

37
14.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КОВАЛЬ Олена Станіславівна
(студентка групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ-ПОЛІССЯ-СЕРВІС»

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

Допущено до
захисту протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2021

Анотація

Коваль О.С. Управління збутовою діяльністю ТОВ «Електросталь-Полісся Сервіс» – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої

освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

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

Ключові слова: збут, збутова діяльність, підприємство, готова продукція, стратегічна спрямованість, система забезпечення.

Аннотация

Коваль Е.С. Управление сбытовой деятельностью ООО «Электросталь-Полесье-Сервис» - Рукопись.

Бакалаврская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «бакалавр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование», специальности 073 «Менеджмент». – Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2021.

В бакалаврской квалификационной работе рассмотрены особенности управления сбытовой деятельностью предприятия и определены направления совершенствования соответствующего процесса.

Ключевые слова: сбыт, сбытовая деятельность, предприятие, готовая продукция, стратегическая направленность, система обеспечения.

Annotation

Koval O.S Sales Management LLC "Electrostal-Polissya-Service" - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

In the bachelor's qualification work the peculiarities of sales management of the enterprise are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Keywords: sales, sales activity, enterprise, finished products, strategic orientation, support system.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</i>	7

1.1. Поняття та сутність збутової діяльності підприємства	7
1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства	11
1.3. Методичні засади оцінки ефективності збутової діяльності підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	32
<i>Розділ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ</i>	
<i>ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ-ПОЛІССЯ-СЕРВІС».....</i>	<i>35</i>
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс».....	44
2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю підприємства.....	52
2.4. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.....	62
Висновки до розділу 2.....	69
<i>Висновки</i>	<i>71</i>
<i>Список використаних джерел.....</i>	<i>74</i>
<i>Додатки.....</i>	<i>80</i>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, посилення конкуренції та коливання попиту, при здійсненні власної

діяльності підприємство повинно звертати увагу не лише на оперативне планування і поточний стан справ в компанії, але й на розробку планів щодо його подальшого розвитку. Створення нових стратегій, осмислення шляхів розвитку та їх ефективна реалізація забезпечать довгострокове існування і подальший успіх організації.

Важливу роль при здійсненні власної господарської діяльності відіграє забезпечення ефективності збутової діяльності. Актуальність даної проблеми полягає в необхідності постійного підвищення ефективності господарської діяльності та фінансового стану підприємства, що безпосередньо пов'язано з вирішенням проблем та суперечливих питань в системі управління продажами компанії.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства необхідно створити конкурентну організаційну структуру підприємства як елемент системи управління збутовою діяльністю. Для досягнення максимальної ефективності в процесі управління продажами, необхідно створити саме таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Таким чином, управління збутовою діяльністю стає все більш важливим і навіть вирішальним в діяльності підприємств різної форми власності, оскільки кожен учасник ринку прагне досягти максимального прибутку.

Процес організації збутової діяльності на підприємстві складається із двох напрямів:

- по-перше, він забезпечує найкраще поєднання та ефективне використання наявних економічних ресурсів підприємства з метою отримання високих фінансових результатів від виробничої та маркетингової діяльності;
- по-друге, здійснюючи реалізацію управлінських функцій в процесі організації координується та контролюється збутова діяльність підприємства.

Необхідність забезпечення ефективності продажу товарів шляхом створення ефективної системи управління збутом призвела до необхідності проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних підходів до формування системи управління збутовою діяльністю, а також визначення

сутності та значення управління збутовою діяльністю.

Все вищезазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є визначення поняття «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю», дослідження системи та проблем управління збутовою діяльністю торговельного підприємства, дослідження технології діагностики та оцінки ефективності діяльності підприємства, визначення місця управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити механізм управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу рівня управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»;
- проаналізувати систему управління збутовою діяльністю ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»;
- визначити основні резерви підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління збутовою діяльністю ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». В роботі запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стимулювання збуту продукції підприємства, вивчено ринок продажу електроінструментів та двигунів, визначено тенденції його розвитку та основні сегменти. Відповідно запропоновано заходи з удосконалення управління збутовою діяльністю

підприємства та проведена оцінка ефективності запропонованих заходів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління збутовою діяльністю підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства та розрахунку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Обсяг та структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність збутової діяльності підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства – це складний і

багатогранний процес, що вимагає постійного аналізу та вдосконалення. В сучасних економічних умовах неможливо недооцінити важливість і необхідність ефективної збутової політики підприємства. Посилення конкуренції, коливання цін на продукцію та недостатня інформованість споживачів про підприємство можуть призвести до негативних наслідків, які можуть завдати шкоди діяльності компанії. Таким чином виникає необхідність інтенсивно інвестувати в просування існуючої продукції та у створення нової. Поступове збільшення обсягів реалізації продукції зумовлює необхідність створення дієвих технологій у системі управління збутовою діяльністю.

Сучасні автори по-різному розглядають поняття «збут». В працях одних авторів збут трактується як процес фізичного переміщення товару й ототожнюється його з поняттями «розподіл» і «товарорух», інші розглядають збут як процес взаємодії з покупцем. Також існують різні погляди на терміни «збутова діяльність» і «збут», оскільки одні автори використовують ці поняття та трактують їх як синоніми, тоді як інші зауважують на різницю між цими категоріями.

Таблиця 1.1

Основні визначення термінів «збут» та «збутова діяльність»

Автор	Визначення
Збут як процес фізичного переміщення товару	
Л. В. Балабанова	Збут – це процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку
О. О. Шубін	Розподіл чи збут, або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну. Розподіл є системою різномірних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача

Продовження табл. 1.1

Збут як процес взаємодії з покупцем	
Л. В. Балабанова	Збут – це процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції
А. П. Панкрухін	Збут – це безпосереднє спілкування продавця та покупця
Збутова діяльність	
Л. В. Балабанова	Збутова діяльність – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача

П. І. Белінський	Суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку
Ляпунов А.Д.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
В. Наумов	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Браун К.	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його.
Лук'янець Т.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
В. Бурцев	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.
А. Балабаниць, Л. Бадабанова	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Джерело: складено на основі [1, с. 13; 2, с. 110; 1, с. 13; 3, с. 13; 1, с. 15; 5, с. 429; 6; 7; 9; 11, с. 65; 16, с. 50-60; 17, с. 20].

Проаналізувавши праці вчених-економістів можливо зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на поняття «збутова діяльність» і «збут». Дискусійні аспекти зумовлені тим, що в працях одних авторів вищезазначені поняття вживають та трактують як синоніми, а в працях інших авторів зазначається відмінність трактування даних категорій. Також необхідно зауважити, що серед зарубіжних вчених є поширеним трактування терміну «збут» у широкому та вузькому значенні.

У широкому розумінні термін збут означає процес руху товару від виробника до споживача, який включає всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею товару покупцеві. Таким чином, можливо зробити висновок, що збут у широкому розумінні є процесом організації транспортування, складування, зберігання, обслуговування запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування й продажу товарів з метою задоволення потреб покупців і

отримання на цій основі прибутку.

У вузькому розумінні збут являє собою пряме спілкування між продавцем та покупцем, тобто включає в себе виключно фінальну фазу. Термін збут у вузькому розумінні – це процес передачі юридичного права власності на товар від продавця товару до його покупця, спрямований на отримання прибутку і потребуючий відповідних знань, навичок та певного рівня ділової компетентності.

Також існує декілька видів визначень стосовно категорії збуту, що запропонувала Н. В. Майбогіна, наголосивши на тому, що збутовою діяльністю можна вважати весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції. Перший вид визначень характеризує збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними. Другий вид є характерним для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу, тобто з плануванням, контролем та ціновою політикою. Для третього виду визначень характерний наголос на обміні товару на гроші. Четвертий тип враховує всі перелічені вище ознаки.

Необхідність ефективного здійснення збутової діяльності, як важливої складової діяльності підприємства в цілому, зумовлено багатоплановою значущістю цієї діяльності для будь-якого підприємства. Даний висновок можливо зробити на основі перерахованих нижче факторів:

- у сфері збуту можливо спостерігати кінцевий результат усіх зусиль компанії, які компанія вклала в розвиток своєї діяльності та досягнення максимального прибутку;

- пристосовуючи торгову діяльність до попиту покупців та створюючи для них максимальну вигоду до, під час та після придбання товару, виробник отримує набагато більші шанси на перемогу в конкурентній боротьбі на ринку, що призводить до підвищення конкурентоспроможності бізнесу;

- збутова діяльність умовно продовжує виробничий процес, беручи на себе добудову товарів та їх підготовку до продажу (сортування, фасування, упаковка);

- під час продажу ефективніше виявляються та вивчаються потреби споживачів, на основі чого формується інформація про поточні інтереси цільової

аудиторії та вдосконалюється асортимент підприємства.

Збутова політика – це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі. [5, с. 306]

Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству. [2, с. 15]

Зміст збутової діяльності компанії визначається її концептуальною спрямованістю. Продажі - це лише частина всієї ринкової програми підприємства, а вся робота в цілому повинна координуватися ідеєю маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб та запитів потенційних покупців. Збут товарів вважається ширшим поняттям, ніж продаж, оскільки продаж є одним із його елементів та результатом збуту. На основі всього вищезазначеного можливо зробити висновок, що без запровадження ефективно функціонуючої системи збуту товарів не може успішно розвиватися сфера виробництва та економіка в цілому.

Підводячи підсумок, можна сказати, що збутова діяльність - це цілісний процес, що включає: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку; пошук та вибір найкращого партнера - постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи ціноутворення відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення та активне використання факторів, які можуть прискорити продажі та збільшити прибуток від реалізації. Тобто, можна стверджувати, що управління збутовою діяльністю компаній - спрямована на досягнення цілей організації управлінська діяльність, пов'язана з створенням попиту на продукцію та послуги виробника, та їх реалізацією шляхом активізації попиту.

1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Система управління збутом - це сукупність взаємозалежних елементів, які підпорядковуються спільній меті - оптимізації управління запасами. Під час функціонування системи управління збутом особлива увага приділяється оцінці ефективності, оскільки при її реалізації існує зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління запасами та стратегією розвитку компанії.

Термін «управління збутом» має кілька тлумачень у наукових працях різних авторів. На думку одних дослідників, управління збутом - це загальне управління збутовою діяльністю фірми. Інші визначають цей термін як планування та повсякденне управління збутовою діяльністю організації. Це поняття також пояснюється як одне з функціональних завдань компанії, що виконується відповідно до затвердженого плану, який є частиною плану маркетингу та входить до складу загального плану компанії.

Управління збутом полягає в створенні оптимальної системи товароруху, тобто системи, що забезпечує доставку продукції до місця продажу або споживання в точно визначений термін часу з найвищим рівнем обслуговування споживачів. Іншими словами, це управлінська діяльність з планування, реалізації та контролю фізичного переміщення продукції від місця виробництва до місця продажу з метою задоволення потреб споживачів та максимізації вигоди для виробника.

При управлінні збутовою діяльністю компанії необхідно враховувати межі організації збуту, що охоплюють:

- своєчасне надання актуальної інформації про поточний стан ринку, проведення маркетингових досліджень та складання прогнозів продажів;
- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір відповідних форм і методів збуту та організації системи розподілу продукції;
- забезпечення ефективної маркетингової комунікації та організація юридичного супроводу;
- організація належного сервісного та післяпродажного обслуговування

споживачів продукції.

Німецький дослідник П. Вінкельманн зазначає, що управління збутом має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію і контроль. Ці функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу [30]. Такої самої думки дотримується український вчений С. Шпилик [31], виділяючи в якості функцій управління підприємством наступні: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

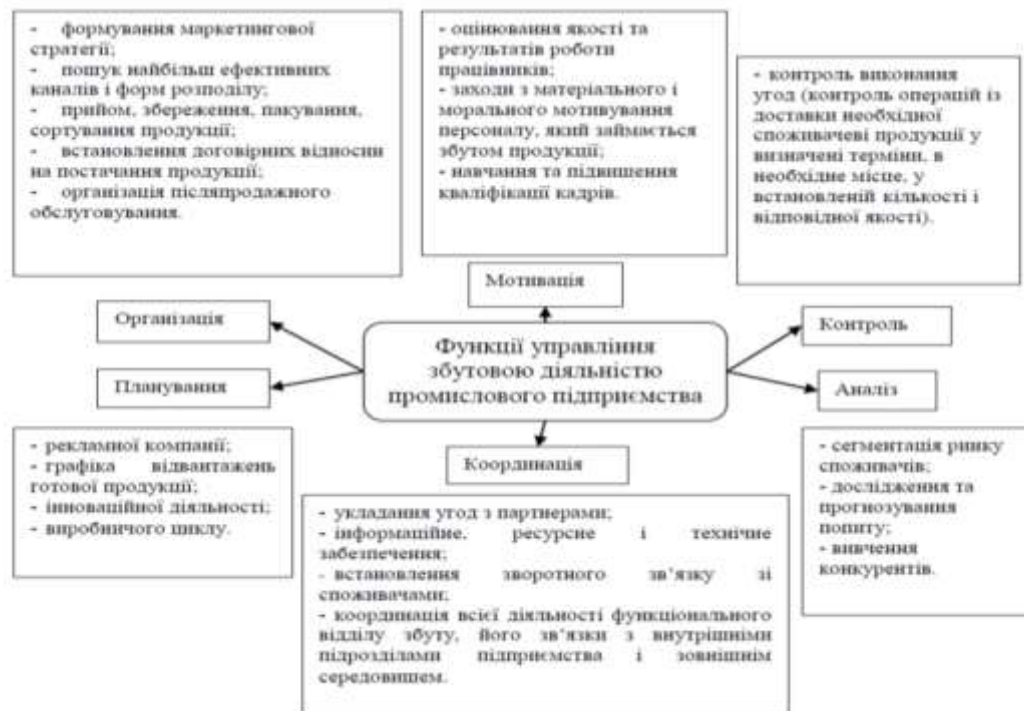


Рис. 1.1. Функції управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [24]

Управління збутом продукції в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту.

Вищезазначені функції всебічно характеризують процес управління збутовою діяльністю. Ці функції є основоположними, оскільки вони становлять основу для системного забезпечення управління збутовою діяльністю. Ефективне застосування функцій планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та

координації є одним із найважливіших факторів забезпечення високої конкурентоспроможності компанії, а отже, її технологій, продуктів та послуг. Також існує необхідність в відповідності системи організації збутової діяльності головним напрямкам господарської діяльності підприємства та забезпеченні такого змісту виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві.

