

26
13.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

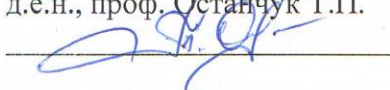
КІРІЧОК Сергій Валерійович
(студент групи ЗМО-21-ЗМ)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

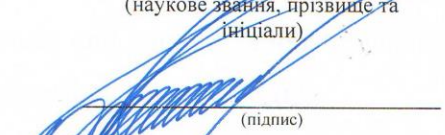
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

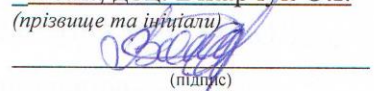
к.е.н., доц. Назаренко Т.П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Сутність управління збутовою діяльністю на підприємства	7
1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства	31
Висновки до розділу 1	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"</i>	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"	44
2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"	53
Висновки до розділу 2	62
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"</i>	64
3.1. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства	64
3.2. Резерви підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства	75
Висновки до розділу 3	78
<i>Висновки</i>	81
<i>Список використаних джерел</i>	82
<i>Додатки</i>	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах підприємницька діяльність характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною зовнішнього середовища, підвищенням вимог до якості товарів і підприємств у цілому. Пристосовуючись до нових вимог ринку, підприємства змушені постійно удосконалювати управління збутовою діяльністю, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Наявні мінливі економічні умови передбачають використання у своїй практичній діяльності нові моделі та методи формування збутової діяльності, що забезпечує своєчасне реагування на зміни дій як споживачів, посередників, так і конкурентів. Таким чином актуальним є вирішення проблем пов'язаних з підвищенням ефективності управління збутовою діяльністю з метою гнучкого пристосування до цих змін та забезпечення розвитку економічного становища підприємства.

Обґрунтованість вище наведених висновків щодо актуальності завдань удосконалення управління збутовою діяльністю підтверджує значна кількість наукових досліджень у визначеній сфері. Зокрема, проблемам управління збутовою діяльністю підприємств присвячено роботи наступних науковців: Балабанова Л.В., Бондаренко В.М., Болт Г.Дж., Вертоградова В.А., Войчак А.В., Гамалій В.Ф., Зозульова А.В., Коваленко В.В., Котлера Ф., Лук'янець Т.І., Терент'євої Н.В., Ціхановської В.М., Шевченко А. В., В.В. Юрчишин та ін. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення управління збутовою діяльністю залишається актуальним завданням.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст та суть управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити механізм управління збутовою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Біо мед скло»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Біо мед скло»;
- проаналізувати систему управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління збутовою діяльністю;
- визначити основні резерви удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління збутовою діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступає 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. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління збутовою діяльністю підприємства»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів збутовою діяльністю підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло».

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.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління збутовою діяльністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до структуризації механізму управління збутовою діяльністю, що передбачає виділення цільової, організаційної та методичної підсистем та надає можливість реалізації системного підходу до процесу управління;
- виявлено основні тенденції розвитку збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло»;

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

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

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінці друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління збутовою діяльністю на підприємства

Одним із найбільш значущих і важливих напрямків діяльності підприємства безсумнівно є управління збутовою діяльністю. Завдяки управлінню збутом підприємство спрямовується на досягнення коротко-, середньо- та довгострокові бізнес-цілі, збільшення прибутку та контроль над ринком.

Висока конкуренція, швидка зміна зовнішнього середовища, підвищення вимог до якості товарів і підприємств у цілому, обумовлюють підвищення ролі збутової діяльності торговельних підприємств, зміну її змісту і перерозподіл пріоритетів у системі управління. Значимими причинами, що обумовлюють зростання значущості збутової діяльності є переміщення ключових управлінських рішень у збутові ланки та підвищення значення маркетингових методів конкуренції у боротьбі за покупця.

Значення ефективної системи збутової діяльності на підприємстві визначив відомий фахівець з менеджменту Г. Болт, який зазначав, що недостатня ефективність збутової діяльності ставить під загрозу існування фірми в цілому [11].

Таким чином, наукові дослідження з формування ефективної системи управління збутом на підприємствах набувають більшої актуальності. Доцільним є встановити сутність понять «збутова діяльність».

У науковій літературі немає одностайного трактування сутності «збутової діяльності», дане поняття науковці розглядають в таких аспектах як:

- складова комплексу маркетингових заходів;
- процес доведення товару від виробника до споживача;
- організація процесів щодо забезпечення максимальної вигоди торговельної угоди з урахуванням вимог споживачів;
- система заходів щодо ефективного переміщення продукції;
- комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу;

- організація товарного обміну задля одержання прибутку;
- процес просування готової продукції на ринок тощо [5].

Поняття «збутова діяльність» і «збут» у науковій літературі здебільшого вживаються як слова синоніми. Однак аналізуючи праці українських науковців, ми можемо виділити основну різницю між цими поняттями, що криється у підході до їх трактування. З погляду одних вчених «збут» є насамперед процесом фізичного переміщення товару та характеризується як «розподіл», «товарорух», інші вчені визначають «збут» як певну діяльність, що є ототожненням до поняття «збутова діяльність». Зазначимо, що в першому випадку автори говорять про вузьке розуміння сутності досліджуваного терміну, а в другому – про широке розуміння.

У вузькому сенсі збут зачіпає лише операцію здійснення угоди купівлі-продажу, переміщення товару від продавця до покупця (або посередника). Збут в широкому розумінні включає в себе всі операції з моменту завершення виробництва аж до моменту передачі купленого товару покупцеві.

Так, Баланюк І. Ф. та Іваночко Н. В. розглядають «збут», як багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [1]. Сахацький М. П. під даним поняттям розуміє процес реалізації товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші [2]. Тобто термін «збут» розглядається як процес, що відповідає безпосередньому руху товару від виробника до споживача. Як процес товароруху, збут розглядає Невмержицька С.М. яка зазначає, що збут – це процес транспортування, складування, доробки, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів[3].

Більш широко дане поняття розкриває Цалко Т. Р., який визначає збутову діяльність, як сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач закупає його[4]. У своїх працях Белінський П. І. зазначає, що «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» [6].

Лишиленко О.В. трактує поняття збут, як кінцевий етап кругообігу господарських засобів, який пов'язаний із реалізацією готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг підприємством і, як результат, із встановленням фінансового результату його діяльності [9].

Виходячи з вищезазначеного, ми можемо узагальнити, що збутова діяльність являє собою процес здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, від ефективності якого залежить кінцеві результати господарської діяльності підприємства в цілому.

У зв'язку з великою кількістю формулювань цього терміну науковці виокремлюють шість наукових підходів до визначення дефініції «збутова діяльність» (рис. 1.1) [5].



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

Поряд з перерахованими вище є необхідність розгляду і таких понять, як «збутова політика» і «управління збутовою діяльністю», сутність яких відображена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Дефініції понять «управління збутовою діяльністю» та «збутова політика»

Автор	Визначення
<i>Управління збутовою діяльністю</i>	
Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. [4]	Сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства
Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. [1]	Діяльність підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку спрямована на створення ефективного товароруку для задоволення потреб споживачів та підтримування конкурентоспроможності з вигодою для підприємства
Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. [16]	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту
<i>Збутова політика</i>	
Войчак А.В. [14]	Вибрані керівництвом підприємства стратегії і заходи щодо реалізації маркетингу, які спрямовані на формування асортименту продукції, що виробляється і ціноутворення, формування попиту і заохочення збуту (реклама, обслуговування покупців, знижки), підписання договорів по реалізації товарів, транспортуванні товарів, регулювання організаційних, технічних та інших питань реалізації
Корж М.В. [15]	Комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків.
Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. [17]	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

Джерело: складено автором на основі вітчизняних наукових праць.

Збутова політика підприємства формується на основі збутового потенціалу підприємства, цілей збуту встановлених на стратегічному і тактичному рівнях, впорядкованому аналізі потреб і запитів, сприйняття і переваг, властивих споживачам продукції організації, що мають мінливий характер. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та рекламну політику підприємства. Тому, ефективна збутова політика повинна бути спрямована на постійне відновлення асортиментів і

підвищення розмаїтості пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації по експлуатації, навчання користувачів і т.д.).

Варто відрізнити поняття управління збутовою діяльністю і збутову політику підприємства. Узагальнюючи твердження Коржа М.В. та Лавриненка Е.Т., Невмержицьку С.М. збутова політика підприємства здійснює аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності та його управління, що забезпечить найкраще задоволення споживчих вимог і потреб, і тим самим досягаючи максимальних результатів господарської діяльності. Так, систематизація та узагальнення теоретичних досліджень дозволили зробити висновок, що основними завданнями при формуванні збутової політики є вибір найкращих варіантів збутового портфеля із множини ринкових можливостей.

Отже, організація збутової діяльності, являє собою формалізацію і регулювання взаємодій між підрозділами і співробітниками в процесі управління збутом, що забезпечується збутовою політикою на підприємстві.

На основі систематизації наукових підходів, щодо розуміння сутності збутової діяльності, ми можемо виділити наступні завдання збуту:

- збільшення обсягу реалізації продукції,
- освоєння нових ринків збуту,
- збільшення займаної долі ринку,
- забезпечення певного рівня рентабельності продажів або його збільшення,
- розширення кола споживачів,
- підвищення престижу підприємства [10].

Завдання збутової діяльності виходять з місії та цілей підприємства та повинні бути кількісно вимірними та обмеженими у часі. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі підприємства. Управління збутом розглядається як інструмент для досягнення завдань збутової політики (цілей і стратегії).

Таким чином, пріоритетним завданням підприємств різної форми власності є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала

інтереси регіональних виробників. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення [12].

Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

- доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готових виробів, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції – організація створення та підтримки необхідних підприємству запасів;
- транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника);
- контакти зі споживачами – дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок.

З всього вищенаведеного ми можемо виокремити функції, що виконує збут в процесі господарської діяльності (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Основні функції збутової діяльності на підприємства

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

Джерело: складено автором на основі [8].

Основною особливістю збуту на підприємстві є різноманітність процесів, що відображена в її функціях, оскільки ефективність діяльності передбачає цілеспрямовану взаємодію побудовану відповідно до основ менеджменту, маркетингу, логістики, фінансового аналізу та ін.

Таким чином, управління збутовою діяльністю є складною і багатогранною системою, що забезпечує досягнення встановлених маркетингових, логістичних та фінансових цілей.

1.2. Система управління збутовою діяльністю підприємства

Одним із ключових завдань управління розвитком вітчизняних підприємств є створення та впровадження ефективної системи управління збутовою діяльністю. Така система має ураховувати питання забезпечення та оцінювання результатів збутової діяльності, реалізацію стратегічного розвитку збутової діяльності, орієнтації виробника на ринковий попит, та на якнайкраще задоволення потреб споживачів.

Важливою складовою управління збутом є аналіз діяльності конкурентів, сегментація ринку, виявлення та планування цільових показників результативності діяльності (в натуральних, грошових одиницях), акумуляція та координація управлінських ресурсів (інформаційних, людських, матеріальних, маркетингових, комунікаційних, управлінських, фінансових).

Управління збутовою діяльністю передбачає застосування системи економічних відносин, що формується в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи товароруху, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою найбільш повного задоволення потреб покупців і одержання прибутку.

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за

постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [22].

Управління збутовою діяльністю підприємства повинно мати на меті досягнення успіху на ринку, виокремлення певного ринкового сегменту та встановлення переваги над конкурентами, вирішуючи наступні завдання:

- визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства;
- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;
- організовувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;
- контролювати і оцінювати отримані результати;
- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту [19].

Ефективність в процесі управління збутовою діяльністю підприємства, досягається створенням такою системою управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Під системою управління збутовою діяльністю варто розуміти сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

Мета такої системи полягає в розробці способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку.

Цикл управління збутовою діяльністю можна представити в чотири етапи. На першому етапі визначаються і ставляться цілі, відбувається збір та обробка інформації. Другий етап передбачає вивчення характеристик потенційних та існуючих покупців товарів та здійснення планування, що передбачає прогнозування, моделювання та розробку програми збуту. На третьому етапі здійснюється реалізація прийнятого рішення. На заключному четвертому етапі здійснюється збір інформації про фактичні параметрах збуту, виявляються відхилення від планових показників.

Так, формування ефективної системи управлінських збутової діяльності передбачає планомірне, системне застосування основних функцій управління - планування, організація, мотивація, контроль і регулювання (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства [20].

В науковій літературі виділяють дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання і

регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і забезпечуючу:

- до функціональної підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства: форми організації збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління збутом); взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу продукції); економічне оцінювання збутової діяльності;

- до забезпечуючої підсистеми віднесемо ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, яка склалася на ринку для формування реакції на зміни навколишнього середовища: інформаційне та аналітичне забезпечення збуту [21].

Таблиця 1.3.

Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю [21]

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

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і

контролювання через відповідну сукупність інструментів, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу.

Організаційна структура системи збуту залежить від обсягів та інтенсивності збутової діяльності, виду і характеру продукції та інших особливостей. При її формуванні повинні враховуватися наступні особливості: розподіл праці і спеціалізація співробітників повинні бути вигідними для компанії; організація продажів повинна бути стабільною і безперервною, що забезпечує координацію різних видів збутової діяльності, виконуваних підрозділами підприємства. Принципи роботи збутового відділу включають вибір організаційної структури, що дозволяє підприємству працювати найбільш ефективно.

Організаційна структура управління збутом передбачає сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Організаційна структура системи збуту, що відображає розподіл збутового відділу компанії за функціональною ознакою і основними напрямками його діяльності представлена на рис. 1.3. [18].



Рис. 1.3. Організаційна структура збуту

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Більш детальні завдання ставляться в залежності від збутової політики підприємства.

Організаційні функції системи збуту підприємства можна структурувати їх з різних видів діяльності: постачання, зберігання, сортування, встановлення контактів та підтримка відносин, інформаційне забезпечення. Застосування моделей в організації збутової діяльності створює умови для досягнення кращих результатів при проведенні логістичного розподілу – комплексу взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу продукції між споживачами для задоволення платоспроможного попиту і підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Оцінка раціональності організаційної структури системи управління збутом передбачає аналіз та оцінка організаційної структури управління збутом та її відповідність обраній збутовій стратегії, виявити рівні ієрархії управління, визначити основні вертикальні і горизонтальні комунікації, підпорядкованість служби збуту, вивчити регламентацію діяльності зі збуту, функціональні обов'язки збутового персоналу, посадові інструкції та рівень їх дотримання.

Важливим управлінським рішенням у збутовій діяльності є вибір каналів розподілу. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

Прямий збут пов'язаний з переміщенням товарів від виробника до споживача без використання незалежних посередників (власні магазини, власні агенти, власна розвізна торгівля). Такий канал збуту є ефективним при: реалізації вузькоспеціалізованого, з ексклюзивним обслуговуванням чи з специфічними характеристиками товару; споживачів товару не можна віднести до масових, і вони зосереджені на відносно невеликій території. До методів прямого збуту можна віднести: директ-маркетинг (пряма робота з клієнтами); телемаркетинг (реалізація товарів по телефону); інтернет-маркетинг.

Непрямий збут передбачає переміщенням товарів від виробника до споживача з залученням посередників. Даний канал збуту використовується у випадках, коли: споживання товару має масовий характер, географічний ринок збуту широкий; даному товару притаманна сезонність продажу чи сезонність виробництва. Залучення посередників застосовується з метою розширення своїх ринків та обсягів збуту продукції.

Комбінований (змішаний) канал збуту передбачає поєднання функції і завдання прямої і непрямой форми збуту. В реалізації продукції бере участь посередник, який не задіяний у процесі товароруху. Його участь обмежується або розрахунками за продукцію, яка поставляється, або послугами щодо забезпечення продажу продукції з урахуванням маркетингу. Змішані канали збуту зазвичай застосовують: якщо ринок збуту сконцентрований в одному регіоні, а кінцеві споживачі зосереджені в іншому і попит на продукцію недостатньо великий; якщо підприємство випускає декілька виробів і реалізує кожен з них на різних ринках, через різноманітні організації збуту.

Основні канали збуту продукції в сучасних ринкових умовах відображено на рис. 1.4.

