

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

**на тему «Управління збутовою діяльністю в системі управління
підприємством»
за матеріалами ТОВ "ШЕКОЛАН"**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 23-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»



Мартенюка Євгенія
Васильовича

Науковий керівник



Слюсарева Людмила
Валеріївна, д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-
професійної програми



Піжук Ольга
Іванівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 23.12.2024 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування



Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Регистрація № 14 23.01.2025 Милих
 (дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.2025 Милих
 (до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 45 4 С 04.02.2025
 (оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: Милих Филюк Г.М., д.е.н., професор.
 (підпис)

Заступник голови ЕК електронний Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
шрифтом
 (підпис)

Члени комісії: електронний Піжук О.І., д.е.н., професор
шрифтом
 (підпис)
Ткаченко
 (підпис) Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

Секретар комісії Милих Баланюк Г.Й., провідний фахівець

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		Григорів Р.В. [підпис]
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	3		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	4		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	9		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	41		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповіль	від 0 до 10			Парубенко І. с.г. медич Піменко О. с.г. медич [підписи]
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
75	C	4	04.02.25	Парубенко І. с.г. медич Піменко О. с.г. медич [підписи]
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C	3 (задовільно)		
60-69	B			
50-59	E	2 (незадовільно)		
35-49	EX			

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри

 Л.В.Слюсарева

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти**

Мартенюку Євгенію Васильовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством»

Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640

2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.

3. Цільова установка: виявлення дієвості управління збутовою діяльністю підприємства

Мета роботи: теоретичні засади та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством.

Об'єкт дослідження: збутова діяльність ТОВ «ШЕКОЛАН».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством ТОВ «ШЕКОЛАН».

База дослідження: ТОВ «ШЕКОЛАН».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2021-2023 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 18 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. 1.1. Сутність та характеристика поняття «збутова діяльність». 1.2. Місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління. 1.3. Методика оцінки ефективності управління збутовою політикою підприємства. РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ "ШЕКОЛАН"). 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "ШЕКОЛАН". 2.2. Аналіз управління збутовою діяльністю. 2.3. Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ "ШЕКОЛАН". РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ШЕКОЛАН".

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	06.12.2023 р.	06.12.2023 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2024 р.	07.03.2024 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2024 р.	31.05.2024 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.11.2024 р.	29.11.2024 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.12.2024 р.	20.12.2024 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.12.2024 р.	26.12.2024 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	23.12.2024 р.	23.12.2024 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	03.01.2025 р.	03.01.2025 р.
13.	Захист дипломної роботи	04-05.02.2025 р.	04-05.02.2025 р.

Дата видачі завдання 6 грудня 2023 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

Слюсарева Людмила
Валеріївна, д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-професійної програми

Піжук Ольга
Іванівна,
д.е.н., професорЗавдання до виконання отримав
здобувач вищої освітиМартенюк Євгеній
Васильович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 15:06:36 27.01.2025

Назва файлу з підписом: D_EMU-23-1_Marteniuk Yevhenii.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 979.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: D_EMU-23-1_Marteniuk Yevhenii.docx

Розмір файлу без підпису: 1.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна

П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2999520140

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 16:06:34 27.01.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:28:45 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 26.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 23.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:28:45 04.02.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:07:46 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 22.5 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 20.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна

П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2999520140

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:07:41 04.02.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та характеристика поняття «збутова діяльність».....	8
1.2. Місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління.....	11
1.3. Методика оцінки ефективності управління збутовою політикою підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ "ШЕКОЛАН").....	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "ШЕКОЛАН".....	21
2.2. Аналіз управління збутовою діяльністю.....	28
2.3. Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ "ШЕКОЛАН".....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ШЕКОЛАН".....	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Оптимізація збутової діяльності в умовах динамічних економічних змін є ключовим завданням для будь-якої організації. Формування конкурентоспроможної структури управління збутом, як невід'ємної частини загальної системи управління, є найважливішим напрямом підвищення її ефективності. Доцільно розглядати організацію збутової діяльності підприємства в контексті двох взаємопов'язаних аспектів:

1. Оптимізація ресурсного забезпечення: цей аспект передбачає раціональне поєднання та використання всіх видів економічних ресурсів для досягнення максимального прибутку від виробничо-збутової діяльності.

2. Координація та контроль: цей аспект включає в себе координацію та контроль виконання всіх функцій управління збутом, що гарантує узгодженість дій та підвищення ефективності всієї збутової системи.

Постійна увага українських підприємців до покращення процесу збуту товарів обумовлюється його ключовою роллю у функціонуванні підприємства. Це сприяє зростанню результативності збутової діяльності та оперативному реагуванню керівництва на зміни умов реалізації на ринку. Актуальність даного питання полягає в забезпеченні реалізації товарів та послуг з визначеним рівнем якості обслуговування, що є основною метою збутової діяльності.