В економічній літературі вирізняють дві основні підсистеми, що забезпечують виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю і здійснюють вплив на ефективність та розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і забезпечуючу :

Складові елементи функціональної підсистеми забезпечують ефективне об'єднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутовою діяльністю підприємства. Складові елементи даної підсистеми включають в свій перелік:

- форми організації збутової діяльності на підприємстві (тобто організаційні структури управління збутом);
- взаємодію суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача;
- економічне оцінювання збутової діяльності підприємства;

До забезпечуючої підсистеми відносяться ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, що склалася в даний момент часу на ринку для забезпечення формування відповідної завчасної реакції на зміни зовнішнього середовища. Забезпечуюча підсистема включає в себе такі складові елементи, як інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Як правило, здійснюючи збутову діяльність в нестабільних умовах ринкової економіки, необхідно швидко та своєчасно адаптувати систему збуту до змін у навколишньому середовищі. Однак існує перелік проблем при впровадженні цього процесу, зокрема перешкоди на шляху ефективної інформаційної підтримки, які є результатом низької ефективності збору інформаційних даних та можуть призвести

до труднощів з отриманням важливої інформації про стан зовнішнього середовища. Таким чином, можливо зробити висновок про необхідність приділення уваги збутовій політиці підприємства, тобто пошуку інформації про стан та динаміку зовнішнього середовища.

Діяльність щодо реалізації продукції можливо розглядати у двох аспектах:

- перший аспект передбачає створення системи заходів з раціонального розподілу і реалізації продукції. Даний аспект включає в себе такі фактори як вибір стратегії збуту, побудову збутової мережі, розробку комунікаційних рішень щодо цінової і комунікаційної підтримки всередині збутової мережі.

- другий аспект розглядає збутову діяльність як систему заходів з ефективного фізичного переміщення продукції. Цей аспект включає в себе вибір транспортних засобів для доставки продукції, визначення найбільш раціональних маршрутів, встановлення кількості та місця розташування складів, створення інформаційного забезпечення ланцюга «виробник — споживач».

Головним змістом збутової політики підприємства є вибір найбільш оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування споживачів. Вибір збутової мережі, тобто каналів розподілу, є стратегічним рішенням, що не повинно суперечити власним цілям організації. Вибір каналів дистрибуції є важливим етапом в діяльності підприємства. Для збуту своєї продукції підприємство може використовувати оптову і роздрібну торгівлю, в залежності від власного асортименту, обсягів продажу і розмірів самого підприємства.

Метою збутової діяльності підприємства є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення необхідного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю за рахунок максимального задоволення потреб споживачів. Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне впровадження збутової стратегії створюють умови для зміцнення позиції підприємства на ринку й активізують його ринкову діяльність в умовах конкуренції. При застосуванні маркетингового підходу до управління збутовою діяльністю враховуються основні фактори успіху, від яких залежить позиція

підприємства на ринку й результативність його збутової діяльності. Наприклад, до таких факторів можливо віднести цільовий ринок, асортимент продукції, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу тощо. Також вагомим інструментом, який можна використати для покращення збутової діяльності підприємства є застосування новітніх технологій для просування продукції на ринок.



Рис. 1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: Складено на основі [24]

Цілі збутової діяльності мають бути сумісними з місією підприємства, кількісно вимірюваними та обмеженими у часі. При здійсненні планування збутової діяльності пріоритетне значення надається стратегічним цілям, так як саме вони формують майбутній напрям розвитку для підприємства.

Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, тобто для забезпечення виконання завдань збутової політики.

Збут виконує такі основні функції:

- планування (включає в себе розробку планів продажу продукції, аналіз і

оцінку кон'юнктури ринку, формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців, вибір каналів розподілу та товароруху, планування рекламних кампаній і розробку заходів зі стимулювання збуту);

- транспортування (організація переміщення продукції від місця її виробництва до посередника або кінцевого споживача, при забезпеченні найбільш вигідних умов та в визначений термін часу);

- складування(здійснення дій щодо утримання матеріальних цінностей в відповідній якості та кількості на складі)

- зберігання (здійснення дій щодо забезпечення доступності товарів у належному стані на момент покупки або використання);

- інформування (збір та систематизація інформації, що підвищує обізнаність про актуальні потреби ринку, умови конкуренції та пріоритети споживачів)

- встановлення контакту з споживачами (здійснення дій, які полегшують доступ до численних груп споживачів)

- просування по оптовим і роздрібним торговим ланкам.(формування збутової функціональної стратегії підприємства, визначення партій поставок товарів, вибір каналів збуту та робота з посередниками);

Крім виконання цих базових функцій учасники збуту можуть надавати покупцю додаткові послуги завдяки близькому розташуванню, зручному розкладу роботи, високій швидкості постачання, якісному обслуговуванню та видачі гарантій.

Роль збуту при здійсненні діяльності підприємства:

- визначає кінцевий результат усіх докладених зусиль компанії, що були спрямовані на забезпечення розвитку виробництва та максимізацію прибутку;

- пристосовуючи торгову мережу до поточних потреб споживачів, виробник матиме більше шансів на перемогу в конкурентній боротьбі;

- збутова мережа продовжує виробничий процес і готує товари до продажу (сортування, упаковка, упаковка);

- під час продажів ефективніше виявляються та вивчаються уподобання споживачів, на основі чого формується інформація про існуючі інтереси цільової групи, а відповідно покращується асортимент продукції компанії.

Терміни «збут» та «управління збутом» доцільно характеризувати з точки зору поняття «діяльність», а не як окремий процес із певною сукупністю дій. Це зумовлено тим, що при такому трактуванні даного терміну підкреслюється безпосередня участь людини, як суб'єкта управління збутом, і відповідно до акцентується увага на необхідності отримання чітких планових результатів. Поняття «діяльність» набагато краще відображає безперервні процеси, якими супроводжується збут продукції, що відповідно переслідує конкретні цілі, завдання, визначає основні засоби та методи за допомогою яких здійснюється збут продукції.



Рис. 1.3. Основні характерні особливості понять “процес”, “діяльність”

Джерело: складено на основі [25]

На основі всього вищенаведеного доцільне зробити такі висновки: управління збутовою діяльністю є окремим видом діяльності підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку, та спрямовується на створення і забезпечення ефективного товароруху для максимального задоволення наявних потреб споживачів та підтримання конкурентоспроможності з максимальною вигодою для підприємства.

Наведена в рисунку. 1.4 схема відображає розуміння понять “процес” та “діяльність”, і відповідно зазначеної інформації можливо визначити їх значення у понятті “управління збутом”.

Для того, щоб забезпечити підвищення ефективності збутової діяльності компанії, виникає необхідність в створенні такої системи управління збутом, яка б

здійснювала реалізацію цілей та збутових стратегій, що орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

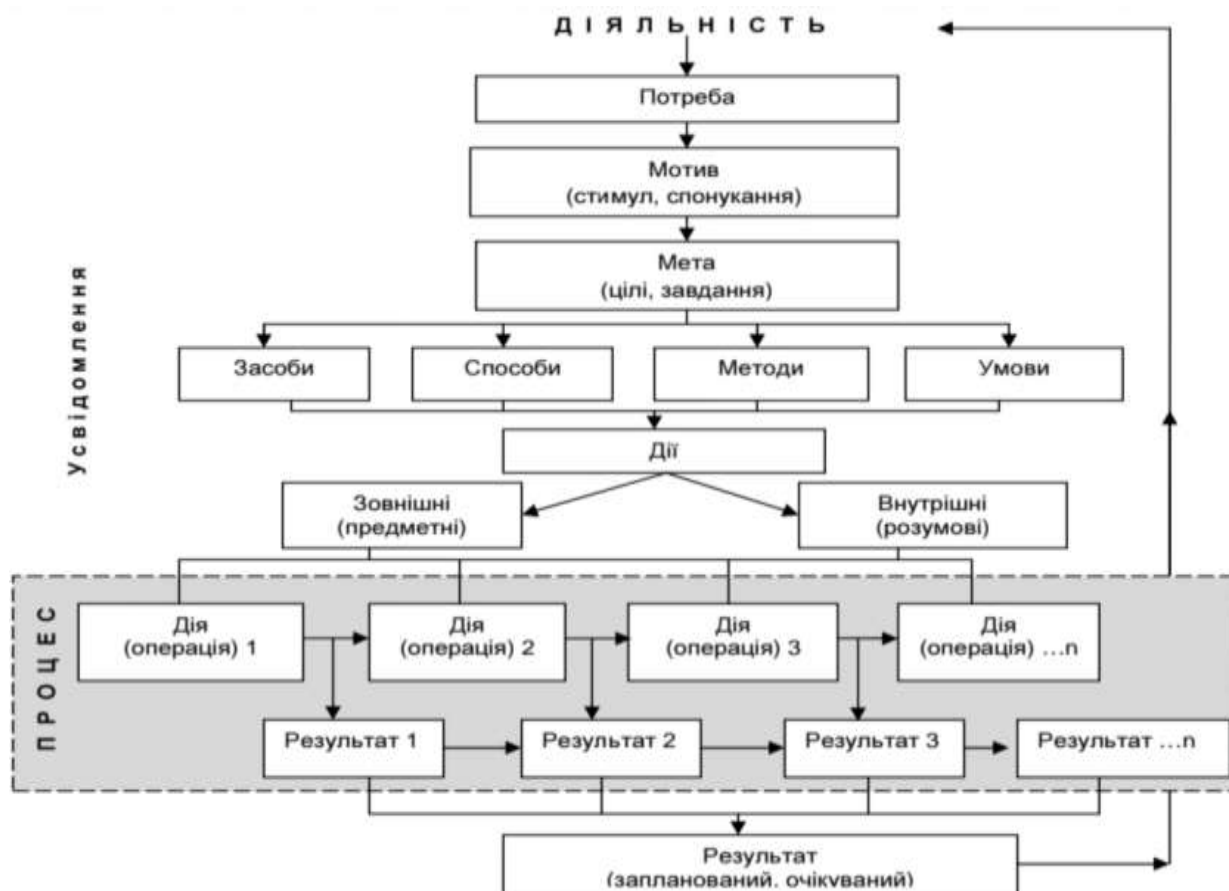


Рис. 1.4. Взаємозв'язок «діяльності» та «процесу» в управлінні збутом

Джерело: Складено на основі [25]

Діяльність по впровадженні цілеспрямованої збутової політики підприємства передбачає організацію та формування збутових мереж, що спроможні охоплювати відповідний цільовий ринок, швидко і ефективно задовольняти потреби споживачів, відповідно до наявних можливостей та виробничих потужностей підприємства. У зв'язку з тим, що конкурентна боротьба постійно загострюється як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, керівництво підприємства повинно приділяти значну увагу всім аспектам управління збутовою діяльністю підприємства, так як від цього залежить фінансова стійкість даного підприємства.

У системі маркетингу збут має важливе значення, оскільки забезпечує зворотний для підприємства зв'язок з ринком, та відповідно надає йому актуальну інформацію про динаміку та структуру попиту, визначає коливання у потребах і перевагах покупців. Особливе значення збуту полягає, по-перше, в забезпеченні

споживачів товарами. По-друге, збут є інформативною базою про попит споживачів, а також він виступає індикатором зміни їх потреб та переваг.

Проблеми збуту потрібно вирішувати під час розробки маркетингової політики, так як на цьому етапі виникає необхідність в прийнятті рішення стосовно вибору майбутніх ринків збуту, методів і способів стимулювання збуту. Управління збутовою діяльністю передбачає встановлення найбільш пріоритетних напрямів діяльності, засобів та методів активізації збуту.

Розробка збутової політики підприємства базується на результатах аналізу наявної збутової системи. Цей аналіз здійснюється не лише за кількісними показниками, але й враховується рівень якісних показників, таких як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку, результативність роботи збутового персоналу тощо.

Таким чином можливо зробити висновок, що управління збутовою діяльністю є невід'ємною частиною програми маркетингу підприємства. Так як формування конкурентоспроможного підприємства в Україні складно здійснити за короткий термін, його довгостроковий характер потребує розробки конкретних заходів щодо управління збутовою діяльністю.

Термін «управління збутом» як поняття більшою мірою розглядається як частина науки маркетинг, але в працях деяких науковців його трактують з позиції менеджменту.

Слід також зазначити, що під час розглядання даного питання з'ясовуються наступні проблеми:

- вітчизняні та зарубіжні дослідники приділять належну увагу теорії розвитку маркетингу, але відповідного значення збутової діяльності як необхідному комплексу управлінських рішень та організаційних дій не надається;
- потрібне більш детальне вивчення збутової діяльності з метою визначення впливу результатів інноваційної діяльності та географії продажів;
- існує необхідність в створенні механізму формування стратегії розвитку компанії, який враховуватиме ключові управлінські рішення щодо організації

збутової діяльності.

Існує значна залежність збутової діяльності підприємства від фактичного стану зовнішнього середовища. Таким чином при організації збутової діяльності необхідно враховувати економічну та політичну стійкість країни, стабільність законодавчої бази, соціальну сферу, а також інших учасників ринкових відносин.

Крім всього зазначеного, також важливим критерієм ефективності діяльності підприємства вважається його внутрішнє середовище. В наведеній схемі зображено особливості збутової діяльності підприємств, на основі яких формуються проблеми управління збутовою діяльністю як зовнішнього, так і внутрішнього характеру (рис. 1.5).

Критичний огляд теоретично-прикладних праць з питань збутової діяльності дозволяє систематизувати широкий спектр рішень, прийнятих у галузі збутової політики, та визначити наступні основні сфери її реалізації:

- розробка та впровадження стратегії (включає в себе вибір типу каналу розподілу, визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, іншими словами, формує політику підприємства у сфері співпраці з посередниками та управлінні взаємовідносинами в каналі);

- вибір стратегії просування товару через канал розподілу (визначає тип комунікаційної політики в каналі збуту (стратегії PUSH та PULL) з акцентом зусиль підприємства на заохоченні та стимулюванні, або на кінцевих споживачах, або посередниках з продажу);

- забезпечення маркетингових та логістичних процесів (включає реалізацію політики щодо обробки замовлень, складування та інвентаризації, транспортування продукції тощо);

- мотивація збутового персоналу (визначає реалізацію принципів управління збутовим персоналом і є основою для формування культури продажів, системи розвитку співробітників та матеріальних і нематеріальних стимулів, корпоративного спілкування, підходів до оцінки результатів діяльності).



Рис. 1.5. Проблеми управління збутовою діяльністю промислових підприємств

Джерело: складено на основі [26]

Одним з найважливіших факторів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства є планування збутової діяльності. Це пов'язано з тим, що результати ефективної організації збутової діяльності мають прямий вплив на загальні результати господарської діяльності підприємства.

Багато маркетингологів світу, зокрема японські, підкреслюють першість організації збутової діяльності у загальній системі маркетингу, вважаючи систему товароруку серцевиною усіх маркетингових зусиль з підвищення конкурентної позиції товару та підприємства на ринку [28].

Також доцільно розглянути логістичний підхід до організації збутової діяльності на підприємстві. Оскільки логістика регулюється принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, відповідно виникає необхідність в створенні організаційних систем, що відображають цей потік.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) компанії полягає у концентрації функцій, пов'язаних із продажем виробленої продукції, у відділи маркетингу та логістики.