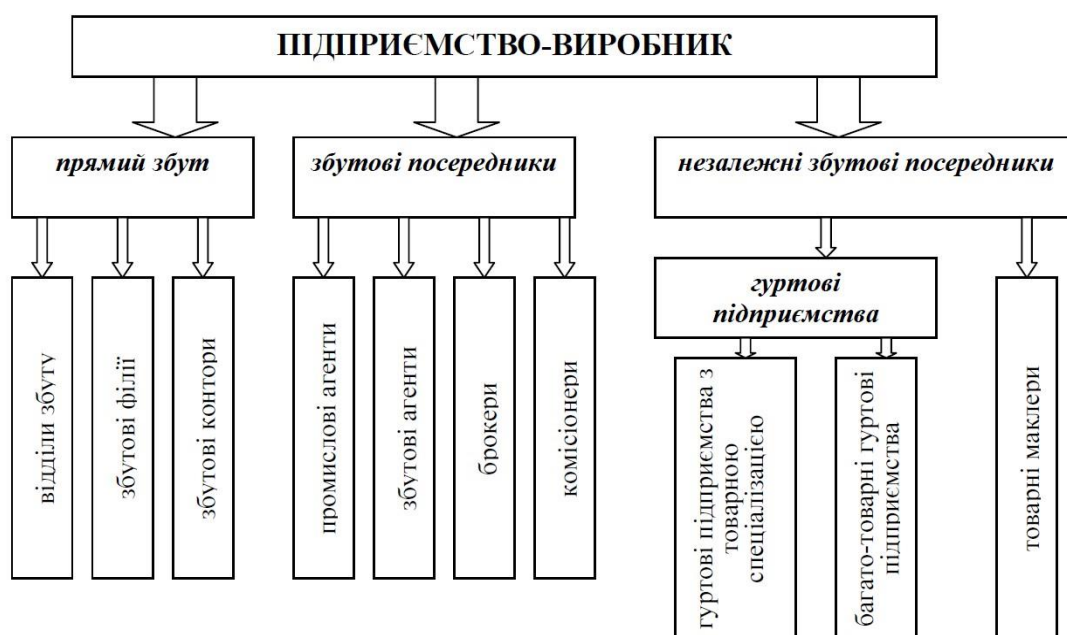


Рис 1.4. Класифікація основних каналів збуту продукції [23]

Канал прямого збуту реалізує свою продукцію безпосередньо споживачу (через відділ збуту, мережу фірмових магазинів, збутові філії, торгівлю по інтернету та поштою тощо).

Посередниками, що збувають продукцію підприємства можуть виступати:

1. Оптові фірми, які переважно мають власну торгово-складську мережу і дуже часто набувають права власності на продукцію, що продається. Вони виконують такі функції, як: акумулювання товарних запасів, їх зберігання та перепродаж іншим підприємствам; операції з доопрацювання, упаковки, фасовки і комплектації асортименту; проведення маркетингових досліджень.

Основними типами оптових посередників є [24]:

– брокери. Вони виступають у ролі посередників, зводячи продавця з покупцем і отримуючи оплату на комісійних засадах. Іноді брокер виступає гарантом угоди або надає кредит покупцеві. Брокер не приймає на себе права власності, а лише організовує торговий процес;

– дилери. Вони являють собою оптово-роздрібні фірми, які надають посередницькі послуги товаровиробникам і споживачам. Дилер має в своєму розпорядженні власними складськими і торговими приміщеннями та відповідним обладнанням (часто дилери торгують технічно складними товарами), займається післяпродажним обслуговуванням;

– агенти. Це юридичні або фізичні особи, які здійснюють певні маркетингові дії за дорученням іншої особи. Вони не мають права власності на товар і працюють за договором з товаровиробником (агенти виробника) або працюють самостійно;

– джоббери. Вони являють собою оптові фірми середніх розмірів, закупають товари у виробників, так і у дистриб'юторів. Особливістю цієї форми оптової торговельної діяльності є те, що джоббер не має складських приміщень, тому товари негайно доставляються покупцю за принципом «постачання точно в термін, продаж з коліс»;

– факторингові компанії. Ці компанії кредитують продавця, набувають їх дебіторську заборгованість і беруть на себе стягнення боргу з підприємств-боржника. Інтерес фірми, що продав дебіторську заборгованість, в

тому, що вона отримує гроші негайно і в свою чергу може розрахуватися зі своїми кредиторами.

2. Роздрібні підприємства, орієнтуються на продаж товарів безпосередньо кінцевим споживачам (населенню). Вони виконують такі функції, як: закупівля товарів у виробників та оптової торгівлі; зберігання товарів і їхня підготовка до роздрібного продажу; продаж товарів населенню та операції з готівкою; організація сервісу; вивчення споживчого ринку; ціноутворення; стимулювання купівельного попиту і т. п.

За числом посередників розрізняють такі види збут як:

1. Інтенсивний. Характеризується великим числом оптових і роздрібних посередників, що веде до розширення збуту, збільшенню продажів, більшої поінформованості цільової аудиторії про продукт і, як наслідок, до підвищення прибутку.

2. Селективний. Характеризується обмеженим числом оптових і роздрібних посередників на якому-небудь рівні, що забезпечує належний контроль за витратами на збут, для підприємства виробника.

3. Винятковий. Характеризується обмеженням числа посередників до абсолютного мінімуму, до одиничного, як надзвичайний захід. Найчастіше це робиться для збереження високого іміджу компанії й повного контролю над каналом збуту.

Вибір каналів збуту продукції є важливим управлінським рішенням, що безпосередньо впливає на рішення в сфері маркетингу та логістики. Важливим є те, щоб стратегія збуту та комунікація мали інтегрований характер із цільовим ринком та послідовно і ефективно впливали на споживачів.

Оптимізація каналів збуту дає позитивний ефект за рахунок зниження витрат на управління каналами. Продажі через дилерів або дистриб'юторів використовують більшість компаній, що розвивають свою присутність в регіонах. Великі можливості в організації ринку збуту відкриваються при використанні франчайзингової мережі. Максимальний контроль над регіональним ринком дає філіальна мережа [47].

Формування та управління збутовим каналом залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, є змінними в часі та просторі і мають відмінності, які притаманні для кожної окремої галузі промисловості, так і для кожного підприємства зокрема.

Варто зауважити, що фактори впливу на управління збутовою діяльністю – це рушійні сили, які впливають на здійснення збутової діяльності підприємства та забезпечують відповідний рівень отриманих результатів. Для виявлення характеру впливу факторів на управління збутовою діяльністю підприємства важливе значення має класифікація, яка передбачає поділ за різноманітними ознаками [43].

Класифікація факторів, що впливають на управління збутовою діяльністю передбачають систематизацію та розподіл їх за групами в залежності від спільних рис, що дає можливість більш точно встановити роль та місце кожного окремого фактору. Визначення факторів впливу на управління збутовою діяльністю є важливою частиною ефективного функціонування всього підприємства.

Таблиця 1.4.

Класифікація факторів впливу на управління збутовою діяльністю

1. За призначенням	Економічні Політичні Ринкові Інноваційні Соціально-культурні
2. За рівнем стабільності	Постійні Тимчасові
3. За середовищем впливу (сферою дії)	Внутрішні Зовнішні
4. За ступенем впливу на покупця	Релевантні Нерелевантні
5. За рівнем впливу	Загальнодержавні Регіональні Галузеві Внутрішньовиробничі
6. За прогнозованістю	Прогнозовані Не прогнозовані
7. За характером впливу	Безпечні Шкідливі Небезпечні Критичні
8. За рівнем сформованості	Діючі Потенційні
9. За ступенем керованості	Керовані та некеровані

Аналіз зазначених факторів впливу на управління збутовою діяльністю представляють собою систему, що формують ефективну систему управління збутовою діяльністю підприємства, при якій негативні чинники впливу мінімізуються, сприятливі фактори використовуються правильно.

До основних методів удосконалення управління збутовою діяльністю можна віднести: визначення цільових сегментів ринку та регіонів продажу; створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату в реалізації продукції; навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту; створення ефективної системи зворотного зв'язку із споживачами, механізми розгляду скарг та претензій клієнтів; вивчення смаків та вподобань цільових клієнтів і максимальний ступінь врахування побажань при виробництві продукції.

Підводячи підсумки, ми можемо зазначити, що для успішної діяльності підприємству в сучасних ринкових умовах необхідна ефективна система управління маркетинговою і збутовою діяльністю, її орієнтація на завоювання і збереження кращою частки ринку, забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Тому, одним із актуальних завдань управління стратегічним розвитком промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б ураховувала проблеми забезпечення та оцінювання результатів збутової діяльності, реалізацію стратегічного розвитку збутової діяльності, орієнтації виробника на ринковий попит, якомога повне забезпечення потреб споживачів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою – це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою. Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, в свою чергу, впливають на обсяги продажів,

середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням [45].

Спираючись на загальнотрадиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділів залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому [49].

Так, оцінка ефективності управління збутової діяльності підприємства повинна враховувати діагностику показників результативності діяльності, внутрішніх та зовнішніх ключових факторів її зростання, розрахунок рівня використання потенціалу підприємства (комерційного і виробничого), ризиків проведення збутової діяльності, а також можливостей розвитку підприємства в майбутньому.

Музичка С.О. зазначає, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємств здійснюється відповідно з розробленою моделлю внутрішньої оцінки (досягнення цілей збуту, ефективність реалізації збутових стратегій підприємств, економічна ефективність збутової діяльності підприємства) та зовнішньої оцінки (конкурентна позиція підприємства на ринку, клієнтоорієнтованість підприємства, аналіз прихильності споживачів) ефективності. Серед складових ефективності збутової діяльності підприємств автор виділяє:

1. Оцінку ефективності каналу збуту (оцінка гнучкості каналу, оцінка витрат на дистриб'юторів).
2. Оцінку ефективності з точки зору продавця послуг (оцінка партнерства, оцінка реакції, оцінка споживчого сервісу).
3. Оцінку ефективності з точки зору споживача послуг (оцінка якості надання послуг та співвідношення «ціна-якість», оцінка іміджу підприємства, позиціонування ціни послуг) [40].

При аналізі системи управління збутовою діяльністю підприємства особливу увагу заслуговують наступні аспекти: оцінка раціональності організаційної

структури системи управління збутом; контроль за виконанням організаційно-нормативних документів, що регламентують збутову діяльність; аналіз ємності та ринкової частки підприємства; діагностика ефективності системи збуту та аналіз товарного портфеля підприємства.

При оцінці раціональності організаційної структури системи управління збутом необхідно оцінити вид організаційної структури управління збутом та її відповідність обраній збутовій стратегії, виявити рівні ієрархії управління, визначити основні вертикальні і горизонтальні комунікації, підпорядкованість служби збуту, вивчити регламентацію діяльності зі збуту, функціональні обов'язки збутового персоналу, посадові інструкції та рівень їх дотримання [44].

У своїх працях Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [38].

Оцінюючи збутову діяльність підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. (табл. 3.1). До таких методів можна віднести [48]:

1. Метод порівняння, що заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу. Передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту.

2. Формально-логічні методи (метод експертних оцінок) При його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства.

3. Економіко-математичні методи. Передбачають вивчення збуту за допомогою загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання. Дозоляють на основі побудови

математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

На рис 1.5. відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки).

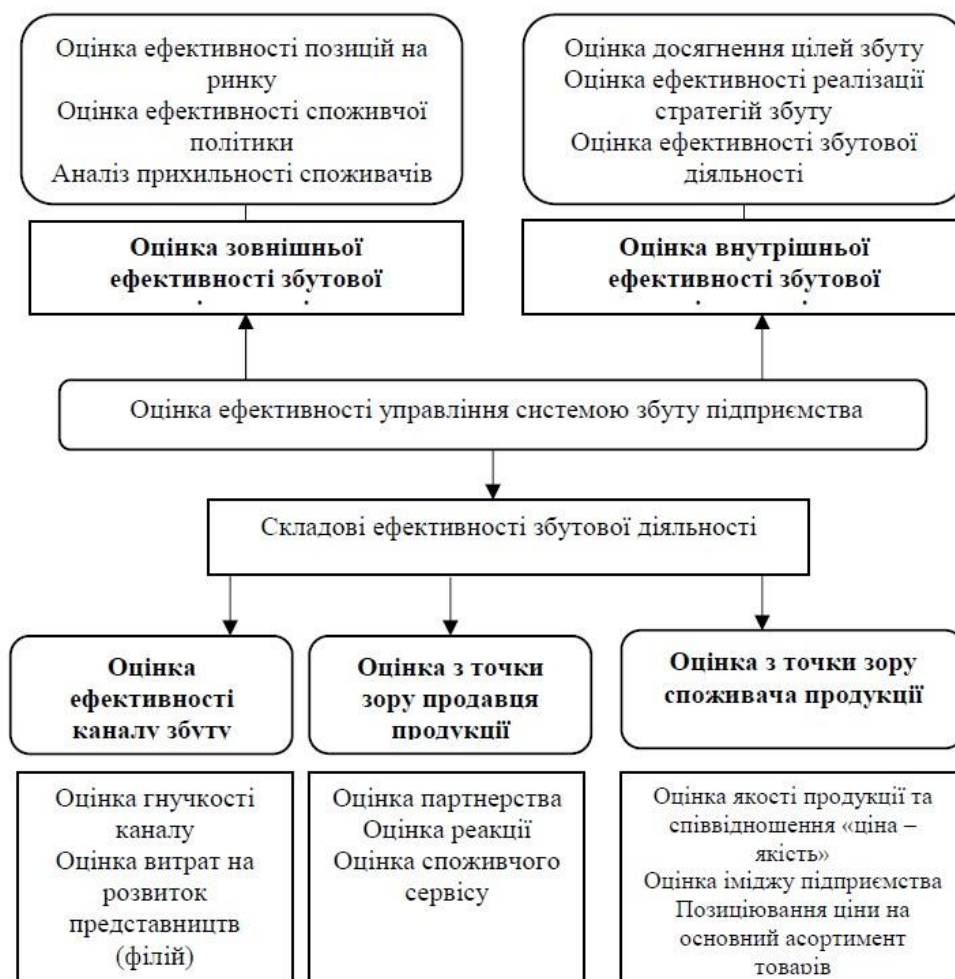


Рисунок 1.5. Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства [40]

Абрамович І.А. та ряд інших науковців розділяють оцінку ефективності збутової діяльності з точки зору ресурсного підходу та витратного підходу (рис. 1.6.). Ці напрями базуються на розрахунках загальної ефективності збутової діяльності підприємства на підставі сформульованої відповідної системи показників. Застосування ресурсного методу визначення ефективності збутової діяльності підприємства пов'язано з застосуванням ресурсів підприємства, а при

використанні витратного підходу до оцінки ефективності збуту проводиться відповідно аналіз витрат підприємства.



Рис. 1.6. Показники ефективності збутової діяльності переробного підприємства [41]

При ресурсному підході визначення ефективності збутової діяльності, метою розрахунків є визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. У витратному підході, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність. Проводячи аналіз ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників оцінки ефективності збуту, але й інших показників, що не відображають прямий ефект діяльності підприємства.

Послідовність розрахунку ефективності збутової діяльності підприємства, передбачає розрахунок як показників економічного ефекту збуту, так і показників, що характеризують ефективність збуту опосередковано. Як зазначає Абрамович на І.А., на першому етапі оцінки ефективності збутової діяльності підприємства доцільно розрахувати основні показники ефективності збутової діяльності

досліджуваного підприємства. На другому етапі проводиться розрахунок показників загальної оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, що дає змогу на заключному етапі оцінки ефективності збутової діяльності підприємства провести розрахунок комплексного показника ефективності збутової діяльності [41].

Основною метою показників економічного ефекту збут є оцінка ефективності збутової діяльності, що відображається за допомогою показників ефективності діяльності підприємства, маркетингу, збуту, логістики та визначається відношенням отриманих результатів до прикладених зусиль. Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту визначають вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства. До таких показників можна віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту, динаміку цінової політики, витрати на рекламу, тощо.

Таким чином, діагностика ефективності управління збутовою діяльністю підприємства передбачає розрахунок показників, які її характеризують та аналізують фактори, що впливають на відхилення показників від планових значень.