Питанням розвитку на підприємстві збутової діяльності присвячено значну кількість наукових праць дослідників, зокрема Абрамович І.А., Балабанова Л.В., Корженко І.С., Терент'єва Н.В., Музичка Є.О., Медицька І.І., Іваночко Н.В., Гнилянська А.Й., Кулиняк І.Я., Майбогіна Н.В., Нейкова Л.І., Ключик А.В., Кошик А.В. та інших.

Хоча велика кількість науковців досліджувала питання процесу розвитку збутової діяльності підприємств, дана тема залишається актуальною і потребує подальшого вивчення та доопрацювання.

Мета та завдання дипломної роботи. Метою даного дослідження є теоретичні засади та розробка практичних рекомендацій щодо управління збутової діяльності в системі управління підприємством.

Завдання:

- визначити сутність та характеристику поняття «збутова діяльність»;
- розглянути місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління
- визначити методiku оцінки ефективності управління збутовою політикою підприємства;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «ШЕКОЛАН»;
- проаналізувати управління збутовою діяльністю;
- здійснити оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ «ШЕКОЛАН»;
- запропонувати напрями удосконалення ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ «ШЕКОЛАН».

Об'єкт дослідження – збутова діяльність ТОВ «ШЕКОЛАН».

База дослідження. Підприємство ТОВ «ШЕКОЛАН».

Предмет дослідження - є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління збутовою діяльності в системі управління підприємством ТОВ «ШЕКОЛАН».

Методи дослідження. У даній роботі для досягнення поставленої мети було застосовано комплексний підхід, що включає низку наукових методів. Теоретичне узагальнення дозволило визначити сутність та ключові поняття збутової діяльності підприємства. Статистичний та порівняльний аналіз забезпечив оцінку поточного стану збутової діяльності, а системний підхід дозволив ідентифікувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на управління цим процесом.

Отримані результати дослідження мають *практичне значення*, оскільки слугують основою для обґрунтування та розроблення заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика поняття «збутова діяльність»

В академічній спільноті існує значна кількість визначень поняття «збутова діяльність промислового підприємства». Вчені інтерпретують його по-різному, розглядаючи як: елемент комплексу маркетингових заходів; процес доставки продукції від підприємства до кінцевого споживача; систему організаційних процесів, спрямовану на максимізацію вигоди від торговельних операцій з урахуванням потреб споживачів; механізм ефективного переміщення продукції; сукупність дій, що сприяють підвищенню ефективності продажів; логістичні поставки з метою отримання прибутку; процес виведення готової продукції на ринок та інші подібні інтерпретації [1, с.6].

Важливість налагодження збутової політики підприємства зумовлена її багатогранним впливом на успіх будь-якого підприємства [2].

По-перше, саме в сфері збуту визначається кінцевий результат усіх зусиль підприємства, які налаштовані на позитивний розвиток міжнародної діяльності й отримання максимального прибутку.

По-друге, вміння адаптувати збутову діяльність до першочергових потреб споживачів та надаючи їм значні переваги як до, так і після придбання продукції, виробник суттєво підвищує свої шанси на успіх у конкурентному середовищі зовнішнього ринку.

По-третє, збутова діяльність можна розглядати як продовження процесу виробництва, оскільки вона передбачає доопрацювання товару, продукції та обґрунтування підготовки до продажу (проведення упакування, сортування, та фасування).

По-четверте, під час здійснення збутової діяльності більш ефективно виявляються та досліджуються потреби споживачів європейського ринку.

Зважаючи на необхідність диференціації елементів збутової діяльності, а також на важливість розуміння її сутності та ролі в системі управління підприємством, вважаємо доцільним узагальнити існуючі теоретичні концепції щодо визначення цього поняття (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «збутова діяльність»

Науковці	Сутнісна характеристика
<u>Балабанова Л.В.</u> , <u>Балабаниць А.В.</u>	«охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера –постачальника або покупця; проведення торгів, враховуючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту»
<u>Белінський П.І.</u>	«процес просування готової продукції на ринок та отримання підприємницького прибутку»
<u>А. Богданович</u> , <u>С. Розумей</u>	<u>Це все те, що забезпечує максимальну вигідність торгівельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача</u>
<u>Матвієць О.В.</u> , <u>Кошівська М.В.</u>	«весь процес переміщення товару з виробничих площ до передачі його покупцеві»
<u>Ключник А.В.</u>	«комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання й обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції, відвантаження і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями)»
<u>Ямкова О.М.</u>	«певні дії, націлені на поточне регулювання безпосередньо процесу збуту продукції та реалізації форм маркетингової активності компанії, яка сприяє забезпеченню досягненню відповідних цілей»

Джерело: систематизовано автором за [1;2]

Багато авторів визначають збутову діяльність як процес просування продукції на ринок з метою отримання прибутку [3]. Однак, таке визначення є надто загальним і не розкриває всіх складових цього процесу, а також не

підкреслює важливість орієнтації збутової діяльності на ринкові вимоги як ключового фактору успіху підприємства.

