підвищенню рівня задоволеності споживачів.

3. Розвиток логістики та оптимізація складських процесів допоможе знизити витрати на доставку продукції та скоротити час від постачання до реалізації. Крім того, розвиток ефективної складської інфраструктури дозволить зберігати високий рівень обслуговування клієнтів і оперативно реагувати на зміни попиту.

4. Вдосконалення маркетингової стратегії. Задля збільшення частки на ринку необхідно вдосконалити маркетингові стратегії, орієнтуючись на нові тренди в рекламних кампаніях, зокрема використання цифрових каналів реклами (контекстна реклама, соціальні мережі, SEO-просування). Активне просування продукції через інтернет-ресурси допоможе охопити більшу аудиторію та підвищити впізнаваність бренду.

5. Впровадження інновацій у виробничі процеси. Інновації в самих продуктах та виробничих процесах також відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Це може включати впровадження нових технологій виробництва, використання екологічно чистих матеріалів і покращення дизайну меблів, що зробить продукцію більш привабливою для споживачів.

6. Аналіз конкурентного середовища. Для успішного розвитку збутової діяльності важливо регулярно здійснювати аналіз конкурентного середовища, відслідковувати зміни у попиті та пропозиції на ринку меблевої продукції, що дозволить вчасно адаптувати стратегію збуту до змін на ринку та зайняти вигідні позиції на основі аналізу сильних та слабких сторін конкурентів.

Сучасний зміст збутової діяльності полягає не лише в організації продажу готової продукції, він охоплює цілий комплекс дій, які передбачають: орієнтацію виробництва не на продукт, а на ринок, тобто на задоволення потреб споживачів; роботу з покупцем, спонукання його до укладення договору та розширення на цій основі попиту на свою продукцію; організацію ефективних каналів розподілу та просування товарів; отримання інформації про ринок, яка безвідмовно спрацьовує при плануванні маркетингових заходів; представництво підприємства для споживачів [8].

Перехід від пасивного до активного збуту є важливим стратегічним кроком для збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності роботи збутової мережі підприємства. Пасивний збут характеризується тим, що підприємство чекає на клієнтів, котрі самі звертаються за продукцією, тоді як активний збут передбачає проактивну діяльність, орієнтовану на ініціативу з боку підприємства для залучення нових клієнтів, пошук потенційних ринків і активну взаємодію з покупцями.

Основним аспектом активного збуту є розширення каналів збуту. Підприємства починають використовувати не лише традиційні методи продажу через магазини або дистриб'юторів, а й нові канали, такі як інтернет-магазини, мобільні додатки та соціальні мережі, що дає можливість залучати нових клієнтів і створювати додаткові джерела доходу. Важливу роль у цьому процесі відіграє доступність продукції через різноманітні цифрові платформи, що сприяє підвищенню її популярності та зручності для споживачів.

Іншим важливим елементом активного збуту є прямі продажі, які дозволяють компанії взаємодіяти з клієнтами більш безпосередньо, що включає активну роботу менеджерів з продажу, які не лише пропонують продукцію, а й активно шукають нових партнерів, ведуть переговори та укладають угоди. Такі

стратегії дозволяють підприємству не лише підтримувати контакти з постійними клієнтами, а й значно розширювати свою клієнтську базу.

Крім того, важливою частиною активного збуту є використання інтерактивних маркетингових стратегій, що передбачають створення персоналізованих пропозицій, акцій, рекомендаційних систем, які дозволяють залучити увагу до продукції та підвищити зацікавленість клієнтів. Наприклад, через спеціальні акції або індивідуальні пропозиції для різних сегментів споживачів можна стимулювати додаткові покупки та збільшити лояльність до бренду.

Принципи активної збутової діяльності визначають основні напрямки та підходи, що дозволяють ефективно залучати клієнтів і збільшувати обсяги продажу. Ось основні принципи активної збутової діяльності наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні принципи активної збутової діяльності

Принцип активної збутової діяльності	Опис
Орієнтація на потреби клієнта	Виявлення та задоволення потреб клієнтів для створення довгострокових відносин і підвищення лояльності до бренду.
Персоналізація підходу	Використання індивідуальних пропозицій, акцій та комунікацій, орієнтованих на конкретних споживачів для підвищення ефективності збуту.
Проактивність	Постійна ініціатива компанії, направлена на залучення нових клієнтів, розвиток продажу та побудову нових дистрибуційних каналів.
Використання багатоканальності	Забезпечення доступу до продукції через різні канали збуту, що збільшує охоплення ринку та зручність для клієнтів.
Активна комунікація	Постійний контакт з клієнтами, збір зворотного зв'язку та коригування стратегії збуту в залежності від їхніх потреб і задоволення.
Гнучкість і адаптивність	Швидка адаптація стратегії до змін на ринку та в поведінці споживачів, що сприяє конкурентоспроможності підприємства.
Постійне навчання та вдосконалення	Забезпечення постійного розвитку персоналу, навчання новим технікам продажу та використанню новітніх інструментів і технологій для збуту.

Підсумовуючи принципи активної збутової діяльності, можна зазначити, що успіх цієї стратегії залежить від здатності компанії не лише реагувати на запити клієнтів, але й активно формувати їхні потреби через персоналізовані пропозиції та багатоканальність. Проактивний підхід, постійна комунікація і

гнучкість дозволяють компанії не лише утримувати конкурентні позиції на ринку, а й швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів та умовах ринку. Важливими факторами є також постійне вдосконалення персоналу та використання сучасних технологій, що підвищують ефективність збуту та забезпечують стійкі довгострокові відносини з клієнтами. Загалом, активна збутова діяльність вимагає комплексного підходу, орієнтованого на інтереси клієнтів та швидку адаптацію до змін. Переваги та недоліки активної збутової діяльності наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки активної збутової діяльності

Переваги активного збуту	Опис
Збільшення обсягів продажу	Активне залучення клієнтів через різні канали дозволяє значно збільшити обсяги продажу та розширити клієнтську базу.
Покращення ефективності збутової мережі	Активний підхід дозволяє оптимізувати роботу збутової мережі, скорочуючи витрати на рекламу та просування продукції, покращуючи комунікацію з клієнтами.
Підвищення лояльності клієнтів	Прямі й персоналізовані стосунки з клієнтами зміцнюють лояльність та довіру до бренду, що важливо для довгострокових продажів.
Адаптація до ринкових змін	Активний збут дає можливість швидше реагувати на зміни в ринковій ситуації та адаптувати стратегії до нових умов, що сприяє сталому розвитку компанії.
Недоліки активного збуту	Опис
Збільшення витрат на персонал	Активний збут вимагає найму додаткового персоналу, наприклад, менеджерів з продажу, що збільшує витрати компанії на заробітну плату та навчання.
Необхідність постійного моніторингу	Для ефективного активного збуту потрібно постійно аналізувати ринок, коригувати стратегії та вдосконалювати методи продажу, що потребує додаткових зусиль і ресурсів.
Підвищення ризику непродуманих стратегій	Швидке реагування на зміни ринку може призвести до поспішних рішень або недостатньо обґрунтованих стратегій, що може негативно вплинути на ефективність діяльності компанії.

Перехід до активного збуту є потужним інструментом для збільшення обсягів продажу, покращення ефективності роботи збутової мережі, підвищення лояльності клієнтів та швидкої адаптації до змін на ринку. Враховуючи ці переваги, підприємства можуть значно розширити свою клієнтську базу і підвищити конкурентоспроможність.