Ключовими показниками оцінки збутової діяльності підприємства може виступати:

- обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції;
- валовий, операційний прибуток;
- собівартість реалізованої продукції;
- витрати на збут;
- рентабельність реалізації (відношення у % прибутку (валового/операційного) до доходу від реалізації продукції);
- рентабельність діяльності (відношення у % прибутку (валового/операційного) до собівартості реалізованої продукції; - рентабельність окремих видів продукції (відношення у % прибутку окремого виробу до його собівартості/ціни);
- окупність збутових витрат (співвідношення доходу від реалізації продукції до витрат на збут);

- віддача активів підприємства (співвідношення доходу від реалізації продукції до середньої величини авансованих активів підприємства);
- середні залишки готової продукції на складі (за формулою середньої хронологічної);
- середній обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги;
- середня тривалість обороту готової продукції/коефіцієнт оборотності готової продукції;
- середній період інкасації дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги/коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги;
- дохід (виручка) від реалізації продукції (прибуток валовий/операційний) в розрахунку на одного працівника відділу збуту;
- частка збутового персоналу у середньообліковій чисельності персоналу підприємства;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці у загальному фонді оплати праці [44].

Діагностика ефективності системи збуту передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту. Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності [45].

Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства поділяють на три групи (рис.1.7). Дані показники дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.



Рисунок 1.7 Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [46]

Ефективність збутової діяльності в значній мірі залежить від маркетингових аспектів досліджуваного підприємства. Для визначення впливу маркетингових заходів на стимулювання збуту застосовують наступну послідовність дій:

1. Побудова часового графіку коливань об'ємів виручки, визначення типу графіка, вибір методів прогнозування результатів без стимулювання.
2. Прогнозування значення показника W_0 – об'єму виручки, який був би досягнутий без заходів стимулювання збуту.
3. Визначення об'ємів виручки W_1 з урахуванням здійснення заходів зі стимулювання (фактичне значення).
4. Визначення об'єму виручки W від стимулювання як різниці між W_1 та W_0 [42].

Отже, оцінка ефективності системи збутової діяльності підприємства передбачає: формування і розрахунок показників ефективності системи збуту; дослідження факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту; визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

Можна узагальнити, що використання різноманітних методичних підходів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємств дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому.

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

Збутова діяльність на підприємстві у значній мірі регламентується законодавчими і нормативними актами, що забезпечує формуванню єдиної цілісної системи правил та норм здійснення торгівлі. Сама по собі, збутова діяльність охоплює широкий спектр господарської діяльності, що забезпечує розгалужене нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління збутовою діяльністю використовується для юридичного закріплення управлінських відносин, що вже склалися та для розвитку цих відносин відповідно до поставлених управлінських цілей. Правове регулювання збуту забезпечують органи виконавчої влади та їх посадові особи, що здійснюють управлінські дії в сфері державного управління, легітимність яких забезпечується можливостями застосування владної сили держави. Суб'єкти державного управління наділені державно-владними повноваженнями і виступають від імені держави [27].

Правове регулювання збутової діяльності складається з двох груп методів:

а) правового регламентування – видання нормативно-правових актів з метою встановлення загальноприйнятих умов упорядкованості суспільних відносин у сфері державного управління;

б) розпорядчо-юридичних дій – правового регулювання поточної управлінської діяльності.

Основним нормативно-правовим актом на який опирається управління збутовою діяльністю є Господарський кодекс України, що в цілому регламентує діяльність суб'єктів господарювання різних форм власності.

Також, важливим нормативно-правовим актом у регулюванні збутової діяльності підприємства є Податковий кодекс України, який регулює як внутрішню, так і зовнішню збутову діяльність та відображає основні правила оподаткування операцій пов'язаних із здійсненням господарської діяльності. Податковий кодекс встановлює вимоги до відкриття та закриття рахунків для підприємств у банках та інших фінансових установах, нарахування податку на додану вартість, особливості оподаткування операцій під час переміщення товарів через митний кордон України.

Регулювання зовнішньої торгівлі, також відбувається через Митний кодекс України, що має безпосередній вплив на рух операцій з товарами оскільки визначає перелік товарів, які можуть бути експортовані та імпортовані, та низку інших особливостей, які мають визначальний вплив на здійснення господарської діяльності в сфері зовнішньої торгівлі.

Вагому роль в управлінні процесом збуту, займає антимонопольне законодавство, яке у значній мірі забезпечує повноцінну конкуренцію на ринку економічних відносин. Основні положення антимонопольного регулювання діяльності суб'єктів господарювання визначено в Законі України "Про захист економічної конкуренції".

Згідно з цим законом, протидія монополізму виробників досягається шляхом:

- заборони, обмеження або припинення виробництва товарів, потрібних для ринку;
- нав'язування контрагентові не вигідних для нього умов угоди або інших умов, що ним не передбачені;
- відмови від збуту або закупівлі, що дискримінує учасників господарського обігу за відсутності альтернативних джерел постачання чи збуту;

- нав'язування громадянам примусових заходів щодо продажу товару;
- порушення порядку використання вільних цін або знищення державних і верхньої межі регульованих цін;
- порушення обсягу збуту або закупівлі, що дискримінує учасників господарського процесу за відсутності альтернативних джерел постачання чи збуту [28].

Регулювання збутової діяльності підприємства також забезпечують правила, що передбачені Інкотермс у останній своїй редакції 2020 року. Інкотермс – це міжнародні правила, що визнані урядовими органами, юридичними компаніями та комерсантами у всьому світі як тлумачення найбільш застосовуваних в міжнародній торгівлі термінів. Сфера діяльності Інкотермс-2020 відображають розподіл між продавцем та покупцем обов'язків та фінансових витрат, таких як: перевезення товару, його навантаження та розвантаження з транспортного засобу, митне оформлення, оплата податків, мит та зборів, страхування, а також перехід ризиків втрати та пошкодження товару.

Як було зазначено раніше, збут охоплює широкий спектр господарської діяльності, тому окрім наведених вище нормативно-правових актів, на управління збутовою діяльністю мають вплив наступні законодавчі акти:

- закон України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 06.09. 2005 р. № 2809- IV. Визначає критерії якості продукції [29];
- законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємств) і споживачів від недобросовісної конкуренції [30];
- закон України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. Визначає основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення [31];
- закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 року № 996-XIV. Визначає загальні правила ведення обліку на

підприємствах, та зокрема правила визначення доходів та витрат на збут, особливості їх обліку, формування фінансового результату [32];

- закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. №270/96-ВР. Визначає правові відносини, які виникають у процесі створення та поширення реклами в Україні [33];

- закон України «Про захист прав споживача» 12.05.1991 р. №1023-XII. Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів [34];

Окрім впливу нормативних документів особливої увагу заслуговують нормативно-правові акти, які регулюють обліково-аналітичне забезпечення збутової діяльності.

Метою ведення обліку витрат на збут є інформаційне забезпечення управління доходами і витратами збутової діяльності; формування фінансових результатів, оцінка доцільності та ефективності передбачених збутовою політикою заходів, можливість планування оптимального розміру витрат на їх проведення, контроль збутових операцій. Вона формує структуру облікової моделі, від якої залежить оцінка та аналіз ефективності витрат на збут. Тому виникає потреба у визначенні інформаційних потреб: структури, обсягу, змісту документів, періодичності представлення інформації у звітності [25].

Облік витрат на збутової діяльності залежить від завдань, які він вирішує, та поділяється на:

- фінансовий облік, який спрямований на отримання даних для складання форм фінансової звітності з метою оцінки фінансового стану підприємства;

- управлінський облік, який спрямований на отримання інформації для прийняття управлінських рішень щодо формування збутової та виробничої програм, оцінки ефективності витрат за споживачами, товарами, каналами збуту, для встановлення ціни на товар, контролю за нормами витрат; визначення доходу за ринковими сегментами [26].

Ведення ефективної господарської діяльності, вимагає більше уваги надавати саме інформаційному забезпеченні управлінського обліку, який покликаний розв'язати наступні завдання збутової діяльності:

- планування обсягів продажу, виручки від його реалізації, асортименту випуску для побудови програми збуту в розрізі груп споживачів, каналів розподілу;
- проведення аналізу беззбиткового продажу з метою формування ціни на продукцію, асортименту підприємства; визначення обсягів реалізації для отримання фіксованої величини прибутку;
- формування кошторису витрат на збут, контроль за його виконанням;
- облік і контроль руху запасів готової продукції на складі та витрати на підтримання складських запасів;
- облік поточної дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію у розрізі клієнтів, видів продукції, термінів погашення;
- складання внутрішньої звітності у розрізі сегментів збутової діяльності [28].

Реалізацію продукції, виконання робіт і надання послуг підприємства здійснюють за договорами, укладеними із покупцями чи замовниками. Водночас договори є, в основному, документами фінансового обліку, окремі умови, що містяться в них, мають важливе значення. Це, насамперед, умови поставки продукції (виконання робіт, надання послуг), обсяги, вартість, а також терміни виконання [35]. В управлінському обліку договори продажу (виконання) мають більше значення, ніж у фінансовому, адже в останньому відображаються вже наслідки, зумовлені дотриманням чи недотриманням договорів, як в управлінському потрібно контролювати їхнє виконання [36].

Документальне оформлення операцій з реалізації продукції здійснюється по товарно-транспортним накладним або накладним – залежно від того, яким покупцям вона реалізовується: юридичним чи фізичним особам. Реалізація робіт (послуг) оформляється актами на виконані роботи. Якщо реалізують продукцію юридичним особам, товарно-транспортні накладні виписують на основі їхніх доручень. Товарно-транспортні накладні є уніфікованими та спеціалізованими

залежно від того, який вид продукції реалізовується. Проте, незалежно від цього, в кожній товарно-транспортній накладній потрібні обов'язкові реквізити, які тією чи іншою мірою є найважливішими, насамперед, це дата доставки продукції [37].

Таким чином, для ефективного управління збутовою діяльністю підприємствам необхідно створити належну інформаційну систему збуту (збір, опрацювання та узагальнення первинних даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів) та забезпечити зворотній зв'язок між усіма елементами господарського механізму.

Висновки до розділу 1

Одним із найбільш значущих і важливих напрямків діяльності підприємства безсумнівно є управління збутовою діяльністю. Висока конкуренція, швидка зміна зовнішнього середовища, підвищення вимог до якості товарів і підприємств у цілому, обумовлюють підвищення ролі збутової діяльності торговельних підприємств, зміну її змісту і перерозподіл пріоритетів у системі управління.

Збутова діяльність являє собою процес здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, від ефективності якого залежить кінцеві результати господарської діяльності підприємства в цілому. Організація збутової діяльності є частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства.

Основною особливістю збуту на підприємстві є різноманітність процесів, що відображена складність і багатогранність системи управління, що забезпечує досягнення встановлених маркетингових, логістичних та фінансових цілей. Така система має ураховувати питання забезпечення та оцінювання результатів збутової діяльності, реалізацію стратегічного розвитку збутової діяльності, орієнтації виробника на ринковий попит, та на якнайкраще задоволення потреб споживачів.

Створення ефективної системи управління збутової діяльності допомагає забезпечити реалізацію стратегічного розвитку підприємства та підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку. Така система управління збутовою діяльністю є сукупністю організаційних форм, через які здійснюється загальне

управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

Мета такої системи полягає в розробці способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку.

Важливою складовою функціонування ефективної системи управління збутом є своєчасна оцінка такої системи, що дає можливість проаналізувати ефективність ведення збутової діяльності, доцільність упровадження тих чи інших збутових рішень, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Оцінка ефективності передбачає: формування і розрахунок показників ефективності системи збуту; дослідження факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту; визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

До того ж, ефективна система управління збутовою діяльністю підприємства передбачає створення належної інформаційної системи збуту (збір, опрацювання та узагальнення первинних даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів), що забезпечує зворотній зв'язок між усіма елементами господарського механізму та регламентуватиметься відповідними законодавчими і нормативними актами, які формують єдину цілісну систему правил та норм здійснення торгівлі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «БІО МЕД СКЛО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПРАТ «БІО МЕД СКЛО»

Приватне акціонерне товариство «БІО МЕД СКЛО» зареєстроване та діє на території України. Юридична та фактична адреса Товариства: 10025, Житомирська обл., місто Житомир, вул. промислова, булинок 26, ідентифікаційний код 04763746.

Засноване дане підприємство було в 1994 році шляхом реорганізації державного підприємства Житомирський завод «Біо мед скло» та завдяки залученню інвестицій головного акціонера Uglass Holdings Ltd, який поетапно здійснював повне переоснащення існуючих виробничих потужностей до рівня новітніх технологій XXI століття.

Статутний капітал товариства становить 230 194 148,60 грн. та поділений на 2 301 941 486 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,10 грн.

Основною спеціалізацією ПрАТ "Біо мед скло" є виробництво склопосуду медпризначення. Крім того, підприємство випускає тару для біологічної, харчової, консервної і лікєро-горілочної промисловості. Так, відповідно до КВЕД підприємство займається:

23.19 Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних (основний вид діяльності);

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

На сьогоднішній день, завдяки своїм потужностям підприємство є ключовим гравцем на ринку склотари України та поза її межами. ПрАТ «БІО МЕД СКЛО» утримує стабільні передові позиції в галузі виробництва медичного скла, а також виробництва склотари для лікєро-горілочної та харчової промисловості. Продукція компанії експортується до більше ніж 20 країн світу. Окрім національного ринку, вироби експортуються до більш ніж 10 країн світу: Греції, Болгарії, Румунії, Англії, Італії, Данії, Молдови та інших.

Узагальнена інформація про ТОВ «МЕГА–ЛАДОН ТЕХНО» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ПрАТ «Біо мед скло»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Біо мед скло»
Скорочена назва	ПрАТ «Біо мед скло»
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY BIO MED SKLO (PRJSC BIO MED SKLO)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	04763746
Дата реєстрації	14.12.1994 (27 років 11 місяців)
Керівник організації	Жарков Людвиг Анатолійович
Розмір статутного капіталу	230 194 148 грн
Організаційно–правова форма	Приватне акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 23.19 Виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних. Інші: 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 10025, Житомирська обл., місто Житомир, вул. промислова, будинок 26 Тел. офіс.: +38 (0412) 48-75-02 Відділ збуту: +38 (0412) 48-75-75 E–mail: office@biomedsblo.com.ua Сайт: https://www.biomedsblo.com.ua/?lang=uk
Акціонери з великими частками	Uglass Holdings Limited Частка 99.6453%

Основна спеціалізація підприємства це виробництво склопосуду медичного призначення, продукція, вироблена із марки скла МТО, має переваги перед тарним склом по хімічній стійкості, термостійкості, відрізняється прозорістю і білизною скла, а відповідно високою якістю скловиробів. Виготовлені скловироби за новітніми технологіями упаковуються в піддон-пакети та обтягуються термоусадною плівкою, що забезпечує стерильність виробів при транспортуванні та зберіганні

Місією ПрАТ «Біо мед скло» є його подальший розвиток як високоприбуткового провідного підприємства світового рівня в галузі виробництва склотари для харчової промисловості, яка має конкурентні переваги на світовому ринку, повністю забезпечує потреби людства в отриманні продукції високої якості та її безпечність, а також захищає навколишнє середовище [51].

Для реалізації своєї місії товариство періодично здійснює оновлення та модернізацію виробництва, впровадження нових технологій з метою подальшого скорочення витрат на енергоносії, підвищення обсягів виробництва, підвищення якості продукції та збільшення ринку збуту.

Місія підприємства на середньострокову перспективу включає наступні основні складові [50]:

- отримання конкурентних переваг на світовому ринку за рахунок розширення асортименту продукції високої якості та низької її собівартості;
- повне забезпечення внутрішньодержавної потреби в медичній тарі;
- забезпечення високого рівня заробітної плати працівників підприємства, гарантованого соціального пакету та високого рівня соціальної захищеності.

Так, в 2018 році було завершено процес будівництва нової скловарної печі та встановлено 3-тю виробничу лінію, що дозволили підприємству збільшити об'єми випуску продукції та розширити асортимент. В 2019-2021 роках товариство встановило, ще дві виробничі лінії, розширивши виробництво до 5-ти високотехнологічних ліній.