Ця структура створює широкий спектр можливостей для логістичної оптимізації матеріального потоку на різних фазах вивчення ринку, постачання матеріалів та сировини, а також на фазах розподілу, продажу та післяпродажного обслуговування споживачів. Управління збутовою діяльністю компанії орієнтоване на досягнення цілей та намірів підприємства в галузі управління та пов'язане з формуванням попиту на продукцію та послуги виробника, їх реалізацією за рахунок збільшення попиту серед споживачів цієї продукції.

Підсумовуючи все вищесказане, під системою управління продажами слід розуміти сукупність організаційних форм, за допомогою яких здійснюється загальне управління збутовою діяльністю підприємства на всіх етапах, та економічних важелів, що сприяють зростанню обсягів реалізації продукції і подальшому розвитку компанії (рис. 1.6).

Метою цієї системи є розробка способів впливу та реалізації комплексу заходів, що стосуються надання споживачеві готової продукції та послуг, спрямованих на оптимальне використання всіх наявних ресурсів підприємства з урахуванням поточних ринкових умов. Останнє зумовлено необхідністю постійного вивчення економічної ситуації, її прогнозування, і відповідного коригування планових обсягів збуту продукції в залежності від вимог споживачів.



Рис. 1.6. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено на основі [27, с. 36]

Виходячи з вищезазначеної інформації, можливо зробити висновок, що управління збутовою діяльністю включає в себе розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою встановлення довгострокових відносин з діловими партнерами у рамках стратегічного партнерства.

Цілі продажів базуються на цілях компанії, серед яких зазвичай переважають цілі максимізації прибутку. Успіх компанії на ринку залежить не тільки від зниження виробничих витрат і цін, а й від здатності компанії забезпечувати клієнтів кращою продукцією або наявності нових функцій.

Спільна реалізація стратегічних та тактичних управлінських рішень підприємства щодо зростання обсягів збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з врахуванням наявних потреб споживачів та можливостей підприємства їх задовольнити з найбільшою

ефективністю для обох сторін.

На результат збутової діяльності підприємства також мають вплив такі фактори, як інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг у галузі. Інноваційний процес починається задовго до початку виробничого процесу, а інноваційна складова є рушійною силою стратегічного розвитку підприємства. Нововведення мають прямий вплив на збутову діяльність, так як є поштовхом до розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Для ринкової економіки характерним є постійне створення нових підприємств, що спричиняє необхідність оцінки, прогнозування та планування діяльності організації з метою забезпечення високої конкурентоспроможності в майбутньому. Забезпечення високої ефективності збутової діяльності підприємства є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління організацією.

В економічній літературі поняття «ефективність» визначається як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу. [32] Оцінку ефективності проводять за такими напрямками, як дослідження ефективності виробництва продукції, аналіз ефективності збутової діяльності підприємства та дослідження ефективності господарської діяльності підприємства в цілому. Ефективність збуту можливо оцінити на підставі певних етапів дослідження, здійснюються в наступній послідовності (табл. 1.2).

Оцінюючи збутову діяльність підприємства, також необхідно приділити увагу методам дослідження збутової діяльності, таким як:

Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівнюється фактична ситуація у відділі збуту з аналогічною ситуацією у минулому
	Проводиться переоцінка бажаних та досягнутих результатів з точки зору змісту та виконавців
	Визначається які дії необхідно виконати, щоб заохотити споживача до купівлі продукції
	Проводиться класифікація замовників відповідно їх вимог до обслуговування
	Вивчаються способи надання послуг з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та зовнішньому аспекті
	В структурі збутової діяльності відображається характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Безпосередня організація збутової діяльності на основі робочого навантаження з метою максимального збільшення обсягів збуту
Контролюючий	Постійне вдосконалення процесу найму кадрів для максимального зростання кількості працівників з високим потенціалом
	Розробка навчальних програм, що достовірно відзеркалюють реальні збутові завдання
	Перевіряється наявність відповідної мотивації співробітників(в разі необхідності проводяться дослідження та впроваджуються відповідні матеріальні та нематеріальні стимули)
	Регулярно порівнюється продуктивність із завчасно встановленими критеріями
	Підвищується продуктивність праці за допомогою кращого розуміння взаємовідносин між покупцем та продавцем
	Використовується технологічний прогрес для підвищення часу збутових працівників на творчі види діяльності

Джерело: складено на основі [44, с. 36]

- метод порівняння(даний метод передбачає зіставлення даних різних років або інших періодів часу, інформації щодо найближчих конкурентів та лідерів ринку збуту. Цей метод базується на зіставленні різних моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу)

- формально-логічний метод (при його застосуванні здійснюється опитування спеціалістів галузі та фахівців торговельних підприємств. Внаслідок його проведення можна зазначити головні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства. Метод експертних оцінок та інші методи теорії масового попиту надають можливість аналізу збутової

діяльності різних підприємств)

- економіко-математичні методи(дозволяють на основі побудови математичних моделей з високим ступенем ймовірності визначати наявний стан ринку та його майбутні перспективи. Здійснюється вивчення збуту за допомогою загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання).

Оцінка ефективності управління системою збуту може відбуватися за наступними напрямками (рис. 1.7).

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства полягає в формулюванні його стратегічних позицій на ринку. Вона включає в себе стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності політики підприємства щодо його покупців і аналіз їх лояльності до продукції підприємства.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства полягає в оцінюванні досягнення збутових цілей, результативності реалізації стратегій збуту та оцінюванні економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства полягає в формулюванні його стратегічних позицій на ринку. Вона включає в себе стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності політики підприємства щодо його покупців і аналіз їх лояльності до продукції підприємства.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства полягає в оцінюванні досягнення збутових цілей, результативності реалізації стратегій збуту та оцінюванні економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Оцінка ефективності каналу збуту проводиться шляхом оцінки гнучкості каналу та оцінки витрат представництв (філій). Оцінка ефективності з точки зору продавця товару визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою обслуговування споживачів.

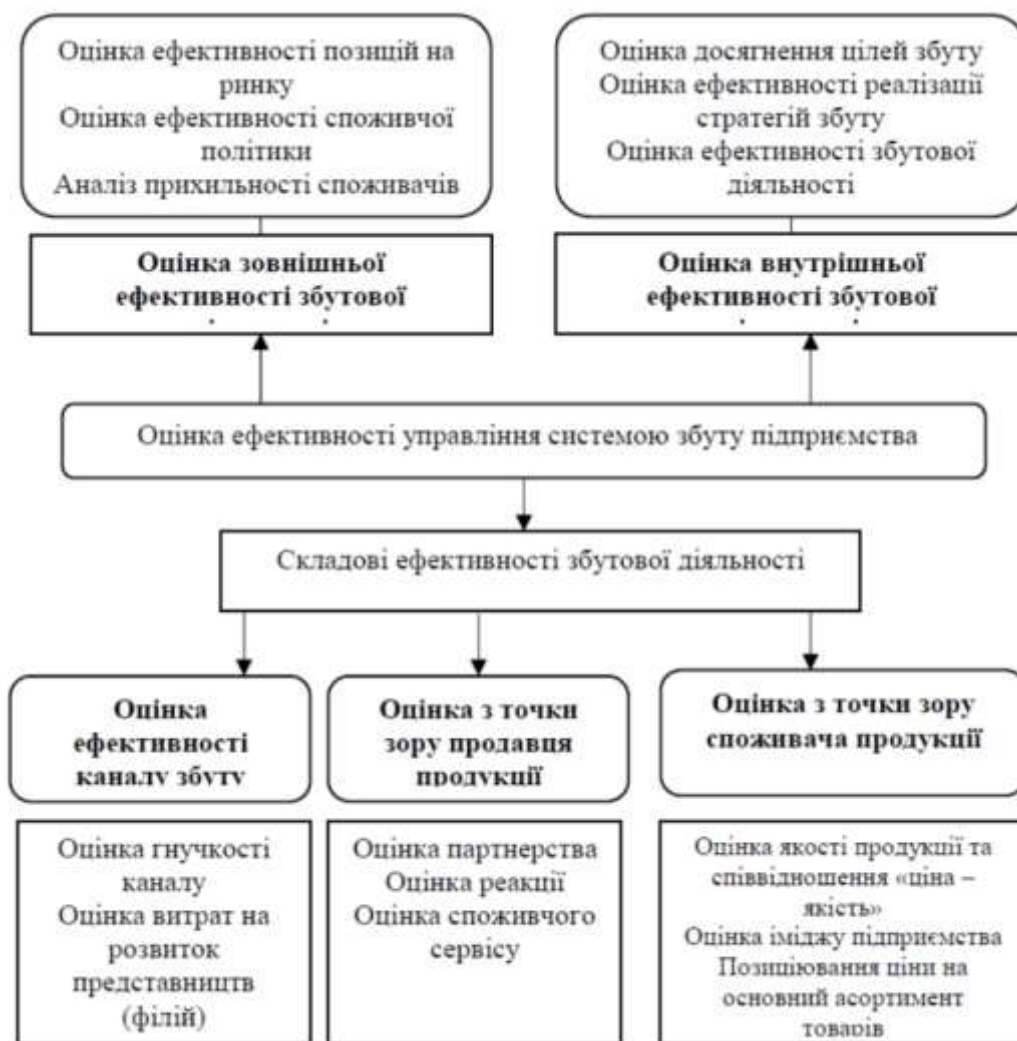


Рис. 1.7. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту

Джерело: складено на основі [28, с. 65]

Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції проводиться шляхом оцінювання якості продукції, іміджу підприємства, цінової політики підприємства, співвідношення "ціна-якість".

Розрахунок загальної ефективності збутової діяльності підприємства методологічно пов'язаний з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Відповідно до ресурсного підходу (рис. 1.8.), при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності підприємства відповідно до використаних ресурсів підприємства. При здійсненні оцінки збуту за допомогою витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність.

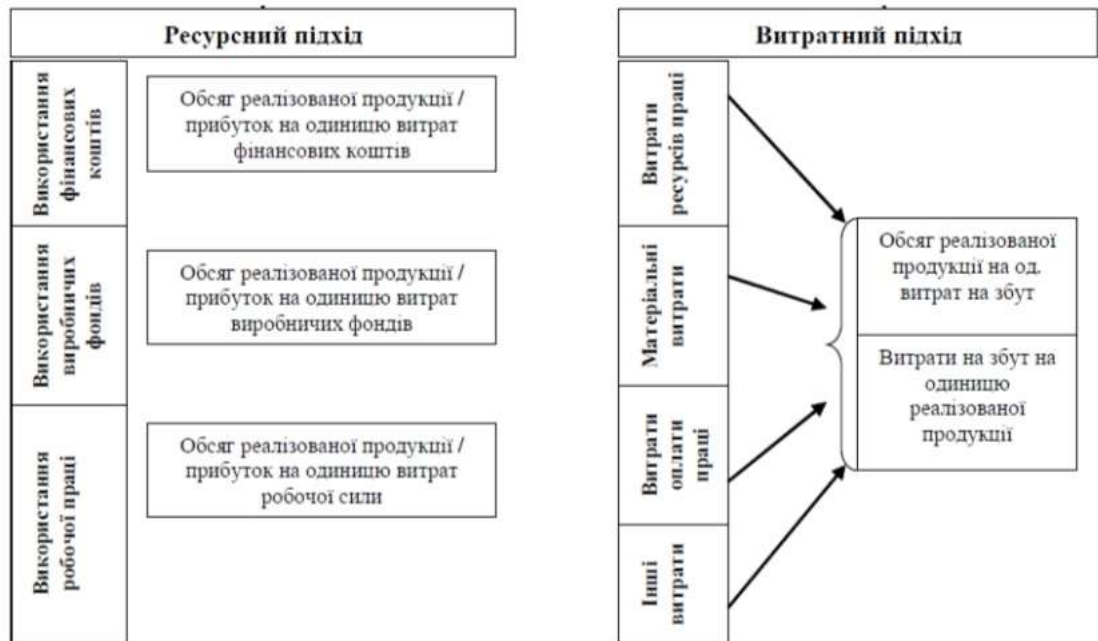


Рис. 1.8. Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами.

Джерело: складено на основі [7, с. 56]

При здійсненні аналізу ефективності збутової діяльності підприємства, виникає необхідність в проведенні розрахунків не лише основних показників, за допомогою яких можливо оцінити вплив збуту, але й інших показників, що не відображають вплив діяльності підприємства, але також мають важливе значення при оцінці діяльності підприємства (рис. 1.9).

Таким чином, дана група показників має також включати ті показники, які надають можливість оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Ці показники також здатні охарактеризувати ефективність збутової діяльності підприємства.

Застосування різних методологічних підходів для оцінки управління збутовою діяльністю дозволяє оцінити ступінь ефективності здійснення збутової діяльності, доцільність впровадження різних збутових заходів та обґрунтувати їх впливу на діяльність підприємства в цілому.



Рис. 1.9. Показники аналізу ефективності управління системою збуту

Джерело: складено на основі [29]

Необхідність систематичної оцінки ефективності управління продажами є наслідком потреби в своєчасному виявленні нових проблем та розробці відповідних заходів щодо їх вирішення.

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

Здійснення збутової діяльності в основному регулюється законодавчими та нормативними актами. Без відповідної регламентації неможливо створити єдину загальну систему норм і правил для здійснення цивілізованої торгівлі. Крім того, ринкові умови функціонування економіки нестабільні, динамічні та постійно змінюються, що ставить нові вимоги до сучасного бізнесу з точки зору створення та задоволення потреб споживачів, а також пошуку законних можливостей для збільшення обсягів продажу.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює здійснення збутової діяльності в Україні, є Господарський кодекс (скорочено - ГК). Відповідно до ст.

263 збутова діяльність підприємства є формою господарсько-торговельної діяльності (тобто, є діяльністю, що здійснюється суб'єктами господарювання у сфері товарного обігу, та спрямована на продаж продукції виробничо-технічного призначення і виробів суспільного споживання, а також допоміжна діяльність, що забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг). У частині 2 ст. 263 ЦК відзначається, що маркетингову діяльність виготовленої продукції можливо здійснювати як в межах держави (внутрішня торгівля), так і за кордоном (експорт продукції - зовнішня торгівля).

Відповідно до ч. 1 ст. 264 Господарського кодексу, реалізація продукції виробничо-технічного призначення, будь то власного виробництва чи придбана у інших суб'єктів господарювання, здійснюється суб'єктами господарювання шляхом доставки, а у випадках, передбачених ГК, також на підставі договорів купівлі-продажу.

Основні вимоги до укладення та виконання договорів поставки, а також вимоги до якості продукції, що поставляється споживачам, викладені у ст. 265-270 ГК. Оскільки посередники можуть брати участь у процесі збуту, необхідно законодавчо регламентувати їх діяльність.