Проте, поряд з позитивними аспектами, активний збут має й певні недоліки. Збільшення витрат на персонал, ризик надмірної агресивності в маркетингових комунікаціях, необхідність постійного моніторингу ринку та підвищення ризику непродуманих стратегій можуть негативно впливати на бізнес, якщо ці аспекти не будуть належним чином враховані та управлінські рішення не будуть чітко сплановані.

Однак, на нашу думку для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» перехід від пасивного до активного збуту є необхідним етапом розвитку компанії, що дозволяє значно підвищити обсяги продажу та ефективність роботи збутової мережі. Важливо, щоб цей процес включав не тільки вдосконалення каналів продажу, а й активне залучення персоналу до роботи з клієнтами та адаптацію до нових технологій і тенденцій ринку.

На основі проведеного аналізу, запропоновані напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» мають вирішальне значення для покращення його конкурентоспроможності та ефективності роботи в сучасних ринкових умовах. Зокрема, перехід від пасивного до активного збуту передбачає проактивну взаємодію зі споживачами, що дозволяє ефективніше реагувати на потреби ринку, залучати нові сегменти та підтримувати лояльність наявних клієнтів.

Важливими напрямками також є вдосконалення управлінської та організаційної структури збуту, що включає створення ефективних механізмів мотивації працівників, автоматизацію процесів збуту за допомогою цифрових інструментів, таких як CRM-системи. Крім того, важливим завданням є зміцнення контролю за діяльністю дилерів та дистриб'юторів, що дозволить підвищити надійність системи збуту та уникнути втрат через неякісне виконання зобов'язань партнерами. Одночасно з цим, підприємство повинно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, таких як економічна нестабільність та зміни споживчого попиту, завдяки гнучкому управлінню збутовими процесами.

У сукупності ці заходи створюють базу для стабільного розвитку підприємства, дозволяють підвищити ефективність роботи збутової мережі та забезпечити його фінансову стійкість. Орієнтація на інноваційні підходи та

адаптація до сучасних викликів сприятиме покращенню фінансових показників підприємства, збільшенню обсягів продажу та зміцненню його позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

3.2. Удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на засадах розвитку електронної комерції

В умовах конкурентного ринку меблевої продукції, ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» стикається з низкою викликів, серед яких адаптація до змін у споживчому попиті, необхідність освоєння нових каналів збуту та вдосконалення існуючих. Одним із ключових напрямів вирішення цих проблем є інтеграція інструментів електронної комерції в систему збутової діяльності підприємства.

Електронна комерція дозволяє підприємству розширювати свої можливості в умовах динамічного ринку, забезпечуючи швидкий доступ до нових клієнтів і ринків. Власні онлайн-магазини або платформи на маркетплейсах сприяють диверсифікації каналів продажу, мінімізуючи залежність від традиційних дистриб'юторів та зниженню витрат на посередників. Завдяки електронним платформам компанія може оперативно реагувати на зміни попиту, надавати детальну інформацію про продукцію, формувати прямий контакт із клієнтами та створювати персоналізовані пропозиції [9].

Крім того, впровадження електронної комерції відкриває нові можливості для ефективного управління клієнтською базою. Завдяки використанню CRM-систем, аналітики даних та автоматизації процесів підприємство може краще розуміти своїх споживачів, прогнозувати їхні потреби та формувати стратегії продажу, які відповідають сучасним тенденціям.

Також, розвиток електронної комерції сприяє формуванню нових каналів комунікації зі споживачами, зокрема через соціальні мережі, email-маркетинг, чат-боти та мобільні додатки, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів, надавати якісну підтримку та підвищувати рівень обслуговування.

Нарешті, використання електронної комерції відкриває можливості для реалізації прогресивних маркетингових стратегій, таких як програми лояльності, акції та персоналізовані пропозиції. Завдяки цьому підприємство може залучати нових клієнтів і посилювати позиції на ринку.

Тому, адаптація до нових умов ринку через розвиток електронної комерції є стратегічним рішенням, що забезпечить ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» конкурентоспроможність та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Наразі, ринок електронної комерції України демонструє динамічні зміни в умовах сучасних викликів. Якщо у докризовий період цей сегмент економіки характеризувався впевненим зростанням — з \$1,75 млрд у 2019 році до \$3,14 млрд у 2021-му, то 2022 рік став періодом різкого падіння. Обсяги ринку скоротилися до \$300 млн, що свідчить про значний вплив економічної нестабільності та військових дій. Однак у 2023 році ринок продемонстрував ознаки відновлення, досягнувши обсягу \$1,7 млрд, що майже відповідає показникам 2019 року [39]. У листопаді 2024 року щомісячний дохід від електронної комерції на українському ринку електронної комерції становив \$409 млн. Очікується, що до 2028 року дохід покаже сукупний річний темп зростання (середньорічний темп зростання 2024-2028 років) на рівні 6,5%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в розмірі \$5 372,6 мільйона [74].

Дана тенденція відображає стійкість і адаптивність сектору електронної комерції до викликів сучасності. Прогнозоване зростання обсягів ринку у 2024 році вказує на перспективність галузі та зростаючу роль цифрових технологій у забезпеченні економічної стабільності. Відновлення ринку електронної комерції також відкриває нові можливості для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» для вдосконалення своєї збутової діяльності.

Так як збутова політика підприємства охоплює комплекс стратегій та дій, спрямованих на максимізацію обсягів продажів і забезпечення задоволення потреб споживачів. Web-технології, у свою чергу, надають можливість підприємствам створювати та просувати свої продукти і послуги в інтернеті, що відкриває безліч можливостей для просування та реалізації продукції. Вони

дозволяють створювати привабливі, функціональні та інтерактивні веб-сайти, що сприяє привертанню уваги клієнтів, підвищенню їхньої впізнаваності та лояльності, а також спрощує та прискорює процеси покупки, замовлення та оплати продукції чи послуг [41].

Таким чином, основним кроком для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у напрямі розвитку електронної комерції є створення власного вебсайту як сучасного збутового інструменту. Такий вебресурс дасть можливість не лише повноцінно представити асортимент продукції, але й забезпечить споживачів доступом до детальної інформації про товари, умови доставки та способи оплати, що є особливо важливим для сучасного клієнта.

Перехід до інтернет-торгівлі пропонує значні переваги в порівнянні з традиційними офлайн точками продажу. В таблиці нижче наводить основні переваги інтернет-магазину в порівнянні з офлайн-точками продажу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Переваги інтернет-магазину в порівнянні з офлайн точками продажу

Параметр	Інтернет-магазин	Офлайн-точки продажу
Доступність	Доступний 24/7 з будь-якої точки світу	Обмежений часом роботи, потребує фізичної присутності
Витрати на оренду	Не потребує витрат на оренду торгових приміщень	Високі витрати на оренду приміщень
Зручність для покупця	Можливість покупки з дому, швидкий доступ до товарів через пошук	Покупці повинні фізично відвідати точку продажу
Асортимент	Широкий асортимент товарів без обмежень простору	Обмежений простором та складськими запасами
Персоналізація	Легко інтегрувати персоналізовані пропозиції, рекомендовані товари на основі даних про покупця	Менше можливостей для персоналізації, через обмежену взаємодію
Швидкість покупки	Миттєве оформлення замовлення, без черг	Залежить від роботи продавців, час на обробку замовлення
Інформаційні ресурси	Легкий доступ до детальних характеристик товару, відгуків, порівнянь	Обмежена кількість інформації на місці, залежить від консультантів
Маркетингові можливості	Легке впровадження онлайн-реклами, акцій та знижок	Рекламні акції часто обмежені фізичними розмірами магазину
Витрати на персонал	Мінімальні витрати на підтримку онлайн-магазину	Високі витрати на оплату праці продавців, обслуговуючого персоналу

Варто зауважити, що ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» вже має власний вебсайт (рис. 1), однак він має низку значних недоліків, а саме:

1. Недостатній функціонал для онлайн-торгівлі. Сайт не має системи онлайн-замовлень, неможливо оформити замовлення безпосередньо на сайті.
2. Слабкий дизайн і навігація. Застарілий або неінтуїтивний інтерфейс, що ускладнює пошук необхідної інформації, може відлякувати потенційних клієнтів.