Асортимент товариства передбачає наступні товари:

1. Пляшки для лікарських засобів, трансфузійних та інфузійних препаратів одноразового використання об'ємом 100мл, 250 мл та 450 мл.

2. Тара для лікєро-горілочної промисловості: - пляшки для розливу лікєро-горілочаних напоїв об'ємом від 0,05 л. до 0,5 л.; ексклюзивні пляшки для лікєро-горілочаних виробів.

3. Тара для харчової промисловості – пляшки для молочних продуктів, дитячого харчування, банки для фасування харчових продуктів.

4. Скляний посуд, а саме глєчики, коктейльні склянки, кухолі, графини та стакани.

5. Декоративні вироби зі скла, а саме лампадки.

З детальний асортиментом продукції можна ознайомитися на офіційній веб сторінці товариства, у розділі «продукція»: <https://www.biomedsklo.com.ua/%d0%bc%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b7%d0%b8%d0%bd/?lang=uk>.

Клієнтами товариства є виробники лікарських засобів, лікєро-горілочаних виробів, дитячого харчування та іншої харчової промисловості.

До основних конкурентів товариства можна віднести ПАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод», ПАТ «Консюмерс-СклоЗоря», ПрАТ «Костопільський завод скловиробів», ПрАТ «Мар'янівський склозавод».

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів, що діють на підставі законодавства України та статуту товариства. Наглядова рада підприємства є органом, що здійснює захист прав акціонерів і в межах своїх компетенцій контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Виконавчим органом є Правління Компанії. Голова правління діє від імені товариства в межах встановлених законодавством та статутом і є підзвітним загальним зборам акціонерів і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Правлінням підприємством ініціюються, приймаються та погоджуються усі стратегічні рішення та здійснюються інші функції стратегічного управління.

Компанія в своїй діяльності керується власними Принципами (кодексом) корпоративного управління. Ці Принципи розроблені відповідного до чинного

законодавства України та визначають сутність і важливість корпоративного управління та їх вплив на успішну діяльність [50].

Відповідно до Кодексу корпоративного управління ПрАТ «Біо мед скло», товариство керується наступними принципами в управлінні діяльністю:

1. Товариство прагне реалізувати ефективні та прозорі механізми забезпечення прав та інтересів своїх акціонерів.

2. Товариство дотримується політики рівного відношення до всіх акціонерів, міноритарних та мажоритарних, резидентів та нерезидентів.

3. Товариство забезпечує право акціонерів приймати участь в управлінні товариством шляхом участі у загальних зборах акціонерів, при цьому, отримувати прозору та достовірну інформацію про діяльність та стан товариства.

4. Товариство дотримується політики захисту прав своїх працівників та кредиторів.

5. Товариство дотримується високої ділової етики з партнерами та всіма особами з якими знаходиться у правовідносинах [52].

Організаційна структура ПрАТ «Біомедскло» об'єднує такі служби: служба директора; служба якості; технічна служба; комерційна служба.

Разом з тим, на підприємстві розвинена соціально орієнтована кадрова політика, керівництво компанії працює над постійним вдосконаленням рівня задоволеності працівників існуючими умовами роботи та оплати праці. Так, не зважаючи на пандемію у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, підприємству збільшити середньооблікову кількість штатних працівників на 2,5% та заробітну плату на 17% (табл. 2.2.).

На кінець 2021 року облікова чисельність всього персоналу на підприємстві налічувала 230 чоловік, які в структурі розділені на наступні групи:

- Робітники – 73%;
- Керівники – 13%;
- Фахівці – 14%.

Аналіз кадрової політики ПрАТ «Біо мед скло»

Найменування показника	Од. виміру	Факт за 2020 рік	Факт за 2021 рік	Темп зростання, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, в тому числі:	чол.	217	222	2,5
- Робітників	чол.	158	162	2,5
- Керівників	чол.	28	29	3,6
- Фахівців	чол.	31	31	0
Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн.	54757	61861	11
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	грн.	21088	25280	17

Для досягнення цілей своєї діяльності, підприємство використовує матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників та систему їх професійного розвитку.

На підприємстві проводиться заохочення працівників відповідно положень чинного колективного договору, що передбачає наступні виплати працівникам:

- премії за підсумками роботи у поточному місяці;
- доплата працівникам за участь у переналагодженні обладнання на інші види продукції;
- премії, які не носять системний характер та виплачуються працівникам за участь у реалізації виробничих проектів підприємств;
- доплати за керівництво бригадою;
- доплати за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу роботи, а також за досягнення кращих результатів роботи підрозділу;
- премії за підсумок роботи за рік;

На підприємстві також діє Положення про управління систематичною підготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу, згідно якого здійснюється планування та контроль за навчанням персоналу. Для професійного навчання кадрів на виробництві застосовуються такі його види:

- первинна професійна підготовка;
- перепідготовка;

- підвищення кваліфікації;
- систематизація знань;
- додаткове навчання.

В цілому, підприємство при планування своєї діяльності враховує економічні, екологічні та соціальні ризики для стабільного і сталого розвитку. Так, в 2022 році на підприємстві планується запровадити систему використання зрідженого газу, на заміну дорого-вартісному природному газу, що дозволить значно зменшити собівартість продукції та збільшити конкурентоздатність.

Діяльність підприємства сертифіковано двома стандартами: ISO 9001 та FSSC 22000 v5.1. Наведене вище, дозволяє пропонувати покупцю продукцію високої якості та постійно покращувати результативність своєї роботи, покращувати якість організації процесів та рівень кваліфікації персоналу, гнучко реагувати на вимоги сучасного ринку, гідно конкурувати на ньому, завдяки позиціонуванню підприємства, як надійного та стабільного партнера.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПРАТ "БІО МЕД СКЛО"

Для аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Біо мед скло» слід проаналізувати фінансові показники підприємства за останні три роки (2019-2021 роки). Вивчення фінансового становища підприємства потребує інформації про економічні ресурси підприємства, його фінансову структуру, ліквідність і платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Основним джерелом інформації для проведення аналізу формування фінансових результатів діяльності підприємства виступає його фінансова звітність, а саме форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний доход)» за 2019-2021 роки.

Загальний вигляд структури оцінки фінансових показників можна побачити на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства

В першу чергу здійснимо розрахунок основних економічних показників діяльності ПрАТ «Біо мед скло» згідно даних табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Біо мед скло»

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	533224	645289	762280	229056	42,96
2	Валовий прибуток, тис. грн.	103715	192599	152028	48313	46,58
3	Чистий прибуток, тис. грн.	116641	-38834	132776	16135	13,83
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	699217,5	990047,5	1088464,5	389247	55,67
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	504786,5	710972	745497	240711	47,69
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	487814	656601,5	664320,5	176507	36,18

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	194431	279075,5	342967,5	148537	76,40
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	173	221	224	51	29,48
9	Фондовіддача	1,093	0,983	1,147	0,054	4,97
10	Фондомісткість	0,915	1,018	0,871	-0,043	-4,74
11	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2819,73	2971,05	2965,72	145,98	5,18
12	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3082,22	2919,86	3403,04	320,82	10,41
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,742	2,312	2,22	-0,52	- 18,96

Відповідно до даних табл. 2.3 ми можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства у 2021 році на 229056 тис. грн. або на 42,96% в порівнянні з 2019 роком, що обумовлено збільшенням обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні, а також зростанням цін на продукцію. Відповідно, валовий прибуток зріс на 48313 тис. грн. або на 46,58% у 2021 році. Тобто можна побачити, що темпи зростання валового прибутку є більшими за темпи зростання чистого доходу, що свідчить про підвищення ефективності формування витрат собівартості підприємства. Чистий прибуток також характеризується зростанням у 2021 році на 16135 тис. грн. або на 13,83% в порівнянні з 2019 роком. Варто також зазначити, що у 2020 році підприємство мало збитки у 38834 тис. грн., що обумовлено впровадженням нових виробничих потужностей.

Таким чином, це відображено в динаміці показників майнового забезпечення підприємства. Зокрема, середньорічна вартість активів за три роки має тенденцію до зростання та у 2021 році збільшилася на 389247 тис. грн. або на 55,67%, в т.ч.:

- за рахунок вартості необоротних активів на 240711 тис. грн., що зросли на 47,69%;

- за рахунок вартості оборотних активів – на 148537 тис. грн., що зросли на 76,40%.

Як було зазначено в пункті 2.1. цього розділу, в результаті ефективної кадрової політики, середньооблікова чисельність працівників зросла на 51 особу або на 29,48%, що обумовлено розширенням своєї виробничої діяльності.

Вагоме зростання чистого доходу та збільшення активів підприємства, разом зі збільшенням чисельності працівників призвело до покращення показників ефективності використання виробничих ресурсів. Так, у 2021 році в порівнянні з 2019 роком, фондоддача збільшилася на 0,054 п. або на 4,97 %, фондоозброєність – на 145,98 тис. грн. / ос. або на 5,18%, продуктивність праці – на 320,82 тис. грн. / ос. або на 10,41%, що свідчить про зростання рівня дохідності використання технічних та трудових ресурсів підприємства.

Однак, суттєве зростання вартості оборотних активів призвело до зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 0,52 п. або на 18,96 % та становить 2,22 п. у 2021 р. Тобто з кожної гривні, авансованої у оборотні активи підприємства, було отримано 2,22 грн. чистого доходу.

Пропонуємо більш детально розглянути майно підприємства, його активи та пасиви. Характеристика майна ПрАТ «Біо мед скло» та джерела його формування наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ПрАТ «Біо мед скло» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2019 р. до 2017 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	687336	74,17	734608	69,74	756386	67,01	69050	10,05	-7,16
в т.ч. основні засоби	668396	97,24	644807	87,78	683834	90,41	15438	2,31	-6,84
2. Оборотні активи	239340	25,83	318811	30,26	372425	32,99	133085	55,60	7,16
в т.ч. запаси	95316	39,82	113422	35,58	142520	38,27	47204	49,52	-1,56
дебіторська заборгованість	121248	50,66	197643	61,99	222176	59,66	100928	83,24	9,00
грошові кошти	14512	6,06	2432	0,76	7729	2,08	-6783	-46,74	-3,99

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	271048	29,25	237767	22,57	364541	32,29	93493	34,49	3,04
в т.ч. зареєстрований капітал	230194	84,93	230194	96,81	230194	63,15	0	0,00	-21,78
нерозподілений прибуток	-60759	-22,42	-93566	-39,35	21852	5,99	82611	135,97	28,41
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	513864	55,45	739485	70,20	665044	58,92	151180	29,42	3,46
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	141764	15,30	76167	7,23	99226	8,79	-42538	-30,01	-6,51
БАЛАНС:	926676	100,00	1053419	100,00	1128811	100,00	202135	21,81	x

З табл. 2.4 видно, що вартість майна підприємства у досліджуваному періоді зросла на 202135 тис. грн. або на 21,81%. Зокрема на це вплинуло зростання вартості необоротних активів підприємства у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 69050 тис. грн. або на 10,05 % та зростання вартості оборотних активів на 133085 тис. грн. або 55,60%, що призвело до скорочення частки необоротних активів на 7,16 п.с і відповідного збільшення частки оборотних активів на 7,16 п.с. В основному таке зростання обумовлене приростом запасів на 47204 тис. грн. або 49,52% та приростом дебіторської заборгованості 100928 тис. грн. або 83,24 %. Значне збільшення дебіторської заборгованості пояснюється в першу чергу зростанням дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги до 145403 тис. грн., що обумовлено наявністю товарного кредиту у взаємовідносинах ПрАТ «Біо мед скло» з покупцями. Сума грошових коштів на підприємстві за останніх три роки зменшилися на 46,74% та становить 7729 тис. грн.

На підприємстві спостерігається недостатній рівень самофінансування. Зокрема, найбільша питома вага у структурі джерел фінансування за останні три роки припадає на довгострокові зобов'язання і забезпечення, що становлять 58,92% у 2021 році або 665044 тис. грн. та збільшилися на 29,42% в порівнянні з 2019

роком. Величина власного капіталу також має тенденцію до збільшення, у 2019 році в порівнянні з 2021 роком вона зросла на 93493 тис. грн. (3,04 п.с.) або 34,49%, за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 82611 або 135,97%. Поточні зобов'язань підприємства у звітному році, навпаки мають тенденцію до зниження на 42538 тис. грн. або на 30,01%. В цілому, можна зробити висновок, що зростання активів підприємства відбулося переважно за рахунок залучення довгострокових зобов'язання і забезпечення.

Наступним кроком аналізу фінансового стану ПрАТ «Біо мед скло» вважаємо за доцільне дослідити механізм формування фінансових результатів, що є важливим елементом дослідження ефективності його функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2019 р. до 2021 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	533224	645289	762280	229056	42,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	429509	452690	610252	180743	42,08
Валовий: прибуток (збиток)	103715	192599	152028	48313	46,58
Інші операційні доходи	35709	39406	5271	-30438	-85,24
Адміністративні витрати	23908	23252	29043	5135	21,48
Витрати на збут	13869	23484	19061	5192	37,44
Інші операційні витрати	3719	20467	21830	18111	486,99
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	97928	164802	87365	-10563	-10,79
Фінансові витрати	30980	29918	33251	2271	7,33
Інші витрати	2347	195572	2484	137	5,84
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	128798	-55159	132524	3726	2,89
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	116641	-38834	132776	16135	13,83

Як було зазначено раніше даних табл. 2.5 можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства на 229056 тис. грн. або на 42,96%, що обумовлено збільшенням обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні, а також підвищенням цін на продукцію. Водночас, валовий прибуток зріс на 48313 тис. грн. або на 46,58% у 2021 році. Тобто можна побачити, що темпи зростання валового прибутку є більшими за темпи зростання чистого доходу, що свідчить про підвищення ефективності формування витрат собівартості підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції зросла 180743 тис. грн. або 42,08%, що є дещо меншим за темпи зростання чистого доходу.

Однак, інші операційні доходи на ПрАТ «Біо мед скло» значно зменшилися у 2021 році в порівнянні з 2019 роком на 30438 тис. грн. або 85,24%. При цьому адміністративні витрати зросли на 5135 тис. грн. або 21,48%, витрати на збут зросли на 5192 тис. грн. або 37,44% та суттєво зросли інші операційні витрати 18111 тис. грн. або майже в 5 разів. Зазначені тенденції визначили зменшення операційного прибутку підприємства на 10563 тис. грн. або на 10,79%, що свідчить про необхідність оптимізації операційних витрат у діяльності ПрАТ «Біо мед скло».

Трохи менше зросли фінансові витрати та інші витрати підприємства на 2271 тис. грн. (7,33%) і 137 тис. грн. (5,84%) відповідно. Водночас, не зважаючи на такі тенденції, чистий прибуток характеризується зростанням – на 16135 тис. грн. або 13,83% у 2021 році в порівнянні з 2019 роком та збитковим 2020 роком. Отже, в цілому можемо зробити висновок про підвищення рівня ефективності діяльності ПрАТ «Біо мед скло».

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Біо мед скло» слід розглянути комплексні показники, що всебічно характеризують фінансовий стан підприємства.

До основних груп таких показників ми можемо віднести:

1. показники оцінки майнового стану, які дають відомості про тенденції зміни структури фінансових ресурсів підприємства за певний період;

2. показники оцінки ліквідності, зниження значення яких свідчить про загальне погіршення ситуації стосовно забезпечення підприємства оборотними коштами і про необхідність серйозних заходів для управління ними;

3. показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності), що відображають частку власного капіталу в загальній сумі фінансових засобів. На думку авторів, узагальнений показник фінансової стійкості підприємства займає вагоме значення серед інших показників фінансового стану підприємства, адже він відображає інтенсивність використання позикових засобів, рівень довгострокової стійкості підприємства без позикових засобів та ступінь залежності підприємства від короткострокових зобов'язань;

4. показники оцінки ділової активності (оборотності), що дозволяють зробити висновок про ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства;

5. показники оцінки рентабельності (прибутковості), що характеризують фінансові результати і ефективність діяльності підприємства в цілому [65].