Відповідно до ст. 296 ГК агентські відносини виникають у таких випадках: надання суб'єктом господарювання певних повноважень на підставі договору торговому представнику на вжиття відповідних заходів; затвердження суб'єктом господарювання, якого представляє комерційний агент, угоди, складеної в інтересах цього суб'єкта агентом без повноваження на її складання або з перевищенням наданих йому повноважень.

Відповідно до ч. 1 ст. 305 ГК відносини, що виникають при здійсненні комерційного посередництва (агентської діяльності) у сфері управління, регулюються Господарським кодексом, іншими нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до нього, що визначають особливості комерційного посередництва в окремих сферах господарювання.

Крім того, згідно з ч. 2 ст. 305 Господарського кодексу, в частині, не врегульованій вищезазначеними нормативно-правовими актами, до агентських

відносин можуть застосовуватися положення Цивільного кодексу України, що регулюють відносини доручення. Агентська діяльність та умови укладення договору про представництво регулюються ст. 295-304 ГК. У процесі продажу продукції компанія може використовувати різні способи просування виготовленої продукції на ринок. У такому випадку підприємство може зіткнутися з недобросовісною конкуренцією.

Згідно з ст. 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», недобросовісна конкуренція - це будь-яка поведінка в конкурентній боротьбі, що суперечить торговим та іншим чесним правилам в господарській діяльності. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» містить правові принципи захисту від недобросовісної конкуренції та відповідальність за неї.

Дотримання законодавства про захист економічної конкуренції здійснює Антимонопольний комітет України, повноваження якого закріплені в Законі України «Про Антимонопольний комітет України». Відповідно до ст. 3 цього Закону основними завданнями Антимонопольного комітету є: контроль за концентрацією, спільними діями суб'єктів господарювання та регулювання цін на товари, вироблені природними монополіями; підтримка розвитку добросовісної конкуренції; методичне забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції; здійснення контролю за створенням конкурентного середовища та захистом конкуренції у сфері державних закупівель.

Податковий кодекс України має менш важливе значення у регулюванні збутової діяльності підприємства. Особливістю Податкового кодексу є те, що він одночасно регулює внутрішню та зовнішню торгову діяльність. Податковий кодекс (скорочено - ПК) встановлює вимоги щодо відкриття та закриття рахунків для компаній у банках та інших фінансових установах (стаття 69). Крім того, ст. 180-211 Податкового кодексу встановлює умови нарахування податку на додану вартість, який входить у ціну продукції, а ціна, в свою чергу, відіграє вирішальну роль у пошуку покупців. В основному це стосується внутрішньої торгівлі.

Окрім вищезазначених нормативно-правових актів, на організацію та ефективність здійснення збутової діяльності в Україні впливають:

- закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, що визначає загальні правила ведення бухгалтерського обліку на підприємствах, зокрема правила визначення доходів і витрат від реалізації продукції, особливості їх обліку, формування фінансового результату [33];

- закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21 червня 2012 року, який визначає основні принципи цінової політики та регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також при здійсненні державного контролю у сфері ціноутворення[36];

- закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. №270/96-ВР, що регулює правовідносини, які виникають у процесі створення та розповсюдження реклами в Україні [35];

- закон України «Про захист прав споживача» від 12 травня 1991 р. №1023-XII, що регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками та продавцями товарів, особами, що виконують роботи та постачальниками послуг, встановлює права споживачів, та визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері охорони прав споживачів [34] та інші законодавчі акти.

Висновки до розділу 1

Збутова діяльність підприємства займає провідні позиції в системі управління, зокрема вона має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на створення системи забезпечення з урахуванням галузевих особливостей, внутрішніх та зовнішніх проблем підприємства. Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю підприємства дозволяє менеджерам приймати більш ефективні рішення.

Термін «збут» в умовах ринкового середовища вважається комплексом заходів, пов'язаних з просуванням готової продукції до кінцевого споживача та

задоволенням його потреб. «Управління збутом» як поняття багато в чому визначається як частина маркетингової науки, хоча в працях деяких вчених це поняття трактується з точки зору менеджменту. На основі аналізу різних аспектів було встановлено, що управління збутом є окремим видом діяльності підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку. Слід також зазначити, що поняття «управління збутом» більш доречно розглядати як «діяльність», а не як «процес».

Управління збутовою діяльністю є важливою частиною маркетингової програми підприємства. Створення конкурентоспроможного підприємства є неможливим у короткостроковій перспективі, а довгостроковий характер потребує розробки конкретних заходів для управління підприємницькою діяльністю, які допоможуть одержати максимальну вигоду та завоювати міцні позиції на ринку. Тому існує необхідність в правильно організованій збутовій діяльності, оскільки це дає змогу підприємству підтримувати стабільний рівень збуту товарів у довгостроковій перспективі, своєчасно задовольняти наявні потреби своїх клієнтів, а також постійно вдосконалюватись.

У процесі маркетингової діяльності проблема зі збутом вирішується на фазі розробки корпоративної політики. Найефективніші системи, канали та методи збуту вибираються відповідно до вимог конкретних ринків. Таким чином, метою управління продажами є визначення оптимального напрямку та засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що включає обґрунтований підбір організаційних форм і методів збуту, спрямованих на досягнення запланованих кінцевих результатів.

Збутова діяльність підприємства зазвичай зосереджується на отриманні підприємницького прибутку в поточному періоді та забезпеченні гарантій його одержання в майбутньому, максимально ефективному задоволенні споживчого попиту, довготривалій ринковій стійкості підприємства, конкурентоспроможності його продукції, створення позитивного іміджу підприємства на ринку та його визнання з боку громадськості.

Управління збутовою діяльністю підприємства включає визначення

пріоритетних напрямів, інструментів та методів, необхідних для збільшення обсягів продажу продукції. Розроблення збутової політики підприємства базується на результатах аналізу наявної збутової системи. Крім того, цей аналіз повинен проводитись не лише кількісними показниками, але й за якісними. Тобто необхідно враховувати рівень обслуговування, задоволеність та прихильність споживачів, ефективність комунікаційної політики, правильний вибір сегментів ринку, ефективність збутового персоналу тощо. Також збутова діяльність підприємства передбачає пряму залежність від зовнішнього середовища, тобто від економічної та політичної стабільності країни, стабільності законодавчої бази, соціальної сфери, а також учасників ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ- ПОЛІССЯ-СЕРВІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електросталь-Полісся-Сервіс» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано в 2008 році. Спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, товарний знак та інші реквізити. У своїй діяльності підприємство спирається на Конституцію України, Цивільний та Господарський Кодекси України, низки Законів України, що стосуються підприємницької діяльності та приватної власності.

У своїй діяльності компанія займає гідну нішу і має ряд конкурентних переваг, що дозволяють їй посилювати присутність на ринку, постійно поповнюючи складські запаси товарами, попит на які особливо високий. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» є неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство є регіональним лідером в Житомирській області по поставкам електродвигунів потужністю від 0,12 до 37 кВт, консольних та глибинних насосів, промислових вентиляторів.

Крім електромоторів, насосів і вентиляторів підприємство постачає :

- Робочий одяг, взуття, засоби захисту, респіратори
- Метизну продукцію(болти, гайки, шайби, шпильки та інше кріплення)
- Зварювальне обладнання(електроди, зварювальний дріт)
- Інструмент(різці, сверла, ключі, круги)
- Матеріали (набивки, пароніт, фторопласт, текстоліт)
- Сантехнічне обладнання(фланці, крани, вентилялі, засувки)

- Манометри, термометри, лічильники

ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері промислового маркетингу. Промисловий маркетинг – це вид діяльності, об'єктом якої є підприємства промисловості та їх продукція (виробництво товарів, надання послуг та виконання робіт промислового характеру). Ця діяльність спрямована на задоволення виробничих потреб підприємства у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих виробках, устаткуванні, послугах, що має на меті підвищення ефективності виробництва та збуту товарів виробничого призначення шляхом дослідження та задоволення попиту на промислову продукцію та промислові послуги.

Для промислового маркетингу, як галузі здійснення діяльності на ринку, характерні наступні принципи:

- самостійний вибір мети діяльності та стратегії розвитку підприємства;
- адаптація організації виробництва та збуту товарів відповідно до актуальних потреб споживачів;
- цілеспрямований вплив на формування попиту щодо фактичного асортименту продукції;
- гнучкість діяльності при здійсненні заходів щодо досягнення поставлених цілей та швидка адаптація до змін зовнішнього середовища;
- комплексний підхід до вирішення проблем, відповідно до наявних ресурсів і можливостей організації.

При здійсненні діяльності в галузі промислового маркетингу виникають наступні завдання:

- визначення існуючого та формування потенційного попиту на продукцію промислового призначення;
- планування подальшої виробничої, збутової та фінансової діяльності організації;
- розроблення та реалізація цінової політики підприємства;
- організація розподілу та транспортування продукції промислового призначення;

- створення ефективної системи маркетингових комунікацій;
- забезпечення відповідного контролю маркетингової діяльності та аналіз результативності її здійснення.

Покупцями продукції промислового призначення є інші підприємства, що здійснюють свою діяльність в сфері виробництва, оптової та роздрібної торгівлі, та державні підприємства, що купують товари та послуги виробничого призначення для подальшого виробництва, використання в межах організації або перепродажу іншим споживачам. Товари промислового призначення поділяють на такі три категорії: матеріали та деталі, капітальне майно та допоміжні матеріали та послуги.

Значна частина великих підприємств, що задіяні в виробництві сталі, виробничого обладнання чи програмного забезпечення, пропонують товари виключно для підприємств-споживачів та не мають безпосереднього контакту з кінцевими покупцями. Інші підприємства, наприклад, успішно здійснюють власну діяльність як у галузі промислового маркетингу, так і на ринку товарів кінцевого споживання.

Ринок товарів промислового призначення має власні особливості, так як для нього є характерним невелика кількість покупців, що закупають продукцію в великих обсягах, та сконцентровані відповідно до географічних ознак в залежності від географічного розподілу промислових об'єктів. Попит на товари промислового призначення залежний від попиту на споживчі товари, та відповідно є нееластичним, також для даної продукції є характерними різкі зміни попиту.

Для покупців промислових товарів найважливішими особливостями товару та заходів щодо його підтримки на ринку, які враховуються при прийнятті рішення про придбання товару є:

- технічні характеристики товару та його якість;
- ціна закупівлі та можливі варіанти знижок;
- експлуатаційна ціна та співвідношення ціни до якості товару;
- умови, обсяги та терміни доставки;
- умови та якість передпродажного та післяпродажного обслуговування;
- можливість модернізації товарів, наприклад, виробничого обладнання;

- можливість придбання набору товарів, таких як верстати, інструменти для них та засоби зв'язку із системами автоматизованого проектування виробів та технологіями їх виробництва, а також із централізованими комп'ютерними системами управління;
- репутація постачальника продукції тощо.

Чисельність працівників на даному підприємстві становить 12 осіб. На основі чого можливо стверджувати, що ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» слід відносити до малих підприємств. Малий бізнес - це вид підприємницької діяльності, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки за певними критеріями, встановленими законодавством, державними органами чи іншими представницькими організаціями. Серед критеріїв, що визначають малий бізнес, найчастіше використовується середня кількість працівників, зайнятих у бізнесі; річний оборот, отриманий підприємством; вартість активів.

Система управління в компанії відповідно до ринкових умов проста та гнучка. Основним критерієм системи управління підприємства є забезпечення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Діяльність у сфері управління на підприємстві полягає у забезпеченні ефективного виконання управлінських функцій.

Менеджери підприємства при виконанні своєї роботи використовують чотири основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль.

Функція планування. Підприємство приділяє значну увагу стратегічному плануванню, яке являє собою набір ідей та рішень, що використовує керівництво, та сприяє розробці конкретних стратегій для досягнення цілей компанії.

Місія даного підприємства звучить так: «Покупці у нас зможуть правильно вибрати і купити саме те, що їм необхідно і їм не доведеться витратити зайве».

При формулюванні місії основний акцент робиться на формуванні взаємовідносин при роботі з клієнтами та на філософії підприємства, основних поглядах і цінностях, що полягають в необхідності відповідного забезпечення потреб клієнта з наданням якісного сервісу та консультації. Також місія приділяє увагу конкурентним перевагам, таким як економічність та відповідність до потреб

споживачів. Відповідно до місії визначаються цілі підприємства, на основі яких формується «дерево цілей» даного підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. «Дерево цілей»

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Функція організація. Відповідно до проведеного аналізу на ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» застосовується лінійна організаційна структура управління. Для даної структури характерно що у кожного підрозділу є свій керівник, який здійснює повний комплекс дій по управлінню і керівництву підлеглими співробітниками. Його рішення, які передаються ланцюговим методам зверху до низу, є обов'язковими для виконання всім нижчим ланкам ланцюга.

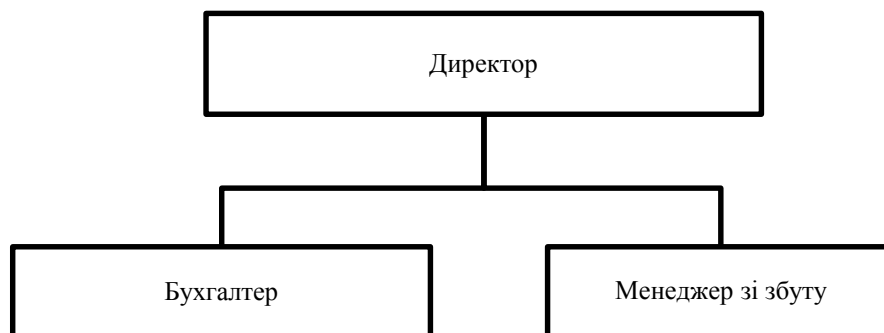


Рис. 2.2. Структура управління на підприємстві

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Управління фірмою бере на себе власник, на якого лягає також вся відповідальність і ризик підприємництва. Глава фірми в такому випадку нерідко сам займається бухгалтерським обліком, збутом і постачанням, цінами і рекламою. При цьому багато що залежить від його цілеспрямованості та працездатності. Таким чином, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його гнучкості та пристосованості до мінливих умов господарювання.

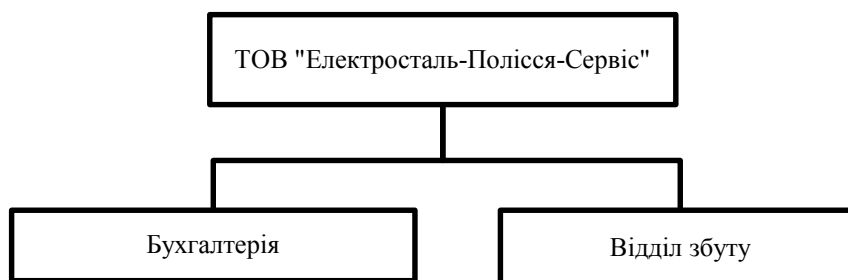


Рис.2.3. Організаційна структура на підприємстві

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Функція менеджменту мотивація має важливе значення для діяльності підприємства в загальному, так як вона полягає в спонуканні, стимулюванні себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на

досягнення власної мети або мети організації. Для підвищення мотивації і спонукання працівників до ефективних дій на даному підприємстві застосовують певні винагороди та заохочення.