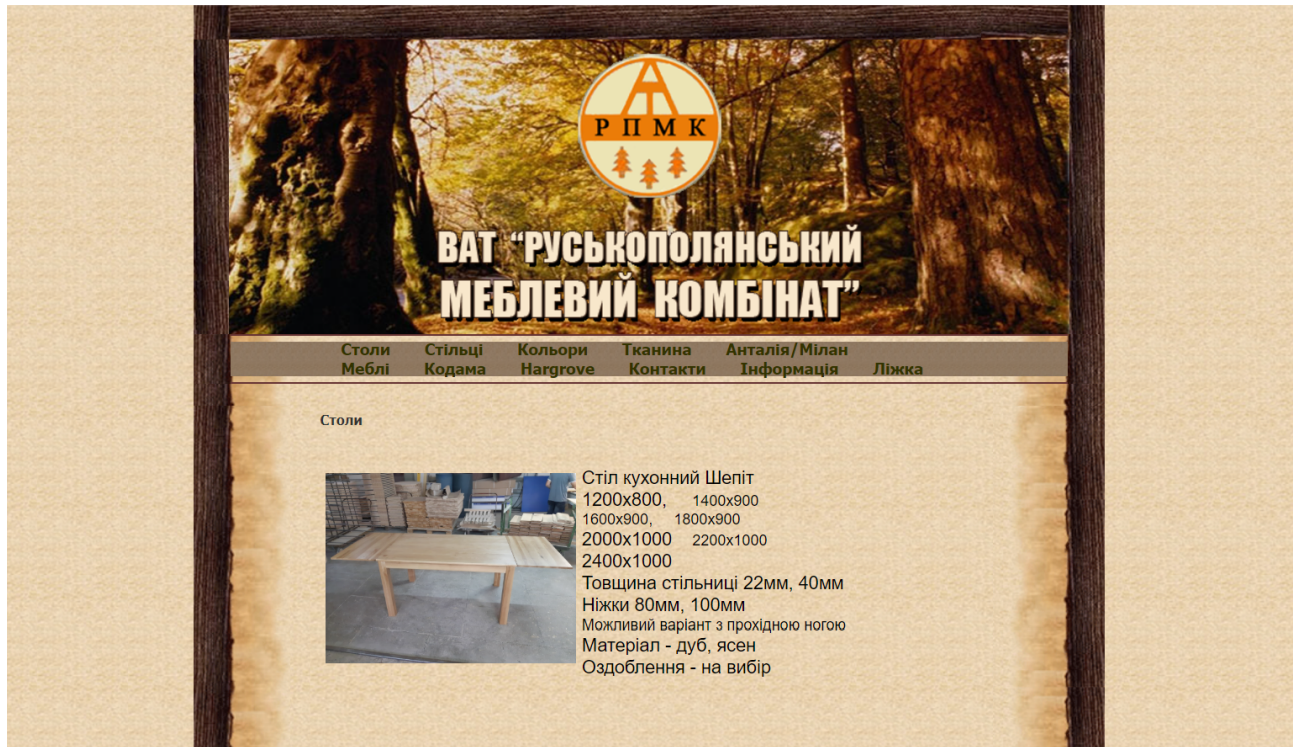


Рис. 1 Офіційний вебсайт ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» [45]

3. Недостатня оптимізація для мобільних пристроїв. У сучасних умовах, коли більшість покупців використовує смартфони для перегляду вебсайтів, відсутність адаптивного дизайну негативно впливає на досвід користувачів. Натомість, сайт виглядає застарілим і неадаптованим для перегляду на смартфонах, що зменшує його зручність і функціональність для мобільних користувачів.

4. Обмежена інформація про продукцію. Неповний опис товарів, відсутність якісних зображень, відгуків клієнтів, зменшують довіру до сайту та ускладнюють прийняття рішення про покупку.

5. Відсутність інтерактивних функцій, немає можливості залишити відгук про продукцію, отримати консультацію через різні канали комунікації, тощо.

6. Недостатній рівень SEO-оптимізації. На основі структури URL та контенту видно, що сайт, імовірно, погано оптимізований для пошукових систем, що обмежує можливість залучення нових клієнтів через органічний пошук.

Таким чином, на основі аналізу наявного вебсайту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» виявлено низку суттєвих недоліків, які обмежують його функціональність як інтернет-магазину. Тому, виникає об'єктивна необхідність у модернізації сайту та його форматуванні під сучасний інтернет-магазин.

Оновлення вебсайту ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» необхідне з кількох ключових причин. По-перше, сайт застарів і не відповідає сучасним вимогам користувачів та тенденціям у галузі електронної комерції. Для ефективного залучення нових клієнтів і підтримки лояльності старих важливо мати інтерактивний, зручний та інформативний ресурс, що надає можливість онлайн-замовлення, швидкого перегляду асортименту та актуальних цін. Наявний сайт не має функціоналу для створення повноцінного інтернет-магазину, що суттєво обмежує можливості підприємства в умовах сучасного ринку.

Оновлений сайт має забезпечувати повний спектр функцій, характерних для сучасних інтернет-магазинів, таких як можливість онлайн-замовлень, онлайн-оплати, зручної системи пошуку товарів, повної інформації про товари, функцій зворотного зв'язку, тощо.

Завдяки інтеграції сучасних маркетингових функцій, таких як персоналізовані рекомендації, розсилки акційних пропозицій, впровадження системи лояльності та інтерактивного контенту (наприклад, відеооглядів продукції), підприємство зможе краще взаємодіяти з цільовою аудиторією. Удосконалений сайт стане не лише ефективним каналом збуту, але й інструментом маркетингової взаємодії зі споживачами, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на ринку.

Такий підхід сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та посиленню її бренду на конкурентному ринку меблевої продукції. Споживачі отримають можливість ознайомитися з асортиментом продукції та дізнатися детальну інформацію про товари безпосередньо на сайті, що сприятиме більш усвідомленому вибору. Крім того, інтеграція відгуків клієнтів дозволить оперативно реагувати на їхні зауваження та вдосконалювати пропозиції.

Ключовими перевагами оновлення сайту підприємства на засадах сучасного-інтернет магазину є:

1. Збільшення обсягів продажу. Впровадження функцій онлайн-кошика, можливості оплати та доставки дозволить спростити процес купівлі для споживачів, стимулюючи збільшення обсягів замовлень.
2. Покращення клієнтського досвіду. Актуалізація дизайну та структури сайту зробить його більш інтуїтивним та зручним для користувачів, в тому числі на мобільних пристроях.
3. Розширення ринків збуту. Сучасний інтернет-магазин може забезпечити вихід на нові регіональні та міжнародні ринки завдяки належній SEO-оптимізації.
4. Підвищення конкурентоспроможності. Удосконалений вебресурс, орієнтований на сучасні тренди електронної комерції, дозволить ефективніше конкурувати з іншими виробниками меблів.
5. Ефективне використання даних. Збір даних про поведінку користувачів, покупки та уподобання дозволить краще розуміти потреби споживачів і адаптувати пропозиції під них [9].