Отже, показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Біо мед скло» відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Біо мед скло»

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р. до 2021 р	
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,688	4,186	3,753	2,065	122,31
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,102	0,032	0,078	-0,024	-23,91
3. Чистий оборотний капітал	97576	242644	273199	175623	179,99
4. Коефіцієнт автономії	0,292	0,226	0,323	0,030	10,41
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,413	0,292	0,477	0,064	15,37

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-1,739	-1,558	-1,052	0,687	39,51
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,763	0,652	0,700	-0,062	-8,17
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,967	2,536	2,531	0,564	28,67
9. Рентабельність господарської діяльності, %	23,13	-5,21	18,55	-4,582	-19,81
10. Рентабельність власного капіталу, %	43,03	-15,26	44,09	1,056	2,45
11. Рентабельність продукції, %	24,15	42,55	24,91	0,765	3,17

Відповідно до даних табл. 2.6 ми можемо відмітити, що на ПрАТ «Біо мед скло» наявні деякі проблеми стійкості фінансового стану. Розглядаючи показники ліквідності можна побачити, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 році значно збільшився у порівнянні з 2019 роком на 2,065 п. або на 122,31% в наслідок значного приросту оборотних активів на підприємстві. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом досліджуваних трьох років є меншим нормативного значення ($>0,5$ п.) та становить у 2021 році 0,078 п. та є на 0,024 п. менше ніж у 2019 році, що спричинено зменшенням обсягів грошових коштів та одночасним зростанням поточних зобов'язань підприємства. Чистий оборотний капітал у 2021 році збільшився на 175623 тис. грн. або майже в два рази. Це свідчить, що підприємство може в повній мірі погасити свої зобов'язання, однак за рахунок своїх грошових коштів та їх еквівалентів підприємство може покрити лише 7,8% своїх короткострокових зобов'язань.

Показники фінансової стійкості не відповідають нормативним значенням, хоча й мають позитивні тенденції до їх зростання. Зокрема, коефіцієнт автономії зріс на 0,03 п. та становив 0,323 п. у 2021 році, тобто 32 % майна підприємства сформовано за рахунок власних коштів підприємства, що свідчить про низький рівень його фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової стабільності також

збільшився на 0,064 п. та становив 0,477 п. у 2021 році, тобто на кожну гривню залучених коштів у 2021 р. припадало 0,47 грн. власного капіталу. Коефіцієнт забезпечення власними засобами взагалі має від'ємне значення та у 2021 році становить -1,052 п., що свідчить про неспроможність підприємством фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів.

Показники ділової активності відображають незначне зменшення оборотності активів до 0,7 п. та зростання оборотності власного капіталу до 2,531п. у 2021 році, що обумовлено збільшенням обсягів чистого доходу та ефективності його формування.

Показники рентабельності переважно характеризуються позитивними тенденціями до зростання, що також засвідчує тенденції до підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більших темпів зростання валового прибутку.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Біо мед скло» характеризується позитивною динамікою розвитку майнового потенціалу підприємства високим рівнем ефективності функціонування та підвищенням ефективності його функціонування. Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 42,96%, чистий прибуток – на 13,83%. Однак, ПрАТ «Біо мед скло» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у недостатньому рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, разом з тим також наявні тенденції покращення певних показників ділової активності та зростання рентабельності.

2.3. Оцінка системи управління збутовою діяльністю ПРАТ "БІО МЕДСКЛО"

Економічні показники збутової політики впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його діяльності. Для усунення цих проблем необхідним є використання стратегічно спрямованого комплексу заходів щодо формування збутової політики, а також застосовування сучасних моделей і методів

удосконалення етапів організації, планування та контролю за збутовою діяльністю підприємства.

Для збуту своєї продукції ПрАТ «Біо мед скло» використовує прямі канали продажу, через дилерську мережу переважно реалізуються посудини зі скла для їжі.

Як було зазначено раніше, основним напрямом виробничо-господарської діяльності товариства є виробництво склотари. Обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції за 2021 рік відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2021 рік

Основний вид продукції	Обсяг виробництва		Обсяг реалізованої продукції		Рівень відповідності, (у нат. формі)	Відхилення		
	у натуральній формі (тис. штук)	у грошовій формі (тис.грн.)	у натуральній формі (тис. штук)	у грошовій формі (тис.грн.)		тис. штук	тис.грн.	% (у грошовій формі)
Пляшки із скла безбарвного для напоїв та харчових продуктів	62977,13	117406,61	64804,28	152428,89	1,03	1827,15	35022,28	29,83
Вироби із скла лабораторного, гігієнічного чи фармацевтичного призначення	79378,75	147983,72	82699,90	193246,71	1,04	3321,15	45262,99	30,59
Банки із скла для консервування	186648,02	347963,06	186599,31	374237,53	1,00	-48,71	26274,47	7,55
Посудини зі скла для пиття інші (крім склокераміки)	5850,38	10906,71	4078,19	26798,79	0,70	-1772,19	15892,08	145,71
Разом	334854,28	624260,10	338181,68	746711,92	1,01	3327,4	122451,82	19,62

З таблиці 2.7 можна відзначити, що обсяг реалізації пляшок із скла безбарвного для напоїв та харчової продукції та виробів із скла лабораторного гігієнічного чи фармацевтичного призначення перевищують обсяги виробництва на 30%. Посудини зі скла для пиття було реалізовано на 1772,19 тис. штук менше ніж виготовлено у 2021 році, однак у грошовому еквіваленті обсяг реалізованої

продукції є на 145,7% більше. Загальний рівень відповідності обсягів реалізованої продукції до обсягів виробництва становить 1,01. Таким чином, у 2021 році загальний обсяг реалізованої продукції у грошовій формі перевищує обсяги виробництва на 19,6%, зокрема за рахунок реалізації запасів пляшок із скла безбарвного для напоїв та харчової продукції, виробів із скла лабораторного гігієнічного чи фармацевтичного призначення та підвищення вартості посудин зі скла для пиття.

Таблиця 2.8

Обсяг реалізації товарів за 2021 рік в порівнянні з 2020 роком

Дохід від реалізації	Сума, тис.грн		Питома вага, %		Темп зростання	
	2020	2021	2020	2021	тис.грн	%
Дохід від реалізації товарів на внутрішньому ринку	259627	257790	40,2	33,8	-1837	-0,7
Дохід від реалізації товарів на експорт	370567	468782	57,4	61,5	98215	26,5
Дохід від реалізації товарів внутрішньогруповий	15095	36142	2,3	4,7	21047	139,4
Разом чистий дохід (виручка)	645289	762714	x	x	117425	18,2

Загальна сума чистого доходу від реалізації товарів та послуг за 2021 рік в порівнянні з попереднім роком збільшилась на 117425 тис.грн (18,2%) та склала 762714 тис.грн. Так, у 2021 році в порівнянні з попереднім роком товариство збільшило обсяги експорту на 26,5%, при цьому частка експорту в структурі реалізації у вартісному вираженні збільшилась до 61,5%. Обсяги реалізації на внутрішньому ринку України залишилися майже без змін, однак частка реалізації в порівнянні з 2020 роком зменшилась з 40,2% до 33,8%. Внутрішньогруповий дохід товариства збільшився на 139,4%, однак в загальній сумі чистого доходу його питома вага складає 4,7%.

На основі аналізу структури збуту підприємства можна визначити, які види продукції і які господарські підрозділи забезпечують найбільшу прибутковість (табл.2.9).

Обсяги реалізації товарів за видами продукції за 2021 рік в порівнянні з
2020 роком

Призначення продукції	2020 рік			2021 рік			Темп зростання, %	
	Кількість, т.	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Кількість, т.	Сума, тис.грн.	Питома вага, %	Обсягу	Вартості
Для вина	25,6	516,3	0,10	59,3	1129,3	0,15	131,6	118,7
Для алкогольних напоїв	8545,9	133403,2	25,36	5999,4	108518,9	14,53	-29,8	-18,7
Для пива	50,6	849,8	0,16	96,3	1568,9	0,21	90,3	84,6
Для безалкогольних напоїв	116,7	2151,5	0,41	43,3	548,4	0,07	-62,9	-74,5
Для їжі	21457,4	299472,1	56,93	27166,9	421729,4	56,48	26,6	40,8
Фармацевтичного призначення	13818,3	191072,3	36,32	12864,4	193246,7	25,88	-6,9	1,1
Для води	-	-	-	451	8977,1	1,20	-	-
Інші	416,8	6262,7	1,19	581,2	10993,2	1,47	39,4	75,5
Всього	37458,4	526028,8	100,00	47261,8	746711,9	100,00	26,2	42,0

У 2021 році в порівнянні з 2020 роком спостерігається збільшення обсягів реалізації готової продукції на 26,2% в кількісному та 42,0% у вартісному вираженні. Найбільший вплив на збільшення обсягів реалізації мало зростання продажів готової продукції для їжі на 40,8% у вартісному вираженні, питома вага даної продукції з загальної структури становить 56,5%. Разом з тим найбільших змін в обсязі реалізації готової продукції зазнали скловироби для алкогольних напоїв, що зменшилися у 2021 році на 18,7% у вартісному вираженні. Також, значних змін зазнали скловироби наступного призначення (у вартісному вираженні): для вина > на 118,7%, для пива > на 84,6%, для безалкогольних напоїв < на 74,5%, іншого призначення > на 75,5%. Однак значного впливу на загальні результати обсяги реалізованої продукції вони не мають, адже питома вага кожного виробу не перевищує 2% у загальній структурі витрат.

Наочне відображення структури реалізації готової продукції у 2021 році, відображено на рис.2.2.

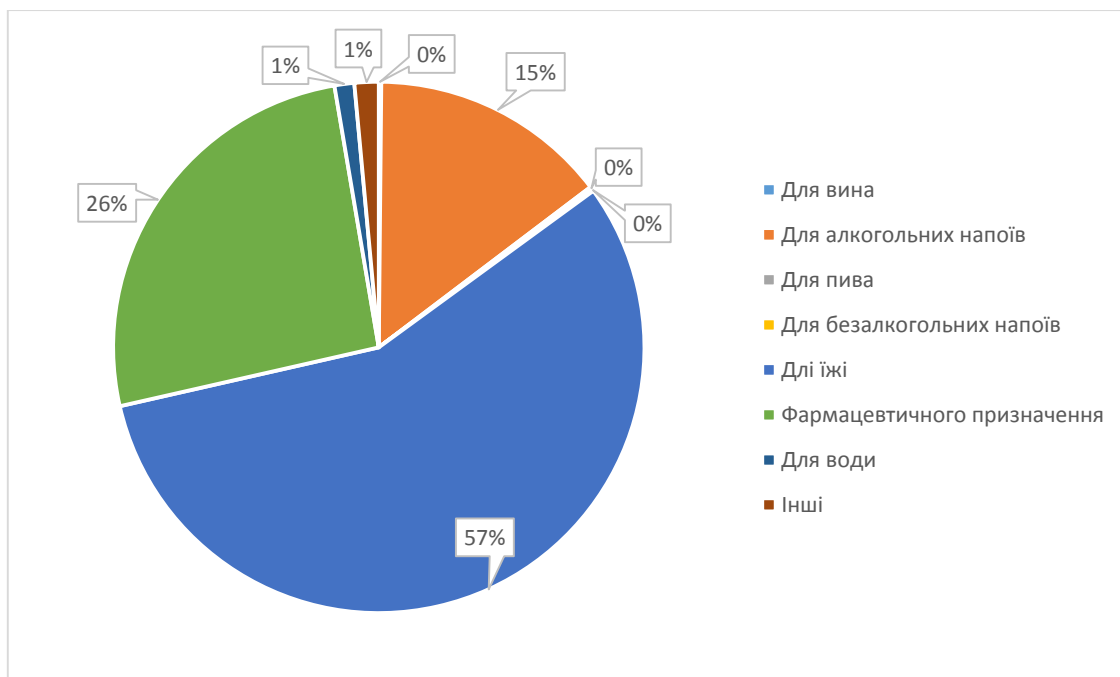


Рис. 2.2 Структура реалізації готової продукції у 2021 році

До витрат на продаж та витрат на зберігання у діяльності ПрАТ «Біо мед скло», крім тих витрат, які зумовлені виробничим процесом і є необхідними для підготовки до наступного етапу виробництва, відносяться:

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції;
- витрати на ремонт тари;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);
- витрати на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;

- витрати на страхування призначеної для подальшої для подальшої реалізації готової продукції (товарів), що зберігаються на складі підприємства;

- витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філій, представництв) підприємства;

- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг [50].

Проведемо дослідження структури та динаміки витрат на збут ПрАТ «Біо мед скло» табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура та динаміка витрат на збут ПрАТ «Біо мед скло»

Стаття витрат	2019		2020		2021		Відхилення		
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%	п.с.
Транспортні послуги	279	2,01	958	4,08	1355	7,11	1076	385,66	5,10
Знос	2253	16,24	9767	41,59	2720	14,27	467	20,73	-1,97
Заробітна плата та відповідні податки та відрахування	5362	38,66	4824	20,54	6439	33,78	1077	20,09	-4,88
Інші витрати третіх сторін	828	5,97	616	2,62	463	2,43	-365	-44,08	-3,54
Матеріали, паливо	1889	13,62	213	0,91	1258	6,60	-631	-33,40	-7,02
Інші витрати	1940	13,99	4317	18,38	6277	32,93	4337	223,56	18,94
Оренда машин та обладнання	1318	9,50	2789	11,88	549	2,88	-769	-58,35	-6,62
Разом	13869	100,00	23484	100,00	19061	100,00	5192	37,44	x

Відповідно до даних таблиці 2.10 ми можемо відзначити зростання витрат на збут у 2020 та 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Так, у 2021 році загальна сума витрат на збут становить 19 061 тис.грн., що на 37,4% відсотків більше. На збільшення суми витрат на збут найбільший вплив мало значне зростання транспортних послуг в 4 рази в порівнянні з 2019 роком та збільшення інших витрат у 2 рази. Разом з тим, у звітному році товариство зменшило свої витрати по таким статтям, як витрати на матеріали та паливо на 33,4% та оренду машин та обладнання на 58,4%.

У загальній структурі витрат у звітному році спостерігається збільшення транспортних послуг на 5,1 п.с., інших витрат на 18,9 п.с. та зменшення матеріалів, палива на 7,0 п.с., оренди машин та обладнання на 6,6 п.с. в порівнянні з 2019 роком.

Наочне відображення структури витрат на збут у звітному році відображено на рис. 2.3.

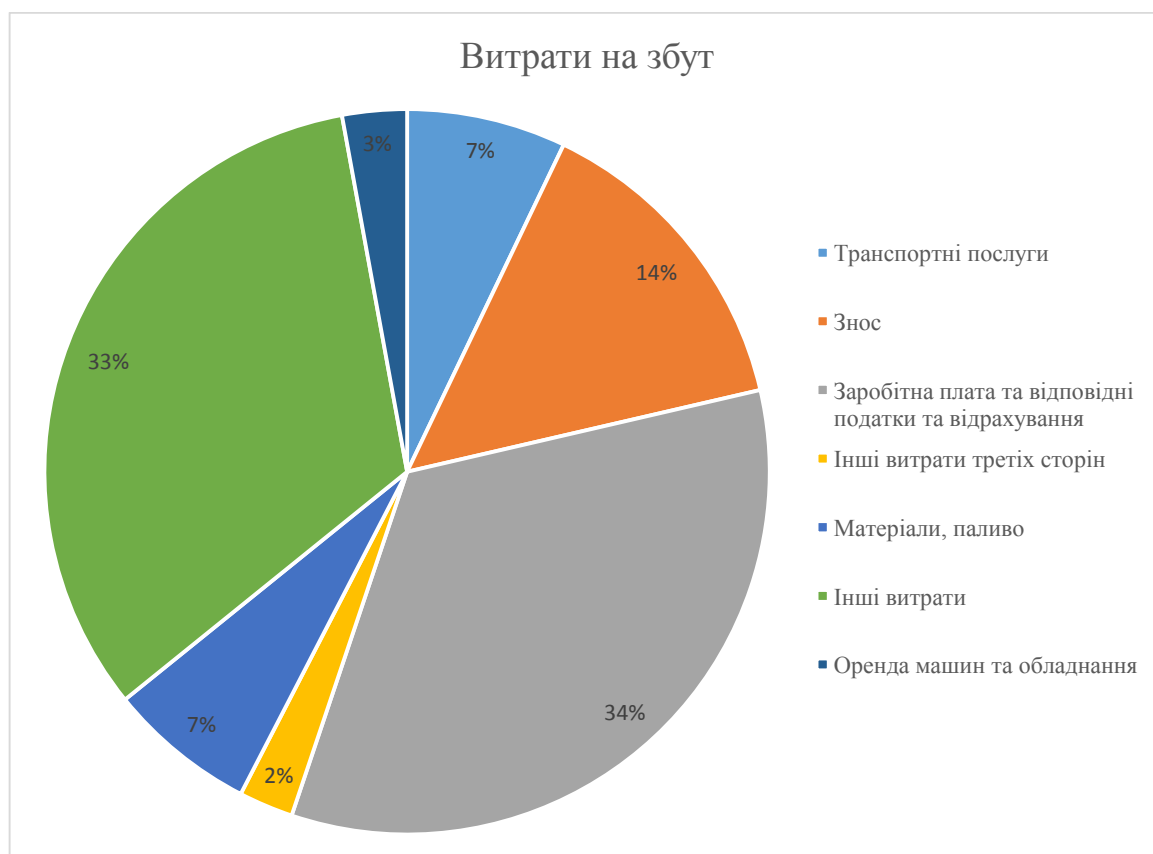


Рис. 2.3. Структура витрат на збут у 2021 році

З даної діаграми ми можемо побачити, що у 2021 році найбільшими статтями витрат на збут була заробітна плата збутового персоналу – 34% (в т.ч. відповідні податки і відрахування) та інші збутові витрати, що не входять в основні статті збутових витрат.