На підприємстві використовуються наступні методи управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи полягають у використанні економічних стимулів за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Матеріальна мотивація включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Приводом до виплати премії можуть бути високі трудові показники, зразкове виконання працівником своїх обов'язків, освоєння ним нової техніки або технології, за роботу в нічний час, досягнення певних цілей, виконання зазначених компанією критерій. Також застосовуються індивідуальну доплати, наприклад, винагорода за володіння певними навичками, що потрібні компанії у той чи інший момент.

Для адміністративних методів характерний прямий вплив на об'єкт управління, обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур, строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень. Для даного методу характерне використання різних видів покарання, наприклад позбавлення премії, а в деяких випадках навіть звільнення. До позбавлення премії можуть призвести такі фактори, як невиконання своїх обов'язків, ігнорування норм охорони праці, прогули, поява на роботі в нетверезому стані.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів і впливають на працівників за допомогою психологічних механізмів з урахуванням конкретних умов, форми колективної роботи, індивідуальності кожного працівника. Характерними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, особистий приклад керівника. Прикладами нематеріальної мотивації є кар'єрний ріст, можливість підвищення кваліфікації, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, гнучкий графік роботи, привітання зі святами, корпоративні

заходи, сприятливі умови праці, відношення керівництва, усна подяка в присутності колег, задоволення культурних і духовних потреб працівників, врахування керівництвом раціональних думок працівників при прийнятті управлінських рішень.

Функція контролю полягає в забезпеченні досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання в управлінський процес і прийняття відповідних дій. Від ефективності її застосування залежить можливість своєчасної реакції на проблеми, що виникають на підприємстві.

Для ефективного виконання поставлених завдань керівництво підприємства використовує наступні контролю: попередній, поточний, заключний.

За допомогою попереднього контролю визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети підприємства, кількісної, якісної й структурної характеристики оптимального варіанта операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі й просторі. Прикладами попереднього контролю на даному підприємстві можуть бути: розрахунок потенційної потреби в новій продукції (роботах, послугах), можливості забезпечення виробництва капіталовкладеннями, сировиною і іншими ресурсами.

Поточний контроль заснований на його застосуванні в процесі виконання роботи. Цей вид контролю на операційному рівні прагне забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану. При виконанні поточного контролю на стратегічному рівні зосереджується увага на квартальних результатах і на ключових моментах для того, щоб спостерігати організаційний процес і вчасно вносити необхідні корективи.

Заключний контроль (зворотний) зосереджений на результатах діяльності організації після завершення виробничого процесу. Зворотний контроль на стратегічному рівні забезпечує керівництво інформацією, яку можна використати для коректування або зміни майбутніх планів фірми. Прикладом заключного контролю може служити ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів і рентабельності роботи підприємства за минулий

місяць, квартал, рік.

Таблиця 2.1

SWOT- аналіз підприємства

	Можливості	Загрози
	1. Розширення ринків збуту; 2. Розширення асортименту товарів; 3. Збільшення обсягів збуту; 4. Підвищення попиту на продукцію підприємства.	1. Зменшення грошових доходів населення; 2. Високий рівень інфляції; 3. Зростання кількості основних конкурентів; 4. Зниження попиту на продукцію підприємства.
Сильні сторони	1. Збільшення обсягів збуту за рахунок швидкості оборотності готової продукції; 2. Розширення асортименту товарів за рахунок впровадження в продаж нових товарів.	1. За рахунок гнучкої системи управління забезпечується вчасна адаптація до змін зовнішнього середовища; 2. Високий рівень кваліфікації кадрів та низька їх плінність забезпечує конкурентні переваги.
Слабкі сторони	Збільшити забезпечення необхідними організаційними ресурсами можливо шляхом зростання доходу внаслідок розширення ринків збуту та асортименту продукції.	Зниження попиту на продукцію або загострення конкуренції може призвести до зменшення обсягів збуту. Щоб зменшити загрозу необхідно вжити відповідних заходів щодо стимулювання збуту.

Джерело: складено на основі звітності підприємства

SWOT-аналіз – це метод оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток компанії чи певного проекту. Внаслідок проведення SWOT – аналізу можливо визначити наявні зв'язки між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства. На основі матриці SWOT - аналізу визначаються нові можливості для організації, що утворюються внаслідок сприятливих для неї умов, та навпаки, визначаються додаткові складнощі і наявні обмеження. Таким чином, здійсненні стратегічного управління зосереджується увага на визначенні того, які загрози і можливості визначаються при вивченні зовнішнього середовища. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища

підприємства також мають важливе значення для забезпечення успішного існування організації.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

Для забезпечення швидкого реагування та вчасного прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового стану та забезпечення фінансової стабільності в майбутньому, проводиться аналіз та оцінка фінансового стану підприємства.

Внаслідок проведення аналізу фінансового стану можливо визначити наявні недоліки в діяльності організації, виявити та мобілізувати внутрішні резерви, забезпечити зростання доходів та прибутків, зменшити фактичні витрати, підвищити прибутковість та покращити фінансово-господарську діяльність. Також аналітичні матеріали можливо використовувати в процесі фінансового планування та прогнозування.

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства надає можливість зрозуміти ефективність діяльності підприємства в певний момент часу, визначити причини фактичного стану підприємства, і передбачити можливі наслідки.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	2309	2442	2312	3	+0,13
2	Валовий прибуток, тис. грн.	712	769	616	(-96)	-13,48
3	Чистий прибуток, тис. грн.	56	78	80	24	+42,86
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	746,5	870	906	159,5	+1,21

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	343	418,5	390	47	+13,7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	403,5	451,5	516	112,5	+27,88
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	12	12	2	+20,00
8	Фондовіддача	6,73	5,83	6,31	(-0,42)	-6,24
9	Фондомісткість	0,15	0,17	0,16	0,01	+6,66
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	34,3	34,9	30,5	(-3,8)	-11,08
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	203,9	203,5	192,7	(-11,2)	-5,49
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,72	5,41	4,48	(-1,24)	-21,68

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Відповідно до проведених розрахунків, спостерігається помітне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 13,48% в 2020 році порівняно з 2018 роком. Таким чином можливо зробити висновок про зростання товарообороту підприємства у звітному періоді. Також необхідно враховувати такий фактор, як тенденцію до зростання цін на продукцію, внаслідок якої могло бути спричинене зростання чистого доходу. Порівняно з 2019 роком чистий дохід зменшується, що може вказувати на погіршення результатів діяльності в звітному році.

Валовий прибуток в 2020 році зменшився на 4,30 % в порівнянні з 2018 роком. Також відбулося зростання чистого прибутку в 2020 порівняно з 2018 на 42,86 %. Середньооблікова чисельність працівників зросла в звітному періоді на 20%, тобто відбулося розширення наявного персоналу.

Також зросла середньорічна вартість оборотних та необоротних активів підприємства. Відхилення вартості необоротних активів 2020 року до 2018 становить 13,7%, що свідчить про залучення нових необоротних активів підприємством. В тому числі зростання основних засобів становить 6,7%.

Середньорічна вартість оборотних активів станом на 2020 рік зросла на 27,88% порівняно даними за 2018 рік. Це свідчить про збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, та кількості активів, що призначені для реалізації протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Показник фондівіддачі зменшився на 6,24% порівняно з 2018 роком. Так як фондівіддача є відношенням обсягу випуску продукції у вартісному вигляді до середньорічної вартості основних засобів(тобто даний показник показує скільки гривень випущеної продукції створено 1 гривнею вартості основних засобів), можливо зробити висновок, що на 1 гривню вартості основних засобів припадає 6,31 гривні випущеної готової продукції у 2020 році. Що на 6,24% менше аналогічного показника в 2018 році, що складав 6,73 гривні випущеної продукції на 1 гривню вартості основних засобів.

Відхилення показника фондомісткості 2020 року відповідно до даного показника 2018 року складає 6,66%. Фондомісткість є показником, що зворотній фондівіддачі. Даний показник характеризує, яка частина середньорічної вартості основних фондів припадає на 1 грн. випущеної підприємством продукції. В звітному 2020 році цей показник складає 0,16 гривень середньорічної вартості основних засобів на 1 гривню випущеної підприємством продукції.

Фондоозброєність визначає частку вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу і характеризує ступінь його озброєності виробничими засобами. Даний показник в звітньому періоді зменшився порівняно з даними за 2018 рік на 11,08%.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 21,68%. Відповідно до наявної інформації можливо зробити висновок, що зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів було спричинено зменшенням питомої ваги оборотних активів та збільшенням частки основного капіталу в загальній його сумі.

Відповідно до поданих в таблиці 2.3 даних можливо визначити фактичний стан матеріально-фінансового забезпечення підприємства та його зміни протягом певного періоду. В таблиці зазначено, що спостерігається зростання середньорічної вартості оборотних та необоротних активів підприємства за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2019 р. до
-----------	------	------	------	-----------------------

							2017 р.		
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	257	42,55	429	48,26	351	37,99	94	+36,58	-4,56
в т.ч. основні засоби	257	42,55	429	48,26	303	32,79	46	+17,90	-9,76
2. Оборотні активи	347	57,45	460	51,74	573	62,01	226	+65,13	+4,56
в т.ч. запаси	143	23,67	154	17,32	150	16,23	7	+4,89	-7,44
дебіторська заборгованість	115	19,04	113	12,71	185	20,02	70	+60,87	+0,98
грошові кошти	36	5,96	40	4,50	88	9,52	52	+144,44	+3,56
БАЛАНС:	604	100,0	889	100,0	924	100,0	320	+52,98	x
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	186	30,59	251	27,02	245	34,03	59	+31,72	+3,44
в т.ч. зареєстрований капітал	158	26,11	158	17,01	158	21,94	0	0	-4,17
нерозподілений прибуток	2	0,33	36	3,87	64	8,89	62	+3100	+8,56
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	27	4,44	23	2,47	23	3,19	(-4)	-14,81	-1,25
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	395	64,97	655	70,51	452	62,78	57	+14,43	-2,19
БАЛАНС:	608	100,0	929	100,0	720	100,0	112	+18,42	x

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Відхилення вартості необоротних активів 2020 року до даних за 2018 рік становить 36,58%, що свідчить про залучення нових необоротних активів підприємством. В тому числі зростання основних засобів становить 17,90%.

Також відбуваються зміни в структурі ресурсів даного підприємства протягом досліджуваного періоду. Внаслідок чого частка необоротних активів станом на 2020 рік зменшується порівняно з даними за 2018 рік на 4,56%.

Середньорічна вартість оборотних активів підприємства зросла на 65,13% порівняно з даними за 2018 рік. Це свідчить про збільшення грошових коштів та їх еквівалентів, та кількості активів, що призначені для реалізації протягом

дванадцяти місяців з дати балансу. В тому числі зростання запасів становить 4,89%.

Значно зросла дебіторська заборгованість порівняно з попереднім періодом. Відхилення даних за 2020 рік порівняно з даними 2018 року становить 60,87%, що є негативним результатом, так як зростання дебіторської заборгованості має негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Зростання дебіторської заборгованості може свідчити про збільшення обсягів продажу товарів або неплатоспроможність частини покупців.

Показник власного капіталу станом на 2020 рік зріс порівняно з аналогічним показником за 2018 рік на 31,72%. Збільшення частки власного капіталу свідчить про зростання рівня фінансової незалежності підприємства і підвищення його резервного позикового потенціалу, тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідніших умовах.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 14,81% порівняно з даними за 2018 рік, що означає зменшення в звітному періоді суми довгострокових боргів. Це позитивно характеризує діяльність підприємства, так як значна частина оборотних засобів у майбутньому не буде спрямовуватись на забезпечення виплат по довгостроковим зобов'язанням.

Поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, зросли на 14,43% порівняно з попереднім періодом, що свідчить про збільшення частки запозичених коштів для формування оборотних засобів.

Відповідно до проведених розрахунків можливо зробити висновок щодо змін у структурі пасивів підприємства. Зростання частки власного капіталу становить 3,44%, частка довгострокових зобов'язань і забезпечення зменшилися на 1,25%, та частка поточних зобов'язань і забезпечення зросла та 2,19% відповідно.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2020 р. до 2018 р.	
				+, -	%

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2309	2442	2312	3	+0,13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1597	1672	1696	99	+6,20
Валовий: прибуток (збиток)	712	769	616	(-96)	-13,48
Інші операційні доходи	73	95	105	32	43,84
Адміністративні витрати	459	499	553	94	20,48
Витрати на збут	185	252	213	28	15,13
Інші операційні витрати	77	58	105	28	+36,36
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	68	95	97	29	42,65
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	68	95	97	29	42,65
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	56	78	80	24	42,86

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Відповідно до проведених розрахунків на основі фінансової звітності підприємства можливо зробити висновки щодо динаміки розвитку діяльності підприємства протягом 2018-2020 років. Протягом даного періоду помітна тенденція до стрімкого зростання показників в 2019 році порівняно з 2018, і погіршення результатів діяльності 2020 року порівняно з 2019.

Відповідно до зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2020 на 0,13% порівняно з 2018 можливо зробити висновок про зростання товарообороту підприємства у звітному періоді. Але також необхідно враховувати тенденцію до зростання цін на продукцію, внаслідок якої могло бути спричинене зростання чистого доходу. Порівняно з 2019 роком чистий дохід зменшився в звітному році, що вказує скоріш на негативні, ніж на позитивні наслідки для діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зросла в 2020 на 6,20% порівняно з 2018. Так як зростання собівартості є рівномірним протягом всіх досліджуваних років, можливо зробити висновок про зростання цін на складові продукції, що спричинили підвищення витрат на кінцевий товар. Також зростання собівартості реалізованої продукції в 2019 може бути спричинене зростанням обсягів наявної готової продукції.

Відбулося зменшення валового прибутку в 2020 порівнянні з 2018 на 13,48%. Так як валовий прибуток є різницею між чистим доходом від реалізації продукції

і собівартістю реалізованої продукції, відповідно до зверху зазначених показників можливо зробити наступні висновки. Причиною скорочення валового прибутку є декілька факторів, наприклад, швидке зростання собівартості при низькому темпі зростання чистого доходу. Відповідно до наявної інформації в 2019 році валовий прибуток був значно вищий за попередній період, а тенденція до спаду прибутку наявна в 2020 році, що може бути наслідком не лише зростання собівартості, а й падіння попиту.