Таким чином, оновлений вебсайт, інтегрований із сучасними технологіями онлайн-продажів, відіграє значну роль не лише як канал збуту, але й як потужний інструмент стратегічного розвитку підприємства. Вебсайт дозволить ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» не лише збільшити обсяги продажу, але й створити нові бізнес-можливості, розширити клієнтську базу і зміцнити свої позиції на ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Створення інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» вимагає комплексного підходу, що включає в себе низку етапів для досягнення ефективності та максимального використання можливостей електронної комерції.

Ключові аспекти створення інтернет-магазину мають включати певні вимоги до його функціональності, дизайну, технічного забезпечення та маркетингової підтримки, що відображені в табл. 3.4. Врахування даних вимог забезпечить комплексний підхід до побудови платформи, яка буде зручною для клієнтів і сприятиме розвитку збутової діяльності.

Таблиця 3.4

Вимоги до створення інтернет-магазину ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Тип вимог	Ключові вимоги
Функціональні вимоги	- Структурований каталог товарів із категоріями та фільтрами.
	- Система управління замовленнями (кошик, швидке замовлення).
	- Інтеграція з популярними платіжними системами (LiqPay, PayPal тощо).
	- Можливість вибору та розрахунку доставки через логістичні служби (Нова Пошта, УкрПошта, самовивіз тощо).
	- Особистий кабінет користувача для збереження історії замовлень і відстеження доставки.
	- Форми зворотного зв'язку та вбудований онлайн-чат.
Дизайнерські вимоги	- Сучасний і привабливий дизайн, формування фірмового стилю підприємства.
	- Повна адаптивність для мобільних пристроїв.
	- Інтуїтивна та дружня до користувача навігація.
Технічні вимоги	- Захист даних через протокол HTTPS.
	- Регулярне резервне копіювання для запобігання втраті інформації.
	- Можливість масштабування для додавання нових категорій товарів чи функцій.
Маркетингові вимоги	- SEO-оптимізація для покращення видимості у пошукових системах.
	- Інтеграція з соціальними мережами для популяризації товарів.
	- Налаштування рекламних кампаній (Google Ads, ремаркетинг).
	- Підтримка акцій, знижок та програм лояльності.

Функціональність інтернет-магазину включає створення структурованого каталогу товарів, що полегшить пошук і вибір продукції для клієнтів. Система управління замовленнями, яка підтримує функції кошика, швидкого замовлення

та історії покупок, підвищить рівень обслуговування. Інтеграція з популярними платіжними системами, такими як LiqPay чи PayPal, та налаштування вибору служби доставки з автоматизованим розрахунком вартості транспортування зробить процес купівлі максимально зручним.

Сучасний і привабливий дизайн сайту, адаптований до мобільних пристроїв, сприятиме комфортному користуванню платформою з будь-яких гаджетів. Адаптивність і чітка структура сторінок підвищать задоволеність користувачів і сприятимуть їхньому поверненню. Дизайн має відповідати фірмовому стилю підприємства, щоб формувати його професійний імідж і забезпечувати впізнаваність бренду.

Оновлення дизайну вебсайту з акцентом на формування фірмового стилю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є ключовим кроком до покращення його сприйняття та формуванні іміджу. Так, сучасний дизайн, що відображатиме унікальність бренду, сприятиме формуванню впізнаваного стилю підприємства та викликатиме довіру клієнтів. Адаптація сайту до мобільних пристроїв забезпечить комфортне користування з будь-яких гаджетів, відповідаючи сучасним трендам мобільної комерції. Чітка структура сторінок і гармонійний візуальний стиль значно покращать досвід взаємодії користувачів із платформою, стимулюючи їх до покупок чи повторних відвідувань формуючи довіру до компанії.

Технічні аспекти повинні гарантувати стабільність і безпеку роботи сайту. Використання протоколу HTTPS забезпечить захист даних клієнтів під час покупок, а регулярне резервне копіювання мінімізує ризики втрат через технічні збої. Гнучкість і масштабованість сайту дозволять легко додавати нові функції чи розширювати асортимент у майбутньому.

Важливу роль у залученні клієнтів і підвищенні популярності магазину відіграють маркетингові інструменти. SEO-оптимізація сайту допоможе покращити його видимість у пошукових системах, а інтеграція з соціальними мережами розширить аудиторію. Налаштування рекламних кампаній через Google Ads і підтримка акцій, знижок та програм лояльності стимулюватимуть продажі й утримуватимуть клієнтів.

Комплексне врахування цих вимог забезпечить створення сучасного інтернет-магазину, який не лише відповідатиме очікуванням споживачів, але й сприятиме зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат». Завдяки правильному підходу до формування дизайну, функціональності, технічної реалізації та маркетингової підтримки, підприємство зможе не лише покращити взаємодію з клієнтами, але й ефективно інтегрувати онлайн-продажі у свою збутову стратегію.

Створення інтернет-магазину включатимуть низку ключових етапів, які забезпечать послідовний та якісний розвиток платформи (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Етапи створення інтернет-магазину для
ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Етап	Опис
1. Аналіз потреб та цілей	Визначення потреб підприємства, цілей створення інтернет-магазину та вимог до функціоналу.
2. Розробка технічного завдання	Створення технічного завдання, яке визначає дизайн, функціональність, безпеку, інтеграції з платіжними системами та логістикою.
3. Проектування та дизайн	Розробка UX/UI для зручності навігації, створення привабливого дизайну, адаптація для мобільних пристроїв.
4. Розробка та програмування	Програмування основного функціоналу: каталог товарів, корзина, оплата онлайн, інтеграція з платіжними системами і сервісами доставки.
5. Наповнення контентом	Завантаження описів товарів, фотографій, характеристик, створення юридичних документів (політика конфіденційності, умови покупки).
6. Тестування та запуск	Тестування всіх функцій сайту, перевірка на різних пристроях, перевірка безпеки, тестування замовлень і оплати.
7. Маркетингове просування	SEO-оптимізація, запуск рекламних кампаній, email-маркетинг, акції, програми лояльності для залучення нових клієнтів.
8. Моніторинг та вдосконалення	Використання аналітики для моніторингу ефективності магазину, корекція за відгуками клієнтів, регулярне оновлення асортименту та акцій.

Створення інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є багатоступінчатим процесом. Першим кроком є аналіз потреб та визначення цілей, що дозволяє чітко сформулювати завдання щодо створення онлайн-платформи. На цьому етапі необхідно проаналізувати вимоги до функціоналу, таких як структура каталогу, система оплати і доставки, а також

з'ясувати потреби цільової аудиторії, що дозволить сформулювати чітке технічне завдання.

Після формулювання технічного завдання починається етап проектування та дизайну. Це важливий крок, який включає розробку UX/UI дизайну для створення зручного інтерфейсу, що забезпечує інтуїтивну навігацію для користувачів. Особлива увага приділяється адаптивності сайту, адже мобільні пристрої займають важливе місце у сучасній електронній комерції. Паралельно з дизайном відбувається розробка та програмування основних функцій сайту, таких як каталог товарів, система обробки замовлень, інтеграція з платіжними системами, тощо.