У ході аналізу важливо також оцінити ефективність роботи працівників відділу збуту підприємства. Тож, проведемо узагальнення ключових показників результативності збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» за останні три роки (табл. 2.11) та визначимо динаміку основних показників збутової діяльності (рис. 2.4.).

Ключові показники результативності збутової діяльності

ПрАТ «Біо мед скло»

Показники	Рік			Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	533224	645289	762280	229056	42,96
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	429509	452690	610252	180743	42,08
Валовий прибуток, тис.грн.	103715	192599	152028	48313	46,58
Витрати на збут, тис. грн.	13869	23484	19061	5192	37,44
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб	173	221	224	51	29,48
Середньооблікова чисельність збутового персоналу, осіб	14	14	17	3	21,43
Загальний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	48242	52283	67011	18769	38,91
Витрати на оплату праці збутового персоналу, тис.грн.	4182	3763	5022	840	20,09
Частка збутового персоналу у персоналі підприємства, %	0,081	0,063	0,076	-0,01	-6,22
Питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці	0,087	0,072	0,075	-0,01	-13,55
Продуктивність праці працівників відділу збуту, тис. грн.	38087,43	46092,07	44840,00	6752,57	17,73
Обсяг реалізації продукції на 1 грн витрат на збут, грн	38,45	27,48	39,99	1,54	4,02

З даних таблиці випливає, що чисельність збутового персоналу за аналізований період збільшилась на 3 особи або 21,43% та складає 17 осіб. Частка збутового персоналу у середньообліковій чисельності працівників підприємства становить 7,59% у 2021 році та скоротилась на 6,22 % в порівнянні з 2019 роком. Водночас витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 840 тис. грн, або на 20,09 %, що загалом збігається із темпами збільшення чисельності збутового персоналу, однак їх частка в загальній оплаті праці зменшилась на 13,55%.

Разом з тим збільшилися показники ефективності роботи збутового персоналу. Так дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зріс на 6752,57 тис. грн або на 17,73 %. Дохід від реалізації продукції у відношенні до витрат на збут також збільшився на 1,54 та у 2021 році на 1 грн витрат на збут припадає 39,99 грн доходу від реалізації продукції.

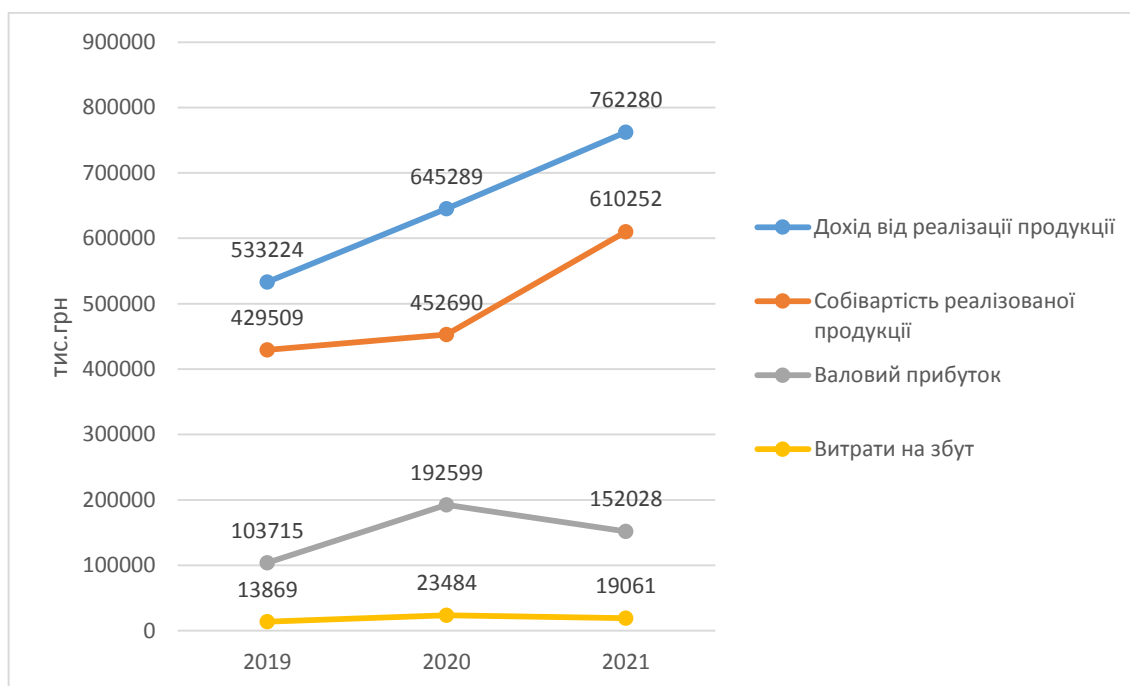


Рис. 2.4 Динаміка основних показників збутової діяльності

Обсяг реалізації безпосередньо впливає на рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Крім того, реалізація продукції завершується кругообіг засобів підприємства. Кошти, які надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу збутових процесів на підприємстві [66].

Отже, можна стверджувати, що розглянуті вище параметри аналізу системи управління збутовою діяльністю підприємства є необхідними і надзвичайно важливими з позиції подальшого розвитку збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло».

Висновки до розділу 2

Дослідження умов функціонування ПрАТ «Біо мед скло» та особливостей його збутової діяльності надало можливість зробити наступні висновки.

Завдяки своїм потужностям підприємство є ключовим гравцем на ринку склотари України та поза її межами. Основна спеціалізація підприємства це виробництво склопосуду медичного призначення, продукція, вироблена із марки скла МТО, має переваги перед тарним склом по хімічній стійкості, термостійкості, відрізняється прозорістю і білизною скла, а відповідно високою якістю скловиробів. Продукція компанії експортується до більше ніж 20 країн світу. Окрім національного ринку, вироби експортуються до більш ніж 10 країн світу: Греції, Болгарії, Румунії, Англії, Італії, Данії, Молдови та інших.

Діяльність підприємства сертифіковано двома стандартами: ISO 9001 та FSSC 22000 v5.1. Наведене вище, дозволяє пропонувати покупцю продукцію високої якості та постійно покращувати результативність своєї роботи, покращувати якість організації процесів та рівень кваліфікації персоналу, гнучко реагувати на вимоги сучасного ринку, гідно конкурувати на ньому, завдяки позиціонуванню підприємства, як надійного та стабільного партнера.

За досліджуваний період на ПрАТ «Біо мед скло» характеризується підвищенням рівня фінансово-економічної ефективності діяльності. Ми можемо побачити, що відбулося зростання чистого доходу підприємства на 229056 тис. грн. або на 42,96%, що обумовлено збільшенням обсягів реалізованої продукції у натуральному вираженні, а також підвищенням цін на продукцію. Водночас, валовий прибуток зріс на 48313 тис. грн. або на 46,58% у 2021 році.

Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Біо мед скло» характеризується позитивною динамікою розвитку майнового потенціалу підприємства високим рівнем ефективності функціонування та підвищенням ефективності його функціонування. Зокрема, чистий прибуток підприємства зріс на 13,83%.

Однак, ПрАТ «Біо мед скло» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у недостатньому рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, разом з тим

також наявні тенденції покращення певних показників ділової активності та зростання рентабельності.

За результатами проведеної оцінки збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло», з'ясовано, що у 2021 році в порівнянні з 2020 роком спостерігається збільшення обсягів реалізації готової продукції на 26,2% в кількісному та 42,0% у вартісному вираженні. Найбільший вплив на збільшення обсягів реалізації мало зростання продажів готової продукції для їжі на 40,8% у вартісному вираженні

Загальний рівень відповідності обсягів реалізованої продукції до обсягів виробництва становить 1,01. Таким чином, у 2021 році загальний обсяг реалізованої продукції у грошовій формі перевищує обсяги виробництва на 19,6%, зокрема за рахунок реалізації запасів пляшок із скла безбарвного для напоїв та харчової продукції, виробів із скла лабораторного гігієнічного чи фармацевтичного призначення та підвищення вартості посудин зі скла для пиття.

Також, ми можемо відзначити зростання витрат на збут у 2020 та 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Так, у 2021 році загальна сума витрат на збут становить 19 061 тис.грн., що на 37,4% відсотків більше. На збільшення суми витрат на збут найбільший вплив мало значне зростання транспортних послуг в 4 рази в порівнянні з 2019 роком та збільшення інших витрат у 2 рази.

Аналізуючи ключові показники результативності збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» ми можемо відмітити, збільшення чисельності збутового персоналу на 3 особи, що становить 17 осіб. Водночас витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 840 тис. грн, або на 20,09 %, що загалом збігається із темпами збільшення чисельності збутового персоналу. Разом з тим збільшилися показники ефективності роботи збутового персоналу. Так дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зріс на 6752,57 тис. грн або на 17,73%. Дохід від реалізації продукції у відношенні до витрат на збут також збільшився на 1,54 та у 2021 році на 1 грн витрат на збут припадає 39,99 грн доходу від реалізації продукції.

Узагальнюючи, можна відзначити зростання ефективності управління збутовою діяльністю, що відображено у позитивній динаміці ключових показників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

В сучасному середовищі функціонування підприємств існує тенденція загострення боротьби за споживача, значний успіх діяльності залежить не тільки від його виробничих і фінансових можливостей, а в більшій мірі від ефективності його збутової діяльності.

Сучасний зміст збутової діяльності полягає не лише в організації продажу готової продукції, він охоплює цілий комплекс дій, які передбачають: орієнтацію виробництва не на продукт, а на ринок, тобто на задоволення потреб споживачів; роботу з покупцем, спонукання його до укладення договору та розширення на цій основі попиту на свою продукцію; організацію ефективних каналів розподілу та просування товарів; отримання інформації про ринок, яка безвідмовно спрацьовує при плануванні маркетингових заходів; представництво підприємства для споживачів [53].

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві.

Для забезпечення ефективного управління збутом необхідно, щоб ефективно функціонувала система забезпечення управління збутовою політикою, яка охоплює сім підсистем: підсистему корпоративного управління; підсистему управління цільовим ринком; підсистему управління товарною політикою; підсистему управління ціновою політикою; підсистему управління збутовим потенціалом; підсистему управління збутовим персоналом; підсистему управління збутовими ризиками [56].

Пошук перспективних заходів щодо удосконалення системи організації та управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» є важливим, як стратегічним так і тактичним завданням на підприємстві. Так, основними напрямками удосконалення управління системою збуту на підприємствах можна виділити: оптимізацію каналів розподілу; підвищення кваліфікації працівників підприємства; удосконалення рекламної політики; заохочення нових клієнтів продукції підприємства і т.п.

Разом з тим, Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства можна віднести:

- створення ефективної служби маркетингу;
- поліпшення системи планування;
- використання підходів сучасного менеджменту;
- інвестування виробництва нових товарів;
- використання досягнень науки та техніки;
- розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [55].

Організація збуту та просування продукції ПрАТ «Біо мед скло» має свої особливості. Варто зауважити, що відділу маркетингу, як такого, на підприємстві немає, що обумовлено особливостями збуту продукції підприємства. На підприємстві переважає прямий канал збуту через який підприємство реалізує та просуває продукцію. Реалізацією та збутом продукції займається відділ збуту.

Управління збутом відбувається на вищому рівні менеджменту та відділі збуту за допомогою використання різних методів та прийняття різних рішень, таких як: визнання загальної політики в галузі каналів розподілу і збуту, засоби і методи стимулювання збуту, цінова політика, тощо. Усі ці рішення впливають на особливості та масштаби збуту організації, його характер та кінцеві результати.

Відділ збуту підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан

виконання бюджетів та планових показників. Менеджери взаємодіють з керівниками функціональних напрямків.

В таблиці 3.1 наведено матрицю відповідальності відділу збуту ПрАТ «Біо мед скло».

Таблиця 3.1

Матриця відповідальності відділу збуту ПрАТ «Біо мед скло»

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

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

Управління збутовою діяльністю на ПрАТ «Біо мед скло» формує певний безперервний процес, який включає наступний алгоритм:

1. Аналіз можливостей та наявних обмежень, ризиків, проведення ситуаційного аналізу;
2. Формування конкретних цілей збуту;
3. Порівняння цілей збуту із фактичною ситуацією на підприємстві, виокремлення пріоритетних заходів;
4. Проведення планування збутовою діяльністю, розробка заходів для усунення відхилень цілей від наявної конкретної ситуації на підприємстві;
5. Здійснюється реалізація запланованих заходів;
6. Контроль і аналіз досягнутих цілей.

Удосконалення управління збутовою діяльністю передбачає застосування наступних принципів на підприємстві: принцип зваженого обрання збутової стратегії; принцип орієнтації на досягнення належної результативності збутової діяльності; принцип стабільного та оперативного моніторингу ринку.

Для досягнення високого рівня ефективності й конкурентоспроможності необхідно вдосконалити існуючу систему управління збутом, шляхом централізації збутової діяльності та узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків.

Також, до внутрішніх проблем збутової діяльності підприємств ми можемо віднести:

- дезорганізацію, що проявляється в роз'єднаності зусиль служби збуту й інших відділів підприємства і, як наслідок, зниження рівня координації окремих підсистем збутового потенціалу підприємства;
- відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства;
- невідповідність підприємства до змін попиту.

Таким чином, ми пропонуємо розглянути дерево цілей і завдань з формування ефективної збутової системи, що відображає генеральну мету підприємства (рис. 3.1).

Головними цілями формування ефективної системи збуту на які повинно орієнтуватися підприємство, виступають дві підцілі першого рівня, а також три підцілі другого рівня:

- 1.1) зростання обсягів збуту і частки ринку;
- 1.2) забезпечення стабільного економічного становища підприємства;
- 2.1) задоволення споживчого попиту;
- 2.2) досягнення переваг над конкурентами;
- 2.3) збереження та збільшення частки ринку [60].

Перераховані цілі мають важливе значення для збутової діяльності підприємства і надалі конкретизуються напрямками їх вирішення, конкретними завданнями та підкріплюються контролем результатів формування збутової політики.