Також необхідно зауважити зростання витрат підприємства, так як саме витрати відіграють важливу роль при формуванні собівартості продукції. Відповідно до наявної інформації щодо витрат, порівнянню з 2018 роком, адміністративні витрати в 2020 році зросли на 20,48%. Також зросли витрати на збут, відхилення яких становить 15,13%. Можливими причинами росту витрат на збут є зростання цін на послуги транспортування продукції та просування. Інші операційні витрати зросли на 36,36%, та їх частка в структурі елементів операційних витрат зростає на 1,01%.

Відповідно до проведених в таблиці 2.5 розрахунків можливо оцінити фактичну ліквідність підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Так як даний показник зріс порівняно з даними за 2018 рік, можливо зробити висновок, що підвищилась достатність оборотних активів підприємства для погашення відповідних боргів. В звітному періоді даний показник складає 1,27, тобто це свідчить про те, що підприємство може вчасно ліквідувати власні борги.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

	Роки			Відхилення 2020 р до 2018р.

<i>Показники</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>+, -</i>
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	0,70	1,27	+0,39
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,19	+0,1
3. Чистий оборотний капітал	209	234	472	+263
4. Коефіцієнт автономії	0,31	0,27	0,34	+0,03
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,44	0,37	0,51	+0,07
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,20	0,39	0,18	-0,02
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,54	1,40	1,27	-0,27
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,68	4,91	4,66	-1,02
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,024	0,032	0,032	+0,008
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,365	0,378	0,396	+0,031
11. Рентабельність продукції, %	0,446	0,459	0,363	-0,083

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Відповідно до проведених в таблиці 2.5 розрахунків можливо оцінити фактичну ліквідність підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. Так як даний показник зріс порівняно з даними за 2018 рік, можливо зробити висновок, що підвищилась достатність оборотних активів підприємства для погашення відповідних боргів. В звітному періоді даний показник складає 1,27, тобто це свідчить про те, що підприємство може вчасно ліквідувати власні борги. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності станом на 2020 рік зріс порівняно з даними за 2018 рік на 0,1. Значення даного коефіцієнта є достатнім, так як його значення перевищує 0,2.

Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях підприємства складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, а отже показує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його

діяльність. Коефіцієнт автономії протягом усього досліджуваного періоду не перевищує нормативного значення. Відповідно у 2020 році цей показник становить 0,34, що свідчить про те, що лише 34 % сформованого капіталу підприємства є власні кошти, а інші 66% - залучені. Так як спостерігається тенденція до зростання даного показника порівняно з попередніми роками, можливо зробити висновок про позитивну тенденцією для досліджуваного підприємства.

Згідно наведених в таблиці даних, можливо побачити, що коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,27 пункти або на 17,53 % і становить 1,27 у 2020 році, що означає, що кошти, вкладені у активи підприємства, протягом року здійснюють 1,27 оберти.

Показник маневреності робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі. Даний показник має негативну тенденцію до зменшення на 1,74 пункти. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу, що йде на фінансування власного робочого капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується на 1,02 у порівнянні з даними за 2018 рік, що свідчить про недостатньо ефективне використання капіталу власників. Для підвищення оборотності власного капіталу необхідно впроваджувати відповідні дії в напрямку збільшення обсягу збуту.

Рентабельності продукції зменшилася на 8,3% і становить 36,3% , тобто на 1 грн. понесених витрат отримано 36,3 гривні валового прибутку. Рентабельність власного капіталу. Узагальнюючий показник – рентабельність господарської діяльності – збільшився на 0,8% і становить 3,2 % у 2020 році, тобто 1 грн. витрат господарської діяльності формує 3,2 гривні чистого прибутку.

2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю підприємства

Для забезпечення ефективної діяльності в ринкових умовах підприємству необхідно мати швидку реакцію на стрімкий розвиток подій та зміни, що спричиняються ймовірними ризиками, які не враховуються в управлінських рішеннях, що стосуються управління продажами. У сучасних умовах управління

збутовою діяльністю компанії повинно бути зорієнтоване на максимально комфортне, ефективне, швидке та якісне задоволення потреб споживачів при збереженні високої ефективності господарської діяльності та її фінансових результатів.



Рис.2.4. Ідентифікація основних компонентів механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: Складено на основі [38]

Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступає збут, а сама діяльність пов'язана із просуванням продукції на ринок і до кінцевого споживача. Суб'єктом управління збутовою діяльністю можуть бути керівники підприємства, відділ збуту або посередницька компанія, тобто ті, хто здійснює управління збутом. Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують

досягнення поставлених цілей.

Для забезпечення механізму управління збутовою діяльністю можуть використовуватися не лише управлінські функції, а й інші функції, такі як облік, аналіз, регулювання, стимулювання та координація. Особливістю функцій даного механізму являється те, що вони є комплексом процесів здійснення збуту, що підтверджує необхідність трактування збуту як діяльності, а не як процесу, адже процесами виступають функції як частина загального, а не основа збуту.

При плануванні збутової діяльності визначається збутова стратегія, тобто як саме має бути організована система просування товару до споживача.

Канали збуту передбачають використання наступних методів збуту:

- прямий (полягає в безпосередній взаємодії виробника з покупцем про здійсненні процесу купівлі-продажу);
- побічний (організація збуту відбувається за допомогою незалежних посередників);
- комбінований (здійснення збуту через організацію з спільним капіталом підприємства-виробника та незалежного підприємства).

До інструментів механізму управління збутовою діяльністю відносяться ті знаряддя, за допомогою яких цілеспрямований вплив набуває практичного характеру. Інструменти, які використовуються, поділяються в залежності від того, на що здійснюється вплив відповідно до концепції 7Р, а саме:

1. Product (упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін тощо);
2. Price (знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати тощо);
3. Place (канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу тощо);
4. Promotion (зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар);
5. People (працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі);
6. Process (швидкість та якість обслуговування та транспортування);

7. Physical evidence (правильний імідж і оточення, що користуються товаром або послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо).

Метою механізму управління збутовою діяльністю є створення комплексних умов, які забезпечать ефективне здійснення функцій управління для досягнення кінцевої мети в процесі просування товару від виробника до споживача.

На підприємстві функціонує відділ збуту, який є структурним підрозділом підприємства, підпорядковується директору і очолюється начальником відділу збуту. Середньооблікова чисельність даного відділу становить 8 осіб, з них: керівники - 1 особа; фахівці - 3 осіб; робітники - 4.

Управління збутовою діяльністю на підприємстві здійснює відділ збуту, що при здійсненні своєї діяльності виконує завдання, зазначені в таблиці 2.6.

Табл.2.6

Завдання відділу збуту при здійсненні збутової діяльності

Завдання	Спосіб виконання завдання
Організовує збут товарів підприємства	Виконання даного завдання включає в себе участь в підготовці прогнозів, перспективних проектів та планів щодо реалізації продукції, здійснення маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення попиту на продукцію компанії та перспектив розвитку ринку. Відповідно до проведених дій відбувається впровадження плану збуту продукції. Наступним кроком є підготовка та укладання договорів на поставку продукції з споживачем даної продукції, та відповідне узгодження умов постачання. Для забезпечення дотримання всіх заявлених угод в відповідній якості і відповідно до встановлених часових рамок, здійснюється контроль за відповідним виконанням замовлень та договірних зобов'язань. Для забезпечення конкурентоспроможності здійснюється постійний моніторинг ринку та підвищення якості обслуговування споживачів до необхідного рівня.

Продовження табл. 2.6

Формує збутову мережу підприємства.	Цей процес включає створення та ведення інформаційної бази про кількість покупців кожного типу товару.
Здійснює підготовку і визначає висновок щодо договорів на реалізацію продукції	Даний процес включає розрахунок витрат на збут та аналіз зворотних витрат, порівняння збутових витрат по кожному каналу збуту і виду витрат з показниками планів та кошторисами витрат з ціллю визначення необґрунтованих витрат, та відповідному зменшенню витрат, що виникають під час процесу товарообороту. Як наслідок, здійснюється розробка і впровадження стандартів щодо зберігання, збуту та транспортування продукції, визначаються заходи по удосконаленню збутової мережі, скороченню транспортних витрат, зменшенню залишків продукції та прискоренню здійснення збутових операцій.

Складає план постачань продукції відповідно до укладених договорів.	Цей процес включає в себе формування пропозицій щодо корегування цінової політики на пропонований асортимент товарів в залежності від обсягів реалізації, вживання заходів з забезпечення своєчасної оплати поставленої продукції, облік виконаних замовлень і договорів, відвантаження і залишків нереалізованої продукції. Також важливою частиною здійснення збутової діяльності є своєчасне оформлення збутової документації та складання відповідної звітності.
Забезпечує транспортування продукції до споживача	виконує плани поставок в встановлені терміни в відповідному до замовлень і укладених угод обсязі.
Здійснює облік відвантаженої продукції.	Включає в себе прийняття продукції на склад, сортування та комплектацію, організацію зберігання, упакування і підготовки до відправлення споживачу, встановлення потреби в транспортних засобах, складання прибуткових та видаткових накладних, ордерів обліку приходу, витрат, наявності, залишків продукції на складі тощо.

Джерело: складено на основі [36]

Значна увага при здійсненні управління персоналом в даному підрозділу приділяється формуванню злаченного колективу та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату. Модель управління в даному випадку ґрунтується на уявленні про організацію як про окрему людську спільність, колектив. Таким чином, можливо зробити висновок, що використовується модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці.

Ця модель базується на визначенні організації як колективу, створеного за принципом розподілу праці, тобто стверджує, що найважливішим фактором продуктивності праці на підприємстві є людина як соціальна особистість. Елементами цієї моделі є такі компоненти, як увага до працівників, мотивація, спілкування, лояльність, участь у прийнятті рішень. Пріоритет надається створенню системи підтримки людських відносин в організації. Характерним є надання особливої уваги стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею.

Переважно використовується демократичний стиль, який відповідно забезпечує повне розкриття навичок працівників, залучаючи їх не тільки до процесу впровадження, але й до процесу розробки управлінських рішень. При застосуванні даної моделі часто надають перевагу механізмам впливу, які

посилаються на потреби вищого рівня, такі як потреба у залученні, висока мета, автономія та самовираження. Ця модель характеризується тим, що кожен працівник має однакові права представляти проблеми та пропозиції щодо прийняття рішень в організації.

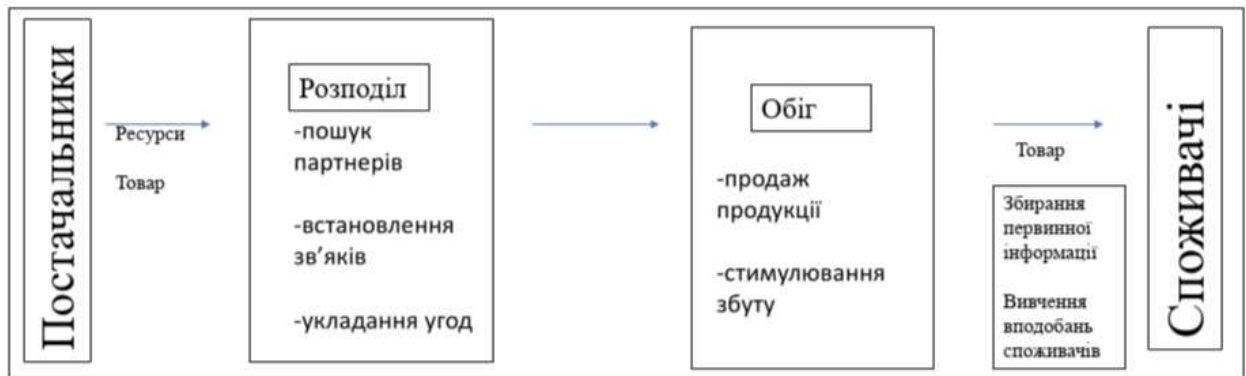


Рис 2.5. Процес здійснення збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Збутова діяльність здійснюється відповідно до зображеного на рисунку 2.5. На фазі розподілу відбувається визначення напрямків збуту продукції шляхом пошуку партнерів, встановлення партнерських зв'язків та укладання угод. Розподіл поєднує та регулює всі виробничі заходи, які спрямовані на переміщення продукції у часі та просторі до місця її споживання. З розподілом пов'язані всі рішення, які виникають при організації потоків, що супроводжують рух товару. В загальному, розподіл можливо розглядати як сукупність рішень та заходів, що впроваджуються під час здійснення збутової діяльності та спрямовуються на забезпечення процесу пересування продукції від підприємства до кінцевого споживача, а також відповідний контроль за цим процесом.

Другою складовою збутової діяльності є обіг, сутність якого полягає в забезпеченні обміну продуктів праці, грошей та інших об'єктів власності шляхом купівлі-продажу. Також обіг може виступати як економічна форма доведення результатів виробництва певного товару до його кінцевих споживачів в умовах товарно-грошових відносин. У сфері обігу відбувається здійснення обміну, в якому беруть участь не менше двох сторін, кожна з яких бажає отримати від іншої сторони певний продукт.

В процесі просування реалізація продукції відбувається шляхом комунікаційному зв'язку між продавцем та споживачем продукції. Залежно від того, на якій стадії знаходиться споживач, способи просування і форми реалізації конкретизується. Можливі варіанти впливу на споживача в процесі просування представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Способи реалізації просування товару до споживача

Стадія споживача	Ціль здійснення впливу	Спосіб реалізації просування
Усвідомлення потреби в товарі та інформування щодо його особливостей.	Надання необхідної інформації	Реклама товару, наприклад, вітрина або сайт підприємства
Доброзичливе ставлення до споживача; Консультування споживача	Створення позитивного враження та відношення	Використання торговельного персоналу; демонстрація відповідної продукції
Переконання придбати продукцію; Купівля товару	Стимулювання та збереження намірів придбати продукцію	Спілкування по пошті або безпосередня комунікація з споживачем; інформування про якості товару, консультування щодо використання продукції, надання відповідних гарантій.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Збут продукції є першочерговим завданням щодо реалізації місії підприємства. Для того щоб зробити висновки щодо оцінки ефективності системи управління збутовою діяльністю необхідно дослідити динаміку основних показників збутової діяльності підприємства.