Під час розробки і тестування інтерфейсу та функціоналу, доцільно зайнятися напрацюванням контенту, що включає створення описів товарів, завантаження фотографій і характеристик необхідно для надання користувачам всіх необхідних відомостей про продукцію. Після цього проводиться тестування сайту, щоб перевірити його працездатність на різних пристроях та з різними браузерами, а також безпеку транзакцій та коректність роботи системи оформлення замовлень.

Завершальний етап – це маркетингове просування і моніторинг ефективності. Це включає SEO-оптимізацію, запуск рекламних кампаній через різні канали (Google Ads, соціальні мережі), а також програми лояльності для залучення нових клієнтів та просування. Подальший моніторинг допоможе виявити існуючі недоліки з метою подальшого вдосконалення сайту.

Розглянемо витрати, які може понести ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» при розробці та адмініструванні інтернет-магазину (табл. 3.6).

Капітальні витрати включають витрати на розробку сайту, проектування інтерфейсу, програмування. Дані витрати є разовими та складаються з витрат на створення інтернет-магазину, його запуск і початкове налаштування. Поточні витрати, в свою чергу, включають регулярні витрати на хостинг, рекламу, підтримку сайту. Дані витрати є постійними і мають на меті забезпечення безперебійної роботи магазину, підтримку його функціонування та конкурентоспроможності.

Капітальні та поточні витрати на розробку та адмініструванні інтернет-магазину ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Категорія витрат	Орієнтовна сума
Капітальні витрати	
Розробка дизайну сайту, грн	45000
Програмування функціоналу інтернет-магазину, грн	90000
Створення контенту для сайту (описи, фото), грн	15000
Створення юридичних документів, грн	8000
SEO-оптимізація, грн	15000
Разом	173000
Поточні витрати	
Хостинг та серверне обслуговування, грн/міс.	1000
Реклама, грн/міс.	25 000
Заробітна плата на адміністрування сайту (менеджери, адміністратори), грн/міс.	65 000
Разом	91 000

Загальна сума капітальних витрат на розробку інтернет-магазину становить 173 000 грн. Дані витрати є одноразовими і спрямовані на створення та запуск магазину. Поточні витрати є регулярними і здійснюються протягом усього періоду функціонування інтернет-магазину, їх орієнтовна сума на початкових етапах за місяць складатиме 91 000 грн. Наведені прогнозовані витрати повинні дозволити створити повноцінний і ефективно функціонуючий інтернет-магазин.

Розрахуємо прогнозований економічний ефект від створення інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» на найближчі два роки (табл. 3.7.). Так, можна спрогнозувати значне зростання обсягів продажу завдяки впровадженню інтернет-магазину, оскільки інтернет-торгівля відкриває підприємству нові ринки та можливості, а саме:

1. Ширший ринок збуту: Інтернет-магазин дозволяє продавати продукцію не лише в межах локального ринку, а й залучати клієнтів з інших регіонів, що значно збільшує обсяги продажу. Це особливо важливо для компанії, яка

виробляє меблі, оскільки покупці часто шукають різноманітність і зручність при виборі продукції через інтернет, а не в традиційних магазинах.

2. Цілеспрямоване таргетування: За допомогою онлайн-маркетингу можна цілеспрямовано залучати клієнтів, використовуючи такі інструменти, як SEO-оптимізація, контекстна реклама (Google Ads) і ремаркетинг. Це дозволяє ефективно залучати потенційних покупців, що має прямий вплив на збільшення кількості продажів.

3. Відсутність обмежень за часом: Інтернет-магазин працює 24/7, що дозволяє клієнтам робити покупки в будь-який час, зручно для них. Це особливо важливо для меблевого бізнесу, де покупці можуть витрачати більше часу на вибір товару, порівняння варіантів і замовлення.

4. Полегшення процесу покупки: Онлайн-магазини значно полегшують процес покупки завдяки можливості оформити замовлення через кілька кліків. Завдяки цьому зменшується відсоток відмов від покупок, що дозволяє збільшити конверсію.

Таким чином, завдяки зручності покупок через інтернет і зростаючому попиту на інтернет купівлі, підприємство має змогу залучити нових клієнтів і значно збільшити обсяги продажу. Разом з тим, інтеграція з SEO-оптимізацією та просування через рекламні кампанії дозволить значно покращити видимість бренду і залучити ширшу аудиторію. Використання сучасних інструментів онлайн-маркетингу, таких як реклами в Google Ads та соціальних мережах, забезпечить постійний потік відвідувачів і потенційних клієнтів. Прогнозоване зростання обсягів продажів може становити до 10-15% за досліджуваний період.

За даними різних досліджень, в Україні сектор електронної комерції з кожним роком зростає, що пов'язано з загальним трендом переходу бізнесів до онлайн-торгівлі та зручністю покупки меблів через інтернет. На основі ринкових тенденцій спрогнозуємо можливе збільшення обсягу прибутку на 8% вже в перший рік роботи інтернет-магазину та 13% на другий та третій рік, що становитиме 1 030 тис.грн та 1 674 тис.грн відповідно.

Визначимо коефіцієнт дисконтування (КД) по рокам, взявши за основу ставку дисконту в розмірі 34%, за наступною формуло:

$$КД = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.1)$$

$$КД_1 = 0,746$$

$$КД_2 = 0,555$$

$$КД_3 = 0,417$$

Згрупуємо отримані дані до табл. 3.7 та проведемо розрахунки економічного ефекту від впровадження інтернет-магазину в діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

Таблиця 3.7

Економічний ефект від впровадження інтернет-магазину в діяльність
ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

Роки	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування R = 34%	Дисконтований грошовий потік	Накопичений дисконтований грошовий потік
0	1 265	1	-1265	-1265
1	1 030	0,746	768,38	-496,62
2	1 674	0,555	929,07	432,45
3	1 674	0,417	698,06	1 130,51
Разом	4 378	-	1 130,51	x
Показник чистої приведеної вартості (NPV), тис.грн				1 130,51
Індекс рентабельності інвестицій (PI)				1,89
Дисконтований період окупності (DPP)				2,5 (2 роки 6 міс.)

Згідно з результатами аналізу економічного ефекту від впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» показник чистої приведеної вартості (NPV) складає 1 130,51 тис. грн. та вказує на те, що інвестиції у створення інтернет-магазину будуть приносити позитивний фінансовий ефект впродовж аналізованого періоду. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,89 та свідчить про високий рівень ефективності інвестицій, а саме кожна вкладена гривня генеруватиме 1,89 гривні прибутку. Дисконтований період окупності (DPP) складатиме 2 роки 6 місяців.

Загалом, всі показники вказують на те, що впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є вигідним та перспективним заходом, що дозволить удосконалити існуючу збутову діяльність та покращити фінансові результати.

Висновки до розділу 3

Удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів, таких як енергетична криза, військові дії та економічна нестабільність. Ефективне управління збутом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчому попиті, адаптувати логістичні процеси і підвищувати ефективність використання ресурсів. Основною метою удосконалення є створення гнучкої системи, яка б враховувала не лише сучасні виклики ринку, але й перспективні напрямки його розвитку.