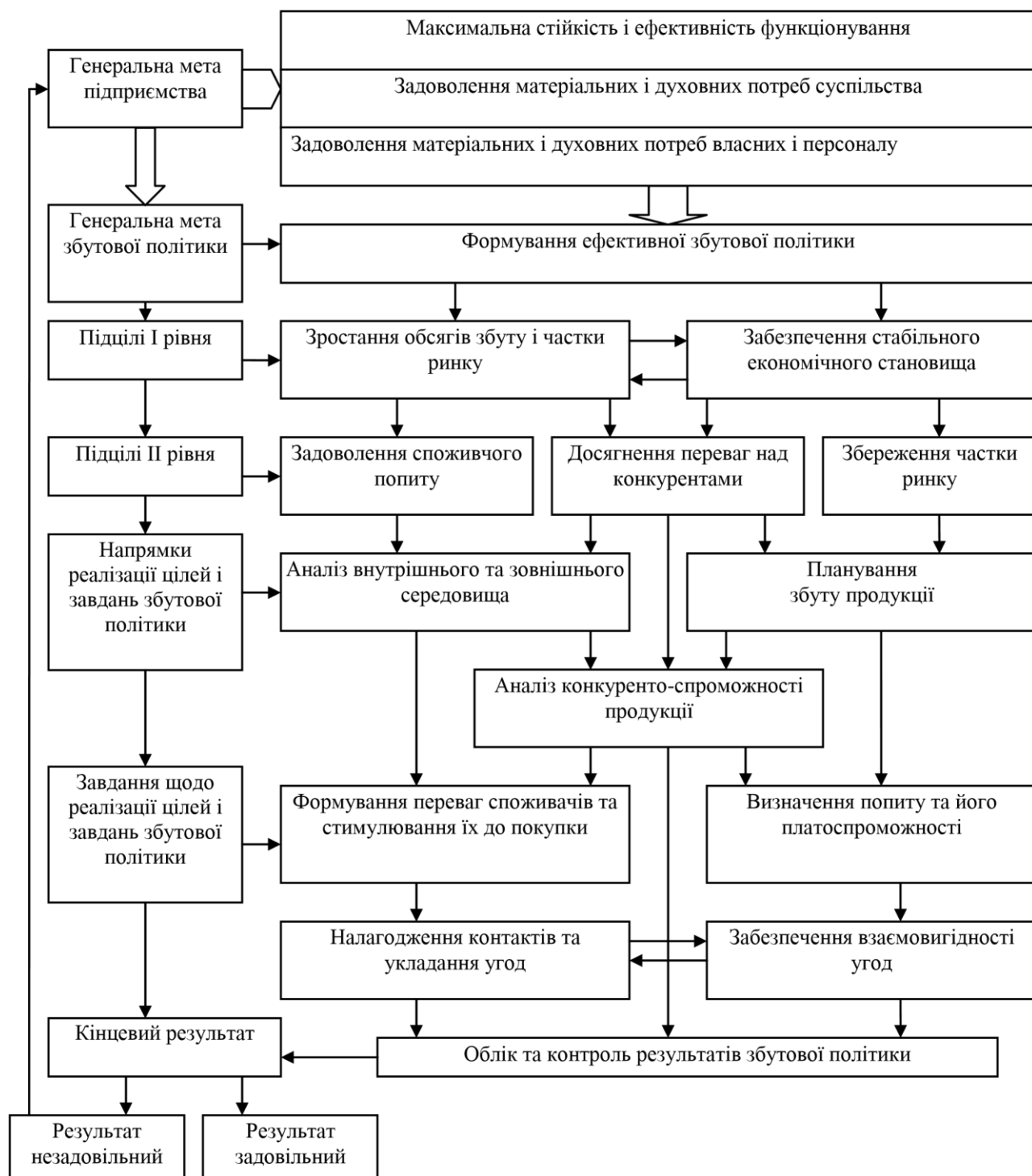


Рис. 3.1. Дерево цілей і завдань з формування ефективної збутової політики

ПрАТ «Біо мед скло»

Слід підкреслити, що «збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства і для її розробки потрібний їх комплексний аналіз. Причому макрооточення створює загальні умови функціонування підприємства та в більшості випадків не носить специфічного характеру [63].

Разом з тим, підприємство повинне забезпечувати планування збуту продукції, що передбачає відповідне обслуговування споживачів у процесі використання товарів, допомагати замовникам сформулювати специфічні індивідуальні вимоги до товарів; забезпечити необхідну інтенсифікацію зусиль щодо формування попиту під час оцінки, створення та пропозиції нового товару на ринку шляхом активнішого проведення комунікаційної політики [63].

Для удосконалення управління збуту готової продукції ПрАТ «Біо мед скло» розглянемо наступні дві моделі, що відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Моделі управління збутом готової продукції та їх адаптація до діяльності ПрАТ «Біо мед скло»

Критерій збутової діяльності	Основні напрямки управління збутом
Японська сучасна модель	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу збуту	Наявні потреби клієнтів
Мета збутової діяльності	Утримання існуючих клієнтів
Результат збутової діяльності	Залучення нових клієнтів
Об'єкт маркетингового аналізу	Дані про клієнтуру
Джерело даних для маркетингового аналізу	База даних по клієнтах
Модель SPIN	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу збуту	Конкретний діалог з клієнтом-покупцем (формування потреби)
Мета збутової діяльності	Налагодження відносин з клієнтами
Результат збутової діяльності	Залучення нових клієнтів
Об'єкт маркетингового аналізу	Потреби і характер клієнта
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження
Організація збуту в ПрАТ «Біо мед скло»	
Пріоритетний об'єкт уваги менеджерів відділу збуту	Нові ринки збуту
Мета збутової діяльності	Вихід на нові ринки збуту
Результат збутової діяльності	Більша кількість успішних угод-продажів
Об'єкт маркетингового аналізу	Конкуренти, ринок збуту
Джерело даних для маркетингового аналізу	Маркетингові дослідження ринку збуту

1. Японська модель управління та організації збуту, яка є частиною японського менеджменту. Японський варіант здійснення збуту розглядає бажання покупця як вроджені потреби, які треба задовольнити підприємству. Враховуючи поради клієнтів за допомогою налагодженого зворотного зв'язку, підприємство

повинно намагатися не випускати ініціативу зі своїх рук та підлаштовуватися під потреби.

2. Модель SPIN-продажу. SPIN – аббревіатура слів «situation», «problem», «implication» і «needpayoff» (з англ. «ситуація», «проблема», «сенсація» і «необхідність-виграш»). Адаптація методів SPIN-продажу в підприємницьку діяльність, що передбачає формування потреби у покупці на свою продукцію.

З урахуванням всього вищезазначеного, пропонуємо розглянути програми заходів щодо формування ефективної системи збуту, що враховує розвиток існуючих напрямів діяльності, створення нових напрямів та формування майбутніх перспектив розвитку (рис. 3.2.).

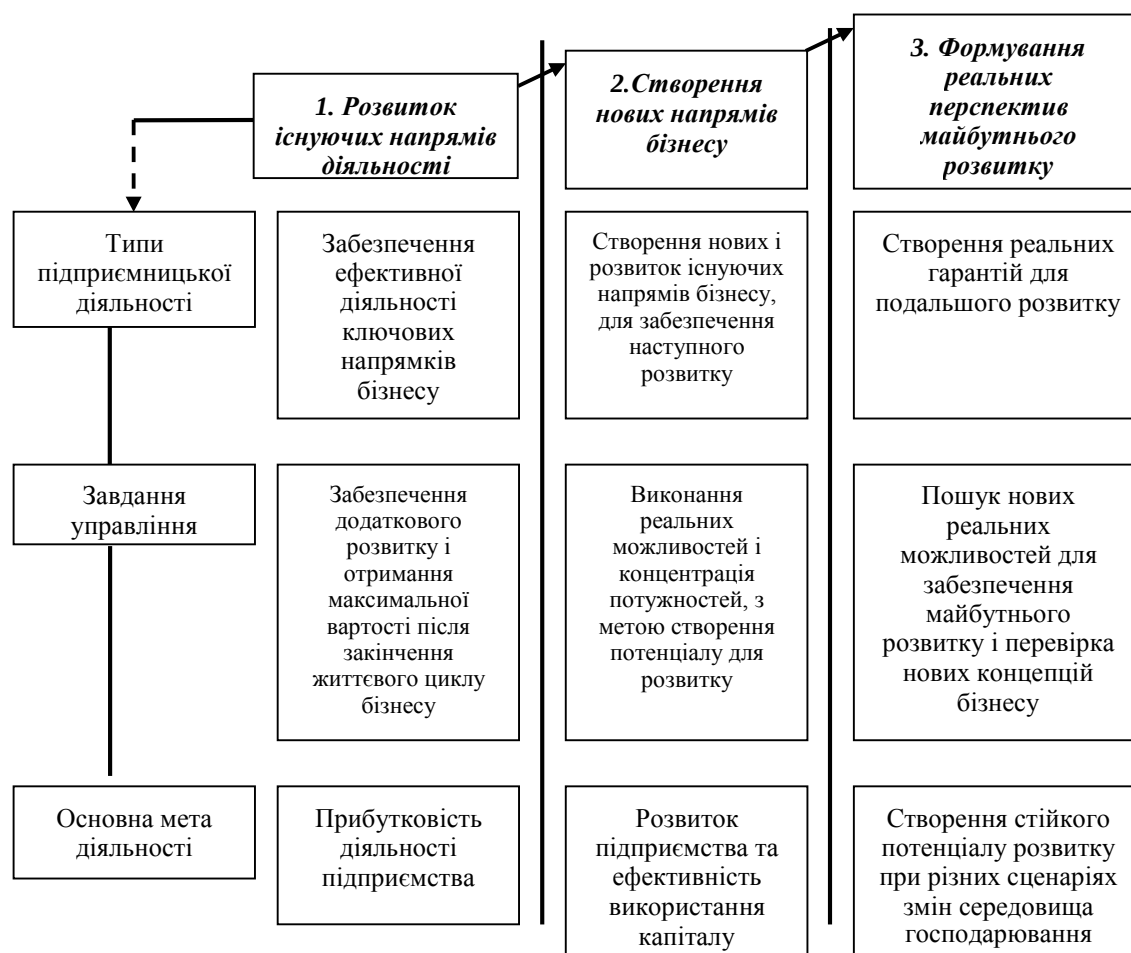


Рис. 3.2. Програми заходів з формування системи управління

Формування та орієнтація на дану систему управління, дозволить забезпечити підприємству його розвиток, стабільну прибутковість та створити фундамент для подальшого потенційного розвитку при різних сценаріях зміни середовища господарювання.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПРАТ «БІО МЕД СКЛО»

В умовах динамічного ринкового середовища перед підприємством стоїть задача підвищення ефективності збутової діяльності. Збутова діяльність ПрАТ «Біо мед скло» потребує удосконалення і повинна будуватись на принципах максимального задоволення потреб споживача та пристосування виробництва до потреб ринку.

На основі виявлення сильних та слабких сторін збутової діяльності необхідно розробити стратегічні рішення, спрямовані на створення більш ефективної збутової діяльності. До таких рішень можна віднести:

- диверсифікацію споживачів продукції (визначення сегментів ринку, вибір регіонів продажу).

- створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату за прибутковість підприємства, та залучення нових клієнтів. Забезпечити перехід від пасивного до активного збуту.

- забезпечення зростання частки грошових форм розрахунків по угодам з урахуванням фінансових та комерційних ризиків.

- налагодження тісної взаємодії з відповідними підрозділами органів виконавчої влади всіх рівнів які здійснюють закупівлі за державний кошт.

- навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту, засвоєння ефективних інструментів, інформаційних та організаційно-технічних засобів.

- створення ефективної системи зворотного зв'язку з споживачами, механізму розгляду та вирішення проблем, пов'язаних з претензіями останніх.

- посилення контролю за діяльністю дистриб'юторів та дилерів. Не допустити повну залежність від покупців, появу ексклюзивних посередників які мають виключні права на придбання всієї продукції. В зв'язку з цим мати кілька посередників по всім видам товарів.

Резервами підвищення ефективності збутової системи ПрАТ «Біо мед скло», можна виділити наступні напрями:

- маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше);
- система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни);
- менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо) [62].

Слід зазначити, що для більш ефективної роботи збутового підприємства, варто не тільки стимулювати збут продукції, а і контролювати витрати на дану статтю, оскільки прибутки зростають як від збільшення доходів, так і від скорочення видатків. Отже, підприємству важливо у організації своєї збутової діяльності працювати за обома цими напрямками [39].

Оптимізація збутових витрат – це поетапний підхід до регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат від початку виробництва до моменту реалізації продукції покупцям [57].

У зв'язку з цим можна виділити можливі фактори, які є резервами зниження витрат на збут у діяльності ПрАТ «Біо мед скло»:

- оптимізація витрат на управління збутом (передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організації виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу відділу маркетингу, витрати на оплату консультаційних послуг, судові витрати);
- оптимізація витрат на маркетинг (обґрунтування витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту) – передбачає систематичний аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності з метою виявлення необґрунтованих витрат і недоцільного використання коштів на маркетингові операції;
- оптимізація транспортних витрат на перевезення готової продукції (передбачає скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні її споживачам) [54].

Важливим інструментом поліпшення збутової діяльності підприємства стає логістика. Завдання логістики включають в себе такі сфери діяльності, як вивчення попиту на продукцію та послуги підприємства; формування портфеля замовлень споживачів, участь в асортиментній завантаженості виробництва замовленнями споживачів, перспективне, поточне і оперативне планування збуту, здійснення заходів щодо стимулювання збуту, здійснення принципу системності, тобто управління розподілом у взаємозв'язку всіх елементів збутової діяльності [58].

Важливим елементом забезпечення максимальної ефективності збутової діяльності є грамотне складання договорів як з постачальниками так і з покупцями (тобто укласти договори на найбільш вигідних підприємству умовах). При укладанні договорів необхідно звернути увагу на наступні умови:

- здійснення доставки або вивезення товару силами іншої сторони, тобто коли транспортні витрати перебирає постачальник чи покупець;
- вигідний розподіл ризику у разі форс-мажорних обставин;
- у договорах із постачальниками доцільно передбачити фіксовані ціни протягом деякого періоду (терміну дії договору); відстрочку платежу за товар;
- у договорах з покупцями: передплату за товар; мінімальний розмір одержуваної партії за певного періоду тощо [58].

Контроль над виконанням договірних зобов'язань, дозволить оперативно проводити заходи щодо прискоренню оборотності дебіторської заборгованості, зниження кредиторської заборгованості, і навіть запобігання штрафів та пені за прострочення зобов'язань.

Наведені вище резерви побудови ефективної збутової політики та оперативне управління нею, потребує оброки та систематизації великого обсягу даних про потенційних та поточних споживачів, виробничі та логістичні процеси, тощо. Для розв'язання даного завдання актуальним є упровадження на підприємстві професійної CRM-системи, яка є сучасною інформаційною технологією в питанні управління взаємодією із клієнтом.

CRM (Customer Relationship Management) – це прикладне програмне забезпечення через яке автоматизується робота з клієнтами, за для підвищення

продажів, оптимізації маркетингу і покращення обслуговування клієнтів [67]. Запровадження єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами надає підприємству ряд переваг: підвищення ефективності роботи менеджерів, планування фінансової стратегії, обробка та аналіз клієнтської бази [68].