Табл.2.8

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства

Показники (в тис. грн.)	2018	2019	2020	Динаміка	
				Абсолютна	Відносна, %
Дохід (виручка від реалізації продукції)	2309	2442	2312	3	+0,13
Собівартість реалізованої продукції	1597	1672	1696	99	+6,20
Валовий прибуток	712	769	616	(-96)	-13,48
Витрати на збут	185	252	213	28	+15,13

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Відповідно до зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2020 на

0,13% порівняно з 2018 можливо зробити висновок про зростання товарообороту підприємства у звітному періоді. Але також необхідно враховувати тенденцію до зростання цін на продукцію, внаслідок якої могло бути спричинене зростання чистого доходу. Порівняно з 2019 роком чистий дохід зменшився в звітному році, що вказує скоріш на негативні, ніж на позитивні наслідки для діяльності підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла в 2020 на 6,20% порівняно з 2018. Так як зростання собівартості є рівномірним протягом всіх досліджуваних років, можливо зробити висновок про зростання цін на складові продукції, що спричинили підвищення витрат на кінцевий товар. Також зростання собівартості реалізованої продукції в 2019 може бути спричинене зростанням обсягів наявної готової продукції. Також необхідно відмітити зростання витрат підприємства, так як саме витрати мають велике значення при формуванні собівартості продукції, і відповідно їх зростання могло спричинити приріст собівартості продукції.

Більш детально динаміку та якість фінансових результатів розглянуто в таблиці 2.9.

Табл.2.9

Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів підприємства

Показники	2018	2019	2020	Динаміка	
				Абсолютна	Відносна, %
Валовий прибуток (збиток)	712	769	616	(-96)	-13,48

Продовження табл. 2.9

Фінансовий результат від операційної діяльності	68	95	97	29	+42,65
Фінансовий результат до оподаткування	68	95	97	29	+42,65
Чистий прибуток (збиток)	56	78	80	24	+42,86
Дохід (виручка) від реалізації продукції	2309	2442	2312	3	+0,13
Валовий прибуток (збиток)/ Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,308	0,315	0,266	-0,042	-13,64
Фінансовий результат від операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,029	0,039	0,042	0,013	+44,82

Фінансовий результат до оподаткування операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,029	0,039	0,042	0,013	+44,82
Чистий прибуток / Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,024	0,032	0,035	0,011	+45,83

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

На основі даних таблиці 2.9 можливо стверджувати, що підприємство як у звітному, так і у попередньому періодах отримало позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2020 році зріс порівняно з аналогічним показником у минулих роках на 42,86%. Також прибутковою і операційна діяльність, що зросла порівняно з попереднім періодом на 42,65%.. Проте валовий прибуток знизився порівняно з попередніми роками 13,48%, що слід розцінити негативно.

Певний інтерес становлять показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. За даними таблиці 2.4, спостерігається зростання показників маржі за всіма позиціями, що є позитивним результатом. Така динаміка показників маржі загалом є свідченням підвищення якості одержаних фінансових результатів підприємства.

Приведемо розрахунок витрат на зберігання продукції на складах за 2020р.:

$$12 \text{ м}^2 \times 316 \times 12 \times 5 + 374,2 + 256,62 = 858,34 \text{ (тис. грн.)}$$

де 12 м² – середня площа складу; 316 грн/місяць – вартість обслуговування 1м² складу; 5 – кількість складів, якими володіє підприємство; 374,2 тис. грн. – витрати на оплату праці та соціальні відрахування працівників, які обслуговують склад; 256,62 тис. грн. – інші витрати, пов'язані з утриманням складу, навантаженням та розвантаженням продукції, її пакуванням.

Також доцільно провести розрахунок транспортних витрат підприємства (табл.2.8)

Таблиця 2.10

Витрати підприємства на здійснення збутової діяльності

№	Показник	Числове значення
1.	Паливно-мастильні матеріали	124 494грн
	Витрати пального 12 л на 100 км	
	Ціна пального за 1 л	30,99 грн
	Середня дальність поїздок в рік	1134 км

	Кількість автомобілів	3 шт
2.	Автошини і акумулятори	51 252 грн
	Акумулятор (термін служби 3 роки)	9320 грн (3 106 грн на рік)
	Автошини (термін служби 2 роки)	27 956 грн (13 978 грн на рік)
3.	Техобслуговування і поточний ремонт (7% вартості автомобіля за рік)	13 650 грн
4.	Оплата праці водіїв (з ЄСВ)	365 600 грн
5.	Амортизація автомобілів	19 500 грн
Разом транспортні витрати		574 496 грн

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Отже, транспортні витрати за рік становлять 16 496 000 грн.

Також доцільно оцінити ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього необхідно здійснити розрахунки у табл. 2.7.

Таблиця 2.11

Показники оцінки рентабельності підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+,-)
	2018	2019	2020	
Рентабельність активів	0,093	0,088	0,086	-0,007
Рентабельність власного капіталу	0,365	0,378	0,396	+0,031
Рентабельність операційної діяльності	0,029	0,039	0,039	+0,010
Рентабельність продукції	0,446	0,459	0,363	-0,083
Рентабельність продажу	0,308	0,315	0,266	-0,042
Рентабельність господарської діяльності	0,024	0,032	0,032	+0,008

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

На основі наведених в таблиці показників можливо зробити висновок про тенденції в змінах рентабельності підприємства протягом досліджуваного періоду. Рентабельність активів зменшилася на 0,7% і становить 8,6 % у 2020 році, що свідчить про те, що 1 грн. коштів, вкладених у активи підприємства, створюється 8,6 гривні чистого прибутку. Рентабельність власного капіталу збільшилася на 3,1% і становить 39,6%. тобто на 1 гривню власного капіталу припадає 39,6 гривні чистого прибутку. Рентабельність операційної діяльності збільшилась на 1% і становить 3,9%, тобто з 1 гривні операційних витрат отримано 3,9 гривні прибутку від операційної діяльності. Рентабельності продукції зменшилася на 8,3% і

становить 36,3% , тобто на 1 грн. понесених витрат отримано 36,3 гривні валового прибутку. Узагальнюючий показник – рентабельність господарської діяльності – збільшився на 0,8% і становить 3,2 % у 2020 році, тобто 1 грн. витрат господарської діяльності формує 3,2 гривні чистого прибутку. Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що параметри аналізу стану збутової діяльності компанії необхідні та надзвичайно важливі для обґрунтування її довгострокової збутової політики.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані методологічні та практичні рекомендації щодо аналітичного забезпечення ділової політики компанії сприятимуть ефективному управлінню продажами. Перспектива подальших досліджень у вирішенні проблеми пов'язана з аналізом реалізації продукції та розробкою напрямків для вдосконалення системи управління збутовою діяльністю.

2.4. Напрями удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

Пріоритетною стратегічною альтернативою є зростання, що реалізується шляхом значного підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Внаслідок чого виникає потреба пошуку та наукового обґрунтування ключових напрямків підвищення ефективності збутової політики підприємства, що має важливе значення з точки зору отримання прибутку та динамічного розвитку і зростання показників діяльності. Наведені пропозиції щодо забезпечення розвитку ефективності збутової діяльності зазначені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Заходи та дії щодо удосконалення організації збуту

Удосконалення організації збуту		
заходи	дії	очікуваний ефект
Підвищення ефективності безпосереднього	Розвиток позамагазинних форм збуту товарів	Створення позитивного іміджу підприємства;

обслуговування споживачів		Розширення господарських зв'язків; Створення умов для залучення інвестицій; Укладання угод з споживачами та зростання клієнтської обізнаності.
	Використання методу «виставки-продажі»	Розширення обсягу реалізації продукції підприємства; Реклама і популяризація нових товарів; Вивчення коливання попиту населення на пропоновані товари.
	Здійснення продуманої викладки товарів (мерчандайзинг)	Підвищення зацікавленості споживачів запропонованими товарами; Зростання обсягу товарообороту.
Підвищення рівня якості обслуговування	Проведення тренінгів серед співробітників для забезпечення більш ефективного консультування споживачів	Навчання співробітників необхідним компетентностям; Покращення знань, навичок і ерудованості збутового персоналу.
Вдосконалення управління збутовим персоналом	Застосування більш ефективних методів мотивації співробітників	Покращення соціально-психологічного клімату у колективі; Підвищення продуктивності праці.
	Вдосконалення процесу делегування повноважень	Підвищення мотивації працівників; Дозволяє менеджеру зосередити свою увагу на більш важливих завданнях.
	Вдосконалення розподілу функцій між співробітниками	Рациональне використання часу працівників; Мінімізація дублювання функцій; Зростання продуктивності праці; Відповідальність окремого робітника за окреме завдання.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Одним з складових вдосконалення збутової діяльності в загальному є вдосконалення управління збутовим персоналом. Здійснити це можливо використовуючи більш ефективні методи мотивації, вдосконалюючи процеси делегування та прискорюючи прийняття відповідних управлінських рішень. Удосконалення механізму управління персоналом спрямоване на усунення бюрократичних бар'єрів управління, збільшення творчого, організаційного, професійного, інтелектуального та людського потенціалу працівників та підвищення їх відповідальності за кінцевий результат.

Менеджеру необхідно вміти мотивувати своїх співробітників, адже для того,

щоб працівник ефективно працював у колективі, йому необхідно бути морально та матеріально зацікавленим у цьому. Матеріальна мотивація включає заохочувальні надбавки та доплати, компенсаційні доплати (з урахуванням інфляції та зростання якості життя), доплати за умови праці (нічну роботу, вихідні та святкові дні, понаднормові роботи тощо).

Моральна мотивація включає:

- розробку системи заходів, які залучають працівників до процесу планування діяльності компанії, постановки цілей і завдань, прийняття рішень;
- доповнення системи грошових винагород непрямыми заходами для заохочення працівників, наприклад, приділення співробітникам уваги від керівництва у вигляді оголошення особистої подяки, видання наказів про заохочення тощо;

В основі концепції сучасної системи управління персоналом лежить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, здатність формувати та направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

Щодо удосконалення системи мотиваційних заходів пропонується використання наступних стилів управління:

- стиль участі (його сутність полягає в створенні свідомості працівника про його значущість у команді та важливе значення його праці);
- стиль безпосереднього керівництва (полягає в необхідності надати працівникам відповідь на запитання «Що?Де?Як?Чому?Коли?», тобто працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки та коли робота повинна бути завершена);
- стиль командної роботи (полягає в обміні досвідом, спільному вирішенні проблем та колективних порадах);

Делегування означає надання підлеглому права діяти самостійно в встановлених межах за умови дотримання організаційних принципів, правил та норм. Довіра керівництва підвищує мотивацію співробітників, а делегування повноважень є одним із способів засвідчити цю довіру, тобто підтвердити те, що

працівник є частиною команди і має реальний вплив на роботу компанії. Працівнику надається не лише відповідальність, а й право та можливість впливати на результат.

Делегування повноважень дозволяє керівнику зосередитися на роботі, яку ніхто інший не може зробити, і приділити більше уваги управлінським та організаційним завданням.

Розглянемо більш детально заходи щодо підвищення ефективності безпосереднього обслуговування споживачів:

Одним з поширених видів позамагазинних форм реалізації товарів є ярмарки. Ярмарки (від німецького «Jahrmarkt» - щорічний торг) – це періодичні торги, що проводяться в певній місцевості у визначений термін часу, і є приуроченими до певних дат або традицій.

Сам термін «ярмарок» визначається як міжнародна виставка зразків, яка згідно зі звичаями тієї країни, на території якої вона проводиться, являє собою крупний ринок товарів, діє в установлені строки протягом обмеженого періоду часу, в одному й тому ж місці і на якій експонентами дозволяється представляти зразки своєї продукції для укладання торговельних угод в національному та міжнародному масштабах [37].

Існують оптові та роздрібні ярмарки. Оптові ярмарки - це короткострокові продажі товарів, які регулярно повторюються з метою забезпечення умов для купівлі-продажу споживчих товарів та виробів виробничо-технічного призначення. Основною метою цих ярмарків є оптова торгівля товарами, складання прямих угод або контрактів між оптовими продавцями та покупцями.

Ярмарки роздрібної торгівлі – це великі роздрібні торги, які періодично проводяться в установлені строки з метою продажу споживчих товарів і приурочені до певної дати чи традиції. На ярмарки зазвичай запрошується оптові та роздрібні підприємства, виробники товарів, культурно-освітні установи для організації концертів, конкурсів, виставок тощо.

Наступний зазначений метод «виставки-продажі» проводиться з ціллю розширення обсягів реалізації продукції, рекламування та підвищення обізнаності

споживачів щодо продукції підприємства. При використанні даного методу також здійснюється вивчення попиту на наявну продукцію підприємства з метою визначення найбільш вживаних товарів і подальшим коректуванням асортименту.

Даний метод можна застосовувати як і до товарів, виготовлених одним підприємством, так і до однорідних товарів, що вироблені різними товаровиробниками та з метою введення нових товарів. Виставки-продажі можуть бути сезонними або проводитися протягом року, а їх тривалість зазвичай становить 7-10 днів.

Також одним з способів підвищення ефективності обслуговування споживачів є мерчандайзинг, який полягає в зручному розміщенні торговельного устаткування, ефективному розташуванні товарів та створення сприятливої атмосфери в магазині. Для забезпечення ефективності мерчандайзингу необхідно здійснити наступні дії:

- забезпечити оптимальне розташування устаткування в торговельному залі та зручну для покупця викладку товару;

- необхідно здійснювати регулярний моніторинг зовнішнього середовища та основних внутрішніх факторів підприємства, що забезпечують його конкурентоспроможність.

Метою мерчандайзингу з точки зору роздрібного торговця є зростання обсягів збуту продукції за умови оптимізації рівня торговельної надбавки та зменшення загальних витрат, пов'язаних з збутом даної продукції. Роль мерчандайзингу полягає в забезпеченні продажу товару.

При здійсненні мерчандайзингу виникає необхідність у створенні плану магазину. При цьому важливе значення надається методам, які спонукають покупців рухатись по торговому залу, щоб вони могли зацікавитись більшою кількістю товарів.

Рациональне використання площі торгового підприємства означає, що кожен квадратний метр приміщення враховується в операційному процесі і виконує в ньому певну власну функцію. Завдання мерчандайзингу полягає в забезпеченні того, щоб кожен метр площі підприємства працював із максимально можливою

віддачею.

В цілому, поняття концептуального планування магазину передбачає комплексний підхід до організації торгівельного роздрібного підприємства і включає визначення концепції бізнесу, встановлення цільової групи, розташування магазину, дотримання правил проектування торгових площ, кольорову гаму деталей інтер'єру торгового залу, інші заходи з метою стимулювання збуту.

В залежності від системи розстановки обладнання використовують різні види технологічного планування торгового залу: лінійне (решітка), лабіринт, боксове (трек, петля), змішане, вільне (довільне), виставкове.

На основі запропонованого заходу проведено розрахунки основних показників, за допомогою яких можна підтвердити ефективність здійснення планування магазину.

Спочатку необхідно визначити ефективність розподілу загальної площі підприємства на торговий зал та підсобні приміщення. Коефіцієнт ефективності використання загальної площі магазину:

$$K_e = S_T / S_{\text{заг}}, \quad (2.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності; S_T – торгова площа магазину (площа торгівельного залу); $S_{\text{заг}}$ – загальна площа магазину.