Перехід від пасивного до активного збуту є важливим стратегічним кроком для збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності роботи збутової мережі підприємства. Пасивний збут характеризується тим, що підприємство чекає на клієнтів, котрі самі звертаються за продукцією, тоді як активний збут передбачає проактивну діяльність, орієнтовану на ініціативу з боку підприємства для залучення нових клієнтів, пошук потенційних ринків і активну взаємодію з покупцями.

В умовах конкурентного ринку меблевої продукції, ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» стикається з низкою викликів, серед яких адаптація до змін у споживчому попиті, необхідність освоєння нових каналів збуту та вдосконалення існуючих. Одним із ключових напрямів вирішення цих проблем є інтеграція інструментів електронної комерції в систему збутової діяльності підприємства.

Таким чином, основним кроком для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у напрямі розвитку електронної комерції є створення власного вебсайту як сучасного збутового інструменту. Такий вебресурс дасть можливість не лише повноцінно представити асортимент продукції, але й забезпечить споживачів доступом до детальної інформації про товари, умови доставки та способи оплати, що є особливо важливим для сучасного клієнта.

Оновлений вебсайт, інтегрований із сучасними технологіями онлайн-продажів, відіграє значну роль не лише як канал збуту, але й як потужний інструмент стратегічного розвитку підприємства. Вебсайт дозволить ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» не лише збільшити обсяги продажу, але й створити нові бізнес-можливості, розширити клієнтську базу і зміцнити свої позиції на ринку.

Завдяки зручності покупок через інтернет і зростаючому попиту на інтернет купівлі, підприємство матиме змогу залучити нових клієнтів і значно збільшити обсяги продажу. Разом з тим, інтеграція з SEO-оптимізацією та просування через рекламні кампанії дозволить значно покращити видимість бренду і залучити ширшу аудиторію. Використання сучасних інструментів онлайн-маркетингу, таких як реклами в Google Ads та соціальних мережах, забезпечить постійний потік відвідувачів і потенційних клієнтів. Прогнозоване зростання обсягів продажів може становити до 10-15% за досліджуваний період.

Згідно з результатами аналізу економічного ефекту від впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» показник чистої приведеної вартості (NPV) складає 1 130,51 тис. грн. та вказує на те, що інвестиції у створення інтернет-магазину будуть приносити позитивний фінансовий ефект впродовж аналізованого періоду. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,89 та свідчить про високий рівень ефективності інвестицій, а саме кожна вкладена гривня генеруватиме 1,89 гривні прибутку. Дисконтований період окупності (DPP) складатиме 2 роки 6 місяців.

Узагальнюючи, можна зазначити, що впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є вигідним та перспективним заходом, що дозволить удосконалити існуючу збутову діяльність та покращити фінансові результати.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було досліджено питання управління збутовою діяльністю підприємства. На основі отриманих результатів можна сформулювати наступні висновки:

1. Збутова діяльність є ключовим компонентом економічного механізму будь-якого підприємства, оскільки без ефективного збуту продукції неможливе досягнення фінансових та стратегічних цілей. В умовах сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами та глобалізацією, збутова діяльність підприємства стає важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

2. Збутова діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на просування продукції або послуг підприємства до кінцевого споживача, що включає в себе планування обсягів продажу, вибір методів реалізації, встановлення цін та формування каналів збуту. Основною метою збутової діяльності є забезпечення ефективного зв'язку між виробником і споживачем, задоволення потреб ринку та максимізація прибутку підприємства.

3. Організація ефективної збутової діяльності дозволяє підприємству забезпечити стабільний попит на свою продукцію та задовольнити потреби споживачів. Вона охоплює всі етапи від виробництва товару до його доставки кінцевому споживачу, що робить її важливою складовою ланкою в системі управління підприємством.

4. Методичні підходи до оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства охоплюють різноманітні інструменти та методи, які дозволяють виміряти результативність цього процесу, порівнювати ключові параметри, виявляти аспекти, які потребують коригування, або визначати ті, які можуть служити зразком для наслідування. Використання комплексного підходу, що поєднує фінансові та маркетингові показники, а також увага до внутрішніх процесів і зовнішніх умов, дозволяють здійснювати ефективний контроль і приймати обґрунтовані управлінські рішення для покращення результатів збуту.

5. Нормативно-правове забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства формує правову основу для організації ефективної та відповідальної діяльності в сфері збуту. Законодавчі акти регулюють ключові аспекти збуту, включаючи договірні відносини, оподаткування, рекламну діяльність, захист прав споживачів і забезпечення економічної конкуренції. А також створюють умови для прозорості збутових операцій та запобігають порушенням конкурентних норм. Ефективне застосування нормативної бази сприяє зниженню ризиків, підвищенню репутації підприємства та його стабільному розвитку у конкурентному середовищі.

6. Для ефективного управління збутовою діяльністю підприємства необхідно розробити надійне інформаційне забезпечення, яке дозволяє зібрати, обробити та аналізувати дані про ринок, споживачів, конкуренцію та внутрішні процеси підприємства. Подібний підхід повинен включати в себе системи для моніторингу ефективності збуту, оцінки попиту на продукцію, відстеження товарних залишків, а також управління відносинами з клієнтами та партнерами. Важливим елементом є наявність аналітичних інструментів для прогнозування майбутніх тенденцій ринку та виявлення потенційних ризиків, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію збуту.

7. Об'єктом дослідження удосконалення управління збутовою діяльністю обрано Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат», що спеціалізується на виробництві меблів. Основним видом діяльності відповідно до КВЕД є «31.01 – Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі».

8. Фінансовий стан ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» демонструє поступове покращення ліквідності та рентабельності продукції. Проте, поряд із цими позитивними тенденціями, існують значні проблеми з фінансовою стійкістю, ефективністю використання ресурсів та високою залежністю від короткострокових зобов'язань. Таким чином, важливо працювати над збільшенням власного капіталу, ефективністю використання ресурсів та зменшенням залежності від зовнішнього фінансування.

9. Збутова діяльність ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» характеризується використанням різноманітних каналів реалізації, включаючи популярні маркетплейси та співпрацю з дистриб'юторами, що забезпечує широку географію збуту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема в Європейському Союзі. Система збуту підприємства ефективно функціонує завдяки співпраці з дилерами та дистриб'юторами, які виступають представниками продукції на місцевих ринках. Партнерські угоди дозволяють оптимізувати логістичні процеси та забезпечити доступність продукції в регіонах із високим рівнем попиту. Завдяки довгостроковим домовленостям із партнерами компанія розширює географію свого впливу та збільшує обсяги продажу. Акцент на співпрацю з великими роздрібними мережами, такими як ТОВ «Епіцентр», дозволяє підприємству стабільно реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку. Ефективність збутової діяльності підприємства підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації продукції, оптимальним співвідношенням вироблених і реалізованих обсягів, а також стабільно високою рентабельністю.

10. Удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів, таких як енергетична криза, військові дії та економічна нестабільність. Ефективне управління збутом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчому попиті, адаптувати логістичні процеси і підвищувати ефективність використання ресурсів. Основною метою удосконалення є створення гнучкої системи, яка б враховувала не лише сучасні виклики ринку, але й перспективні напрямки його розвитку.

11. Перехід від пасивного до активного збуту є важливим стратегічним кроком для збільшення обсягів продажу та підвищення ефективності роботи збутової мережі підприємства. Пасивний збут характеризується тим, що підприємство чекає на клієнтів, котрі самі звертаються за продукцією, тоді як активний збут передбачає проактивну діяльність, орієнтовану на ініціативу з

боку підприємства для залучення нових клієнтів, пошук потенційних ринків і активну взаємодію з покупцями.