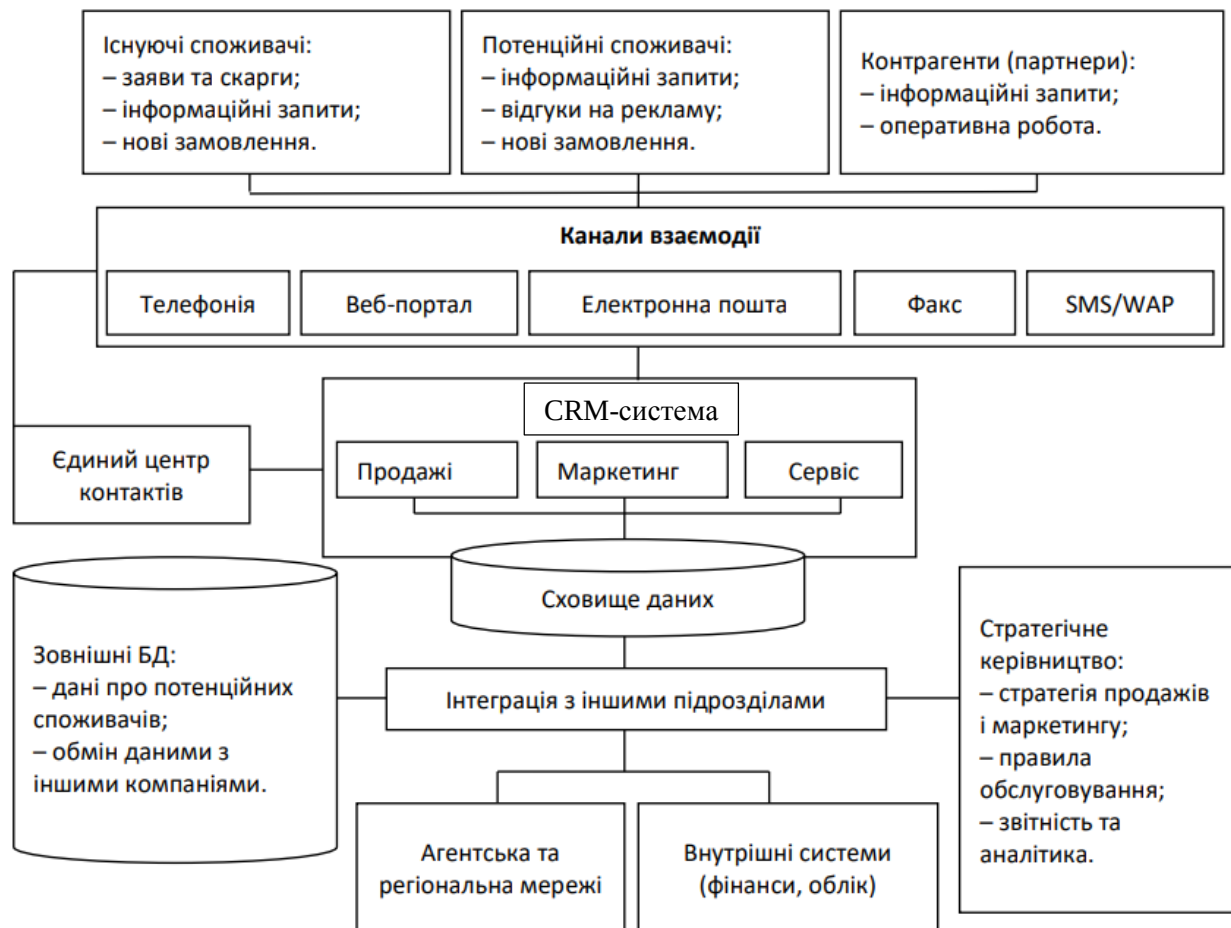


Рис. 3.3 Функціональні блоки CRM-системи

CRM-системи передбачають наступний функціонал:

- функціональність продажу: управління контактами – всі види контактів, робота з клієнтом, ведення замовлень;
- функціональність для управління продажами: прогнозування та аналіз продажів, планова та позапланова звітність, управління виробничим процесом через використання каналів роботи з клієнтами;
- функціональність підтримки обслуговування: реєстраційний журнал звернень, рух звернень, переадресація заявок клієнта всередині підприємства, звітність.

- функціональність маркетингу: управління маркетинговими заходами, повна споживацька інформація, що зв'язана з Інтернетом, сегментація клієнтської бази, створення списку потенційних клієнтів;

- функціональність для керівництва: створення простої для використання звітності [69].

Впровадження CRM-системи дозволяє скоротити витрати часу на рутинні операції: планування робочого часу, формування документообігу, робота з великим обсягом даних.

В таблиці 3.3. відображено економічний ефект від впровадження CRM-систем, що сформований на основі практичного досвіду менеджерів збуту.

Таблиця 3.3

Економічний ефект впровадження CRM-системи

Економічний ефект	Значення %
Збільшення обсягу продажів	5-10
Зменшення запасів	10
Зниження операційних та управлінських витрат	15-20
Скорочення термінів реалізації продукції	20-30
Зниження збутових витрат	30-35
Зменшення дебіторської заборгованості	10-15

Результативність впровадження CRM-системи є досить суттєвою. Скорочення рівня товарних запасів, збільшення обсягів продажу через пропозиції потрібних товарів для кожного клієнта окремо відповідно до їх попередніх запитів. Скорочення часу транзакцій від отримання замовлення та його відвантаження, а в результаті підвищення операцій та зменшення витрат на збут.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

Функції CRM-систем є різними, тому важливо підібрати функціонал відповідно до потреб підприємства. Основними функціональними модулями необхідними для ПрАТ «Біо мед скло» є: аналітика, база клієнтів, документообіг, замовлення, завдання, інструменти маркетингу, інтеграція з торговими площадками, інтеграція пошти та телефонія, звіти, фінансовий облік, управління

замовленнями, статистика, складський обіг, робота з оплатою, звіти та нагадування.

При виборі CRM-системи важливо також враховувати два основних фактори:

1. Гнучкість налаштувань.
2. Простота у використанні.

Головною метою впровадження CRM-системи на ПрАТ «Біо мед скло» є оптимізація управління збутом та збільшення обсягів реалізації готової продукції, зменшення збутових витрат, планування збутової діяльності, управління інформацією щодо клієнтів.

Керуючись досвідом експертів у сфері збуту, оптимальною системою, що відповідає цілям та завданням удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» є програмне рішення «PERFECTUM CRM». Дана CRM-система розроблена українськими ІТ-спеціалістами та повністю підлаштована під український ринок, що робить даний продукт більш конкурентним в порівнянні з іншими CRM-системами.

Процес налаштування PERFECTUM CRM в діяльність ПрАТ «Біо мед скло» має 7 етапів:

1. Встановлення CRM.
2. Підготовка інформації для імпорту.
3. Імпорт баз клієнтів та інших даних.
4. Інтеграція з використовуваними сервісами.
5. Налаштування етапів воронки продажів.
6. Додавання користувачів і створення ієрархії доступу.
7. Навчання співробітників.

Статистичні дані від компанії виробника PERFECTUM CRM, вказують на середню окупність системи від 6 до 12 місяців. Основними витратами є купівля та налаштування програмного забезпечення, придбання ліцензії, технічна підтримка користувачів. Розрахунок вартості CRM-системи під потреби ПрАТ «Біо мед скло» відображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кошторис витрат на впровадження CRM-системи «PERFECTUM CRM»

Витрати	Вартість, грн
CRM-консалтинг (Retail-версія) на 50 користувачів	105 000
Формування технічного завдання	5 000
Налаштування системи	125 000
Технічна підтримка, рік	25 000
Разом	260 000

З таблиці 3.4 бачимо, що інвестиції в даний захід становлять 260 тис. грн.

Після формування кошторису витрат, варто визначити економічний ефект від впровадження CRM-системи на основі прогнозних показників збільшення обсягів реалізації готової продукції, зниження збутових, адміністративних та інших операційних витрат в результаті оптимізації бізнес-процесів в збутовій діяльності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності при впровадженні CRM-системи «PERFECTUM CRM» в діяльність ПрАТ «Біо мед скло»

Показник	Фактичне значення	Песимістичний прогноз		Оптимістичний прогноз	
		ефект	значення	ефект	значення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	762280	>5%	800394	>10%	838508
Витрати на збут, тис.грн.	19061	<30%	13342,7	<35%	12389,65
Адміністративні витрати, тис.грн.	29043	<15%	24686,55	<20%	23234,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	87365	135553,75		176072,95	
Приріст фінансових результатів від операційної діяльності, тис.грн.	x	48188,75		88707,95	
Витрати на впровадження проекту, тис.грн.	260				
Рентабельність інвестицій (RIO), %	x	18534,13		34118,44	

З табл. 3.5 бачимо, що інвестиції в CRM-систему збільшують суму чистого доходу від реалізації продукції до 800394 тис. грн. при песимістичному підході та до 838508 тис. грн. при оптимістичному підході. При цьому витрати на збут та адміністративні витрати:

- при песимістичному прогнозі зменшились до 13342,7 тис. грн. та 24686,55 тис. грн. відповідно

- при оптимістичному прогнозі зменшились до 12389,65 тис. грн. 23234,4 тис. грн. відповідно.

Таким чином, фінансовий результат від операційної діяльності при песимістичному підході зростає на 48188,75 тис. грн., а при оптимістичному підході на 88707,95 тис. грн.

При цьому рентабельність інвестицій становитиме 18534,13% при песимістичному підході та 34118,44% при оптимістичному підході, що свідчить про ефективність даного проєкту.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що впровадження CRM-системи «PERFECTUM CRM» в діяльність ПрАТ «Біо мед скло» матиме позитивний ефект, адже це призведе до таких позитивних ефектів як: підвищення лояльності клієнтів, отримання конкурентних переваг на ринку, оптимізація інформації в одній базі, прогнозування та планування продажів, зменшення рутинної роботи та підвищить продуктивність праці.

Висновки до розділу 3

Розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» надало можливість зробити наступні висновки.

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Для досягнення високого рівня ефективності й конкурентоспроможності необхідно вдосконалити існуючу систему

управління збутом, шляхом централізації збутової діяльності та узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків.

Пошук перспективних заходів щодо удосконалення системи організації та управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» є важливим, як стратегічним так і тактичним завданням на підприємстві. Так, основними напрямками удосконалення управління системою збуту на підприємствах можна виділити: оптимізацію каналів розподілу; підвищення кваліфікації працівників підприємства; удосконалення рекламної політики; заохочення нових клієнтів продукції підприємства і т.п.

Резервами підвищення ефективності збутової системи ПрАТ «Біо мед скло» є наступні напрями: маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше); система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни); менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо).

Наведені вище резерви побудови ефективної збутової політики та оперативне управління нею, потребує обробки та систематизації великого обсягу даних про потенційних та поточних споживачів, виробничі та логістичні процеси, тощо. Для розв'язання даного завдання актуальним є впровадження на підприємстві професійної CRM-системи, яка є сучасною інформаційною технологією в питанні управління взаємодією із клієнтом.

Результативність впровадження CRM-системи є досить суттєвою. Скорочення рівня товарних запасів, збільшення обсягів продажу через пропозиції потрібних товарів для кожного клієнта окремо відповідно до їх попередніх запитів. Скорочення часу транзакцій від отримання замовлення та його відвантаження, а в результаті підвищення операцій та зменшення витрат на збут.

Керуючись досвідом експертів у сфері збуту, оптимальною системою, що відповідає цілям та завданням удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» є програмне рішення «PERFECTUM CRM». Дана CRM-система розроблена українськими ІТ-спеціалістами та повністю підлаштована під український ринок,

що робить даний продукт більш конкурентним в порівнянні з іншими CRM-системами.

Відповідно до кошторису витрати на реалізацію CRM-системами в ПрАТ «Біо мед скло» становлять 260 тис. грн. При цьому очікується збільшення фінансовий результат від операційної діяльності при песимістичному підході на 48188,75 тис. грн., а при оптимістичному підході на 88707,95 тис. грн. Рентабельність інвестицій становитиме 18534,13% при песимістичному підході та 34118,44% при оптимістичному підході, що свідчить про ефективність даного проєкту.

Отже, підсумовуючи можна стверджувати, що впровадження CRM-системи «PERFECTUM CRM» в діяльність ПрАТ «Біо мед скло» матиме позитивний ефект, адже це призведе до таких позитивних ефектів як: підвищення лояльності клієнтів, отримання конкурентних переваг на ринку, оптимізація інформації в одній базі, прогнозування та планування продажів, зменшення рутинної роботи та підвищить продуктивність праці.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та розробка прикладних рекомендацій у сфері управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» надали можливість сформулювати наступні висновки.

1. Збутова діяльність являє собою процес здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, від ефективності якого залежить кінцеві результати господарської діяльності підприємства в цілому. Організація збутової діяльності є частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства.

2. Створення ефективної системи управління збутової діяльності допомагає забезпечити реалізацію стратегічного розвитку підприємства та підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку. Така система управління збутовою діяльністю є сукупністю організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства.

3. Важливою складовою функціонування ефективної системи управління збутом є своєчасна оцінка такої системи, що дає можливість проаналізувати ефективність ведення збутової діяльності, доцільність упровадження тих чи інших збутових рішень, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Оцінка ефективності передбачає: формування і розрахунок показників ефективності системи збуту; дослідження факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту; визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

4. Ефективна система управління збутовою діяльністю підприємства передбачає створення належної інформаційної систему збуту (збір, опрацювання та узагальнення первинних даних для внутрішніх і зовнішніх користувачів), що забезпечує зворотній зв'язок між усіма елементами господарського механізму та регламентуватиметься відповідними законодавчими і нормативними актами, які формують єдину цілісну систему правил та норм здійснення торгівлі.

5. ПрАТ «Біо мед скло» є ключовим гравцем на ринку склотари України та поза її межами. Основна спеціалізація підприємства це виробництво склопосуду медичного призначення, продукція, вироблена із марки скла МТО, що має переваги перед тарним склом по хімічній стійкості, термостійкості, відрізняється прозорістю і білизною скла, а відповідно високою якістю скловиробів. Продукція компанії експортується до більше ніж 20 країн світу. Окрім національного ринку, вироби експортуються до більш ніж 10 країн світу: Греції, Болгарії, Румунії, Англії, Італії, Данії, Молдови та інших.

6. Узагальнюючи результати фінансово-економічного аналізу, можемо зробити висновок, що ПрАТ «Біо мед скло» характеризується позитивною динамікою розвитку майнового потенціалу підприємства високим рівнем ефективності функціонування та підвищенням ефективності його функціонування. Зокрема, чистий прибуток підприємства зріс на 13,83%. Однак, ПрАТ «Біо мед скло» має нестійкий фінансовий стан, що позначається у недостатньому рівні ліквідності, низькому рівні фінансової стійкості, разом з тим також наявні тенденції покращення певних показників ділової активності та зростання рентабельності.

7. Аналізуючи ключові показники результативності збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» ми можемо відмітити, збільшення чисельності збутового персоналу на 3 особи, що становить 17 осіб. Водночас витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 840 тис. грн, або на 20,09 %, що загалом збігається із темпами збільшення чисельності збутового персоналу. Разом з тим збільшилися показники ефективності роботи збутового персоналу. Так дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зріс на 6752,57 тис. грн або на 17,73%. Дохід від реалізації продукції у відношенні до витрат на збут також збільшився на 1,54 та у 2021 році на 1 грн витрат на збут припадає 39,99 грн доходу від реалізації продукції.

8. Пошук перспективних заходів щодо удосконалення системи організації та управління збутовою діяльністю ПрАТ «Біо мед скло» є важливим, як стратегічним так і тактичним завданням на підприємстві. До основних напрямів удосконалення управління системою збуту на підприємстві можна виділити: оптимізацію каналів

розподілу; підвищення кваліфікації працівників підприємства; удосконалення рекламної політики; заохочення нових клієнтів продукції підприємства і т.п.

9. Резервами підвищення ефективності збутової системи ПрАТ «Біо мед скло» є наступні напрями: маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше); система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни); менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо). Наведені резерви побудови ефективної збутової політики та оперативне управління нею, потребує оброки та систематизації великого обсягу даних про потенційних та поточних споживачів, виробничі та логістичні процеси, тощо. Для розв'язання даного завдання актуальним є впровадження на підприємстві професійної CRM-системи, яка є сучасною інформаційною технологією в питанні управління взаємодією із клієнтом.

10. Керуючись досвідом експертів у сфері збуту, оптимальною системою, що відповідає цілям та завданням удосконалення збутової діяльності ПрАТ «Біо мед скло» є програмне рішення «PERFECTUM CRM». Дана CRM-система розроблена українськими ІТ-спеціалістами та повністю підлаштована під український ринок, що робить даний продукт більш конкурентним в порівнянні з іншими CRM-системами. Відповідно до кошторису, витрати на реалізацію CRM-системами в ПрАТ «Біо мед скло» становлять 260 тис. грн. При цьому очікується збільшення фінансовий результат від операційної діяльності при песимістичному підході на 48188,75 тис. грн., а при оптимістичному підході на 88707,95 тис. грн. Рентабельність інвестицій становитиме 18534,13% при песимістичному підході та 34118,44% при оптимістичному підході, що свідчить про ефективність даного проекту. Підсумовуючи можна стверджувати, що впровадження CRM-системи «PERFECTUM CRM» в діяльність ПрАТ «Біо мед скло» матиме позитивний ефект, адже це призведе до таких позитивних ефектів як: підвищення лояльності клієнтів, отримання конкурентних переваг на ринку, оптимізація інформації в одній базі, прогнозування та планування продажів, зменшення рутинної роботи та підвищить продуктивність праці.