Оптимальним співвідношенням торгової і неторгової площі магазину вважається 70:30.

$$K_e = 49 \text{ м}^2 / 80 \text{ м}^2 = 0,61$$

Коефіцієнт ефективності дорівнює 0,61, що свідчить про те, що торгова площа займає 61% від площі магазину та відповідно використовується ефективно.

Наступний показник – коефіцієнт установчої площі. У торговому залі площа, зайнята торгівельним обладнанням (установча площа), визначається за розмірами зовнішніх меж торгового обладнання або допоміжних конструкцій. Планування вважається вдалим, якщо досягнута рівновага між комфортом для покупців і ефективним використанням торгового простору.

Коефіцієнт установчої площі (K_y) розраховується за формулою:

$$K_y = S_y / S_T, \quad (2.2)$$

де K_y – коефіцієнт установчої площі; S_y – установча площа магазину; S_t – торгова площа магазину.

Коефіцієнт установчої площі існуючим плануванням K_{y1} , та після перепланування K_{y2} становить:

$$K_{y1} = 21 \text{ м}^2 / 59 \text{ м}^2 = 0,36$$

$$K_{y2} = 25 \text{ м}^2 / 59 \text{ м}^2 = 0,42.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що в наслідок перепланування коефіцієнт установчої площі зростає до 0,42. Це означає, що перепланування дає можливість розмістити більшу кількість обладнання, що в свою чергу дозволяє розмістити більшу кількість товарних груп, внаслідок чого зросте конкурентоспроможність підприємства.

Наступний показник - коефіцієнт експозиційної площі ($K_{експ}$) -характеризує ступінь використання площі торгового залу під викладення товарів.

$$K_{експ} = S_{експ} / S_t, \quad (2.3)$$

де $K_{експ}$ – коефіцієнт експозиційної площі; $S_{експ}$ – експозиційна площа магазину; S_t – торгова площа магазину.

Оптимальним між експозиційною площею і площею торговельного залу вважається співвідношення, приблизно рівне 0,7–1.7. Але необхідно враховувати, що зростання $K_{експ}$ за рахунок використання острівних гірок чи стелажів великої висоти може призвести до погіршення видимості товарів та створити незручності при їх викладенні, а також погіршити відбір товарів покупцями.

Розраховано коефіцієнт експозиційної площі з існуючим плануванням $K_{експ1}$, та після перепланування $K_{експ2}$:

$$K_{експ 1} = 68 \text{ м}^2 / 49 \text{ м}^2 = 1,39,$$

$$K_{експ 2} = 72 \text{ м}^2 / 49 \text{ м}^2 = 1,47.$$

На основі проведених розрахунків можливо зробити висновок, що в результаті перепланування коефіцієнт експозиційної площі зросте до 1,47, що свідчить про можливість розміщення більшого асортименту товарів, що в свою чергу спричинить зростання конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 2

Однією з найчисельніших галузей економіки будь-якої держави за кількістю суб'єктів господарювання, обсягом діяльності, чисельністю зайнятого персоналу та внеску в загальний економічний потенціал є торгівля. З точки зору підприємництва, торгівля являє собою вид діяльності, спрямований на отримання доходу, де об'єктом дій є товарообмін, купівля-продаж товарів, а також супутні додаткові послуги з обслуговування покупців у процесі реалізації товарів і забезпечення доставки товарів, їх зберігання та підготовки до продажу.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства в галузі торгівлі в умовах ринкової економіки необхідна наявність чіткої, досконалої організації збутової діяльності, яка передбачає наявність своєчасного інформаційного забезпечення про господарські процеси для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електросталь-Полісся-Сервіс» спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. У своїй діяльності компанія займає гідну нішу і має ряд конкурентних переваг, що дозволяють їй посилювати присутність на ринку, постійно поповнюючи складські запаси товарами, попит на які особливо високий.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» є неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство є регіональним лідером в Житомирській області по поставкам електродвигунів потужністю від 0,12 до 37 кВт, консольних та глибинних насосів, промислових вентиляторів.

На рівень конкурентоспроможності організації впливають внутрішні та зовнішні фактори. Фактори зовнішнього середовища створюють умови, в яких здійснює свою діяльність компанія. Вони не залежать від економічної діяльності підприємства і суттєво обмежують його діяльність. Однак, крім зовнішніх факторів, існують і внутрішні фактори, які включають також і ефективне використання нових технологій. Необхідність просування товарів на ринок в

умовах жорстокої конкуренції стимулює підприємство до пошуку та використання нових, більш ефективних способів стимулювання збуту та передачі інформації про продукцію, що продається.

Використання інструментів такого методу, як мерчандайзинг, надає змогу поліпшити конкурентоспроможність підприємства за рахунок вдосконалення знаходження товарів покупцем, зручного розміщення торговельного устаткування й відповідного сервісу в магазині. Так як якість продукції, її зручне розташування та сприятлива атмосфера магазину є одними з найважливіших критеріїв вибору покупцем місця покупки, використання даного методу спричинить позитивний ефект для діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління збутовою діяльністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки:

1. Управління збутовою діяльністю підприємства є складним та багатогранним процесом, що вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Поняття «збут» в працях одних авторів розглядається як процес фізичного переміщення товару й ототожнюється з поняттями «розподіл» і «товарорух», інші трактують його як процес взаємодії з покупцем.

Також необхідно зауважити, що серед зарубіжних вчених є поширеним трактування терміну «збут» у широкому та вузькому значенні. У широкому розумінні даний термін означає процес руху товару від виробника до споживача, який включає всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника та закінчуючи передачею товару покупцеві. У вузькому розумінні збут являє собою процес передачі юридичного права власності на товар від продавця товару до його покупця, спрямований на отримання прибутку і потребуючий відповідних знань, навичок та певного рівня ділової компетентності.

2. Термін «управління збутом» має кілька тлумачень у наукових працях різних авторів. На думку одних дослідників, управління збутом - це загальне управління збутовою діяльністю фірми. Інші визначають цей термін як планування та повсякденне управління збутовою діяльністю організації. Це поняття також пояснюється як одне з функціональних завдань компанії, що виконується відповідно до затвердженого плану, який є частиною плану маркетингу та входить до складу загального плану компанії.

Управління збутом полягає в створенні оптимальної системи товароруху, тобто системи, що забезпечує доставку продукції до місця продажу або споживання в точно визначений термін часу з найвищим рівнем обслуговування споживачів. Іншими словами, це управлінська діяльність з планування, реалізації та контролю фізичного переміщення продукції від місця виробництва до місця продажу з метою

задоволення потреб споживачів та максимізації вигоди для виробника.

3. Система управління збутом - це сукупність взаємозалежних елементів, які підпорядковуються спільній меті - оптимізації управління запасами. Під час функціонування системи управління збутом особлива увага приділяється оцінці ефективності, оскільки при її реалізації існує зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління запасами та стратегією розвитку компанії.

4. Здійснення збутової діяльності в основному регулюється законодавчими та нормативними актами, так як без відповідної регламентації неможливо створити єдину загальну систему норм і правил для здійснення цивілізованої торгівлі. Основним нормативно-правовим актом, що регулює здійснення збутової діяльності в Україні, є Господарський кодекс.

Податковий кодекс України має менш важливе значення у регулюванні збутової діяльності підприємства. Особливістю Податкового кодексу є те, що він одночасно регулює внутрішню та зовнішню торгову діяльність.

5. Товариство з обмеженою відповідальністю «Електросталь-Полісся-Сервіс» спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, товарний знак та інші реквізити.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» є неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство є регіональним лідером в Житомирській області по поставкам електродвигунів потужністю від 0,12 до 37 кВт, консольних та глибинних насосів, промислових вентиляторів.

Підприємство здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері промислового маркетингу. Промисловий маркетинг – це вид діяльності, об'єктом якої є підприємства промисловості та їх продукція (виробництво товарів, надання послуг та виконання робіт промислового характеру). Ця діяльність спрямована на задоволення виробничих потреб підприємства у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих виробках, устаткуванні, послугах, що має на меті підвищення ефективності виробництва та збуту товарів виробничого

призначення шляхом дослідження та задоволення попиту на промислову продукцію та промислові послуги.

Покупцями продукції промислового призначення є інші підприємства, що здійснюють свою діяльність в сфері виробництва, оптової та роздрібної торгівлі, та державні підприємства, що купують товари та послуги виробничого призначення для подальшого виробництва, використання в межах організації або перепродажу іншим споживачам. Ринок товарів промислового призначення має власні особливості, так як для нього є характерним невелика кількість покупців, що закупають продукцію в великих обсягах, та сконцентровані відповідно до географічних ознак в залежності від географічного розподілу промислових об'єктів. Попит на товари промислового призначення залежний від попиту на споживчі товари, та відповідно є нееластичним, також для даної продукції є характерними різкі зміни попиту.

6. Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступає збут, а сама діяльність пов'язана із просуванням продукції на ринок і до кінцевого споживача. Суб'єктом управління збутовою діяльністю можуть бути керівники підприємства, відділ збуту або посередницька компанія, тобто ті, хто здійснює управління збутом. Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

7. Запропоновані в дипломній роботі заходи з підвищення рівня управління збутовою діяльністю можна розділити на дві основні групи: заходи щодо підвищення ефективності безпосереднього обслуговування споживачів та заходи з підвищення рівня якості обслуговування.

З метою підвищення ефективності обслуговування споживачів можливо використати метод «виставки-продажі» та мерчандайзинг.

Підвищити рівень якості обслуговування споживачів можливо внаслідок проведення відповідних тренінгів серед співробітників та застосовуючи більш ефективні методи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. - Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. - 189 с.
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. — 229 с.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова , Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2009. - 245 с.
5. Баланюк І.Ф. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення.
6. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. – Чернівці: Рута, 2007. – 28 с.
7. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко, К.В. Лещина // Держава та регіони. - Сер. Економіка та підприємництво. - 2011. - № 4. - С. 78-81.
8. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс] / А. Богданович, С. Розумей. - URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>. 109
9. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. - 382 с.
10. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств / О.М. Варченко // Економіка та управління АПК. - 2014. - № 2. - С. 21-26.
11. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").

12. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией : учеб. пособ. / П. Винкельманн ; пер. с нем. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. — 668 с.
13. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. — 2012. - № 1.
14. Гавришко Н.В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект: дис. канд.ekon.наук: 08.06.04 / Гавришко Н.В. - Тернопіль, 2001. - 256 с.
15. Гаджинский А.М. Логистика : учебник [для ВНЗ] / А.М. Гаджинский. - 5-е изд., [перераб. и доп.]. - М. : Книготорг. центр "Маркетинг", 2002. - 408 с.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент: ученик / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - 685 с.
18. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: Навч. посібник. — К.: Професіонал, 2007. — 416 с.
19. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. — № 3. — С. 102-107.
20. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД. - № 3 (77). - С. 102-106.
21. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка». - 2014. - [Електро-нний ресурс]. - URL: <http://ena.lp.edu.ua> 69.
- Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. / Л.В. Балабанова - Донецьк, 2002. — 78 – 92 с.
22. Головка І., Тимошук О. У загальній структурі експорту до ЄС третина належить агропродукції. – Інтерв'ю з Міністром аграрної політики і продовольства України М. Присяжнюком / І. Головка, О. Тимошук // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2013. № 39

23. Голубков Е. П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2005. — № 3. — URL: <http://www.mavriz.ru/artides/2005/3/3747.html>.
24. Голубков Е.П. Маркетинг : словарь-справочник / Е.П. Голубков. - М. : Изд-во "Дело", 2000. - 440 с.
25. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. - СПб., 2004. — 121 - 134 с.
26. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. - М., 2003. - 99 с.
27. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб]. / М. І. Дідківський, — К. : Знання, 2006. — 462 с. 110
28. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
29. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельнико- вой. - М. : Астрель, 2004. - 284 с.
30. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід, 2010. - № 2. - С. 24-27.
31. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с.
32. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
33. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. — Вип. 4. — С. 414—418.
34. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні наук, 2014. - Випуск 6. — С. 65 – 110 с.

35. Косенков С.І. Маркетингові дослідження : навч. посібн. / С.І. Косенков. - К. : Вид. дім "Скарби", 2004. - 464 с.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1990. — 657 с.
37. Крикавський Є.В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістики: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 / Крикавський Євген Васильович. - Львів, 1997. - 418 с.
38. Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / І.Я. Кулиняк, О.В. Кошик // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. - Вип. 4. - С. 464-468.
39. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес Інформ. - 2014. - № 5. - С. 302-306.
40. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'я- нець. - К. : Вид-во КНЕУ, 2002. - 272 с.
41. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
42. Маслова Т.Д. Маркетинг / Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. — СПб. : Питер, 2002. — 400 с.
43. Мельник Т. Тенденції розвитку міжнародних торговельних відносин та зовнішнього сектору України / Мельник Т. // Економіст, 2004. — № 11. — С. 52–55.
44. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Торгівля і ринок України. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — С. 71—79.
45. Мостенська Т.Л. Основы маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. — К.: Кондор, 2010. — 240 с.
46. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI, 2013. - №11-12 (2). - С.

64 - 67.

47. Мыльник В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. — [2-е изд., перераб и доп.]. — М. : Академический Проект, 2003. — 352 с.
48. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008.- 52 с
49. Панкрухин А. Л. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин. — М. : Ин-т междунар. права и экономики им. А. С. Грибоедова, 1999. — 398 с.
50. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.П. Пелішенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 200 с.
51. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність [Електронний ресурс] : закон України: [прийнято Верховною Радою 16.07.1999 р. № 996-XIV]. — Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>
52. Про захист прав споживача: закон України від 12 травень 1991 року № 1023-XII [із змінами, внесеними від 01.01.2017]
53. Про рекламу: закон України від 03 липня 1996 № 270/96-ВР: [із змінами, внесеними від 28.12.2015]
54. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 р. №5007-VI
55. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств / Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. - Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. - 320 с.
56. Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності / А.Ж. Сакун // Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. — Херсон: Херсонський державний аграрний університет, 2010. — Вип. 72. — С. 230-236.
57. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти / А.Ю. Семенова // Вісник Полтавської державної аграрної академії, 2012. - С. 186-190. 114
58. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. - URL: <http://www.economy.myka.com.ua/?op=1&z=4783>.
59. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства / І.О. Тисячук // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів 113

ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>.

60. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання у сфері туризму [Електронний ресурс], 2006 - URL: http://archive.nbuv.gov.ua/articles/KultNar/nknp79/pdf/knp79_60-64.pdf

61. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. — К.: Кондор, 2009. — 434 с.

62. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. — Львів, 2005. — 43 - 76 с.

63. Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник, 2006. — № 3. — С. 34 – 38.

64. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник, 2012. — № 4(37). — С. 88—95.

65. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посіб. / В.М. Щербань. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 208 с.

66. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. — 2012. — № 2. — С. 52-59.

ДОДАТКИ