12. В умовах конкурентного ринку меблевої продукції, ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» стикається з низкою викликів, серед яких адаптація до змін у споживчому попиті, необхідність освоєння нових каналів збуту та вдосконалення існуючих. Одним із ключових напрямів вирішення цих проблем є інтеграція інструментів електронної комерції в систему збутової діяльності підприємства.

Таким чином, основним кроком для вдосконалення збутової діяльності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у напрямі розвитку електронної комерції є створення власного вебсайту як сучасного збутового інструменту. Такий вебресурс дасть можливість не лише повноцінно представити асортимент продукції, але й забезпечить споживачів доступом до детальної інформації про товари, умови доставки та способи оплати, що є особливо важливим для сучасного клієнта.

13. Згідно з результатами аналізу економічного ефекту від впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» показник чистої приведеної вартості (NPV) складає 1 130,51 тис. грн. та вказує на те, що інвестиції у створення інтернет-магазину будуть приносити позитивний фінансовий ефект впродовж аналізованого періоду. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,89 та свідчить про високий рівень ефективності інвестицій, а саме кожна вкладена гривня генеруватиме 1,89 гривні прибутку. Дисконтований період окупності (DPP) складатиме 2 роки 6 місяців.

Узагальнюючи, можна зазначити, що впровадження інтернет-магазину для ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є вигідним та перспективним заходом, що дозволить удосконалити існуючу збутову діяльність та покращити фінансові результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
2. Азарова А. С., Лінькова О. Ю. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків :НТУ «ХПІ», 2017. № 54 (1257). С. 3-9.
3. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
5. Богданович А., Розумей С. Збут у широкому та вузькому розумінні. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 Міжнар. наук. конф., молодих учених, аспірантів і студентів, 10-11 квітня 2014 р. Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 266–268.
6. Важинський Ф. А., Ножак А. В., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 199–122
7. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: [навч. посіб.]. К.: Університет «Україна». 2014. 417 с.
8. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 807с.
9. Вовк В.А., Конончук Ю.В., Кириленко С.В. Діджиталізація збутової діяльності в умовах інклюзивної економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2023. № 2 (278). С. 13-18.
10. Вольська О. М., Миколайчук Н. С. Інформаційне забезпечення як інструмент прогнозування та планування переходу до сталого розвитку підприємства. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 54. С. 34–42.

11. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
12. Ганжуренко І. В. Трансформація механізмів та систем менеджменту маркетингово-збутової та логістичної діяльності аграрних підприємств та об'єднань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 438-449.
13. Гарматюк О. В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 52- 55.
14. Гарматюк О. В. Управління збутовою діяльністю фармацевтичних підприємств : монографія; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань: Видавець «Сочінський М. М.» 2024. – 191 с.
15. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств К.О. Глазкова Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами 2021. № 3. С. 102-107.
16. Демко М. Я., Черкес Р.Б. Сучасні тенденції збуту та просування банківських продуктів в Україні. Економіка та суспільство. 2022. №44.
17. Долгальова О. В., Мінаєва А. О. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2(16). С. 99-105.
18. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 205 с.
19. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 18. С. 214–218.
20. КВЕД-2010: Клас 31.01. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/31/KVED10_31_01.html
21. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.
22. Кислий В. М., Біловодська О.А., Олефіренко О. М. Логістика: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

23. Кірічок С. В. Реклама як інструмент стимулювання збуту продукції підприємства. Тези III Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ». Житомир : ЖДТУ, 2022. С. 19.

24. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 414-418.

25. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення . Проблеми і перспективи економіки та управління, № 3 (35), 2023. 98–108.

26. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку: кол. моногр. / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 410–421.

27. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). К.: Талком, 2019. 243 с.

28. Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес Інформ.2014. № 5. С. 302–306

29. Маркетинг для менеджера М.В. Вачевський, М.І. Долішний, В.Г. Скотний. Стрий: «Просвіта», 2013. 139с.

30. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern economics. 2018. № 11. С. 116-121.

31. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40-45.

32. Митрохіна Ю. П. Комплексний аналіз якості процедури збуту як елемента діагностики стратегічного маркетингового управління. Економіка: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 237. Т. I. С. 272–277.

33. Могилевська О. Ю. Маркетингова система в управлінні промисловими підприємствами: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 366 с.
34. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130-135.
35. Мороз Л. І. Формування інформаційного забезпечення менеджменту персоналу підприємства в системі маркетингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2012. № 749. С. 215–221.
36. Морозов Р. В., Потанер Л. Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. Бізнес навігатор. 2020. Вип. 1. С. 157-161.
37. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд. 2021. № 2 (55). С. 59-68.
38. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності туристичних підприємств. Економічний часопис XXI, 2013. №11-12 (2). С. 64 - 67.
39. Мучанка Вероніка. Що таке електронна комерція (e-commerce) та як розвивати онлайн-продажі в Україні: ключові факти та поради. Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/e-commerce-use-sho-vam-potribno-znati-pro-onlajn-prodazhi/>
40. Немчицька А. Оцінка ефективності управління системою збуту підприємства. Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». 2016. С. 97-99.
41. Нікіфорова Л. О., Моргуненко О.О. Технологій web-дизайну і їх роль в збутовій діяльності підприємства. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42039/20593.pdf?sequence=3>
42. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 18. С. 170–177.

43. Олійник Л.В., Кисельова В.Ю. Система управління збутовою діяльністю підприємства. The 1st International scientific and practical conference “Innovative development of science, technology and education” (October 19-21, 2023) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2023. 663 p.

44. Онопрієнко І.М. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствам. 2019. № 3. С. 300–305.

45. Офіційний сайт ПрАТ «Руськополяньський меблевий комбінат». URL: <http://rpmk.com.ua/>

46. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2009. № 9 (87). С. 82–90.

47. Петухова О. М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/11.pdf

48. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. Бізнес Інформ. 2016. № 3. С. 291–296.

49. Про захист прав споживача: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>

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

51. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

52. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#top>

53. Про рекламу: Закон України від 3 лип. 1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>

54. Сакун А. Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 248-252.

55. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. №2. С. 112-117.
56. Сахацький М. П, Запша Г. М., Крутий Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.
57. Семенова Т.В., Алексеєнко М.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2023. №75. С. 140-144.
58. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Економічні студії. 2018. № 4. С.74–78.
59. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 24, № 2. С. 130–140
60. Стеблюк Н. Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління. Кам'янське: ДДТУ, 2020. 185 с.
61. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19
62. Терент'єва Н. В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз. 2018. Т. 28(1). С. 318-324.
63. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 48 (1324). С. 36-41.
64. Ткаченко А.М., Севаст'янов Р.В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №1. С. 188-191.
65. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Терн.: 2017. С. 234–249.

66. Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. ... кандидата екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
67. Хрупович С., Борисова Т. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 57–61
68. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
69. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 76-82.
70. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. №4(37). с. 88-95
71. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2022. № 2. С. 52-59.
72. Янишин Я. С., Кашуба Ю. П. Удосконалення організації управління збутом продукції. Економіка АПК. 2023. № 9. С. 66-69.
73. Daniel Filipe Pereira, José Fernando Oliveira, Maria Antónia Carravilla, Tactical sales and operations planning: A holistic framework and a literature review of decision-making models. International Journal of Production Economics. 2020. Vol. 228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.10769571>
74. eCommerce market in Ukraine. ECDB. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all>
75. YC.Market. 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств в Черкаській області. URL: <https://catalog.youcontrol.market/31.01/cherkaska-oblast>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємництва

		КОДИ		
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»	01	01	2024
		за ЄДРПОУ		05486800
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	за КВЕД		31.0
Середня кількість працівників	135			
Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком				
Адреса	19602, Черкаський р-н, с. Руська Поляна, вул. Чигирина, буд. 111, (0472) 34-46-06;			

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.0	0.0
первісна вартість	1001	31.0	31.0
накопичена амортизація	1002	31.0	31.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 773.8	12 094.3
Основні засоби:	1010	50 230.8	45 633.4
первісна вартість	1011	91 592.2	96 540.7
знос	1012	41 361.4	50 907.3
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	
Інші необоротні активи	1090	0.0	
Усього за розділом I	1095	59 004.6	57 727.7
II. Оборотні активи Запаси:	1100	13 629.1	3 726.6
у тому числі готова продукція	1103	35.6	29.5
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	15 137.7	23 901.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5 914.8	3 293.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 150.3	377.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 224.2	58 805.7
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	
Інші оборотні активи	1190	5.7	289.3
Усього за розділом II	1195	72 061.80	90 394.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	
Баланс	1300	131 066.4	148 122.0

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 004.0	3 004.0
Додатковий капітал	1410	746.0	746.0
Резервний капітал	1415	451.0	451.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24 062.2	31 968.9
Неоплачений капітал	1425	0.0	
Усього за розділом I	1495	28 263.2	36 169.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.0	
Короткострокові кредити банків	1600	35 000.0	41 500.0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	52 550.0
товари, роботи, послуги	1615	66 721.7	16 504.0
розрахунками з бюджетом	1620	411.6	776.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	373.1	620.8
розрахунками зі страхування	1625	104.3	121.5
розрахунками з оплати праці	1630	452.4	488.1
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	
Інші поточні зобов'язання	1690	113.2	12.4
Усього за розділом III	1695	102 803.2	111 952.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	
Баланс	1900	131 066.4	148 122.0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	123 188.7	96 918.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 304.7	91 237.9
Інші операційні доходи	2120	22 343.8	15 062.6
Інші операційні витрати	2180	17 846.9	13 817.9
Інші доходи	2240	567.3	3 681.9
Інші витрати	2270	8 305.9	3 719.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	146 099.8	115 663.3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	136 457.5	108 775.4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9 642.3	6 887.9
Податок на прибуток	2300	1 735.6	1 239.8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7 906.7	5 648.1

Фінансова звітність малого підприємництва

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ
КОМБІНАТ»

Організаційно-правова форма Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

Середня кількість працівників 150

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса 19602, Черкаський р-н, с. Руська Поляна, вул.
Чигиринська, буд. 111, (0472) 34-46-06;

КОДИ		
01	01	2023
за ЄДРПОУ		05486800
за КОПФГ		230
за КВЕД		31.0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.0	0.0
первісна вартість	1001	31.0	31.0
накопичена амортизація	1002	31.0	31.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 497.5	8 773.8
Основні засоби:	1010	52 900.1	50 230.8
первісна вартість	1011	82 678.1	91 592.2
знос	1012	29 778.0	41 361.4
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	
Інші необоротні активи	1090	0.0	
Усього за розділом I	1095	58 397.6	59 004.6
II. Оборотні активи Запаси:	1100	9 216.0	13 629.1
у тому числі готова продукція	1103	28.5	35.6
Поточні біологічні активи	1110	0.0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 879.9	15 137.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3 894.6	5 914.8
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 645.4	4 150.3
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 004.5	33 224.2
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	
Інші оборотні активи	1190	10.9	5.7
Усього за розділом II	1195	45 651.3	72 061.8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	
Баланс	1300	104 048.9	131 066.4

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 004.0	3 004.0
Додатковий капітал	1410	746.0	746.0
Резервний капітал	1415	451.0	451.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 414.2	24 062.2
Неоплачений капітал	1425	0.0	
Усього за розділом I	1495	22 615.2	28 263.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.0	
Короткострокові кредити банків	1600	20 000.0	35 000.0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	
товари, роботи, послуги	1615	59 970.2	66 721.7
розрахунками з бюджетом	1620	359.9	411.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	323.5	373.1
розрахунками зі страхування	1625	139.5	104.3
розрахунками з оплати праці	1630	648.8	452.4
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	
Інші поточні зобов'язання	1690	315.3	113.2
Усього за розділом III	1695	81 433.7	102 803.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	
Баланс	1900	104 048.9	131 066.4

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	96 918.8	104 373.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	91 237.9	95 729.5
Інші операційні доходи	2120	15 062.6	4 626.6
Інші операційні витрати	2180	13 817.9	6 776.7
Інші доходи	2240	3 681.9	0.0
Інші витрати	2270	3 719.6	0.0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	115 663.3	109 000.4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	108 775.4	102 506.2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 887.9	6 494.2
Податок на прибуток	2300	1 239.8	1 169.0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 648.1	5 325.2

Фінансова звітність малого підприємництва

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ
КОМБІНАТ»

Організаційно-правова форма Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

Середня кількість працівників 142

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса 19602, Черкаський р-н, с. Руська Поляна, вул.
Чигирин, буд. 111, (0472) 34-46-06;

КОДИ		
01	01	2022
за ЄДРПОУ		05486800
за КОПФГ		230
за КВЕД		31.0

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.0	0.0
первісна вартість	1001	31.0	31.0
накопичена амортизація	1002	31.0	31.0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 093.0	5 497.5
Основні засоби:	1010	17 984.0	52 900.1
первісна вартість	1011	39 763.0	82 678.1
знос	1012	21 779.0	29 778.0
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	
Інші необоротні активи	1090	0.0	
Усього за розділом I	1095	31 077.0	58 397.6
II. Оборотні активи Запаси:	1100	628.0	9 216.0
у тому числі готова продукція	1103	60.0	28.5
Поточні біологічні активи	1110	0.0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 592.0	12 879.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 756.0	3 894.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 566.0	4 645.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 010.0	15 004.5
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	
Інші оборотні активи	1190	32.0	10.90
Усього за розділом II	1195	40 584.0	45 651.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	
Баланс	1300	71 661.0	104 048.9

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 004.0	3 004.0
Додатковий капітал	1410	746.0	746.0
Резервний капітал	1415	451.0	451.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 089.0	18 414.2
Неоплачений капітал	1425	0.0	
Усього за розділом I	1495	17 290.0	22 615.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.0	
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	20 000.0
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	
товари, роботи, послуги	1615	53 058.0	59 970.2
розрахунками з бюджетом	1620	397.0	359.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	266.0	323.5
розрахунками зі страхування	1625	119.0	139.5
розрахунками з оплати праці	1630	480.0	648.8
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	
Інші поточні зобов'язання	1690	317.0	315.3
Усього за розділом III	1695	54 371.0	81 433.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	
Баланс	1900	71 661.0	104 048.9

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	104 373.8	68 589.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	95 729.5	50 961.0
Інші операційні доходи	2120	4 626.6	10 525.0
Інші операційні витрати	2180	6 776.7	22 792.0
Інші доходи	2240		0.0
Інші витрати	2270		0.0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	109 000.4	79 114.0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	102 506.2	73 753.0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 494.2	5 361.0
Податок на прибуток	2300	1 169.0	965.0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 325.2	4 396.0