Більш глибоке розуміння сутності збутової діяльності сприяють як широкі трактування попередніх дослідників, так і підхід А. Ключника, який розглядає її як комплекс процедур просування готової продукції на ринок та організації розрахунків за неї [4]. Такий підхід охоплює не лише аспекти розподілу, товароруху та реалізації, але й маркетингові та фінансові сторони.

Варто також звернути увагу на стратегічний підхід О. Ямкової, яка розглядає збутову діяльність як інструмент реалізації тактичних завдань підприємства [5].

Різноманітність визначень терміна "збутова діяльність" підтверджує необхідність систематизації основних наукових підходів до її розуміння (рис. 1.1).

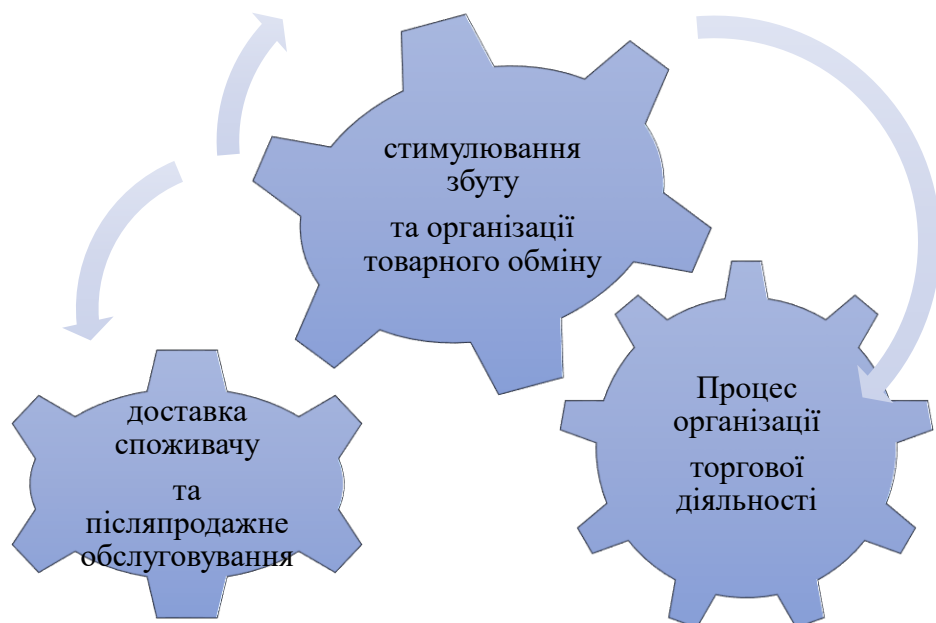


Рис. 1.1. Систематизація наукових підходів поняття «збутова діяльність»

Джерело: побудовано автором за даними [3]

Аналіз наукових праць підтверджує, що збутову діяльність переважно порівнюють з поняттям «збут» і розглядають її як сукупність процесів формування попиту та ефективної дистрибуції. До сфери збутової діяльності

належать організація маркетингових комунікацій, дистрибуції та реалізації готової продукції з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Наукові дослідження підкреслюють багатфакторний вплив на збутову діяльність підприємства. Зокрема, І. Кулиняк та О. Кошик визначають внутрішнє середовище (кваліфікація працівників, фінансовий стан підприємства, специфіка товарів і послуг, обсяги виробництва) та зовнішнє середовище (платоспроможність покупців, законодавчі норми, конкурентні переваги, канали розподілу, ресурсне забезпечення, сегментація ринку).

Н. Брюховецька та Н. Дутова в своїх роботах відмічають, що орієнтуючи виробничий процес на задоволення потреб споживачів вимагає покращення управління збутом з урахуванням тенденцій розвитку економіки в умовах невизначеності і кризи та особливостей конкретного виробництва в певній галузі. Важливо підкреслити, що поняття «збутова діяльність підприємства» розглядається у загальному контексті, без врахування специфіки галузевого спрямування підприємства, яка є визначною в умовах реалій економіки.

До таких специфічних факторів належать стратегічна пріоритетність галузі, інвестиційна привабливість, експортно-імпортна орієнтація, функціонування в пільгових податкових умовах тощо.

1.2. Місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління

Управління збутом продукції стає все більш складним завданням для українських виробників у нинішніх умовах ринку. Збільшення конкуренції, зростання витрат на реалізацію та просування товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування вимагають від підприємств постійного вдосконалення стратегій збутової діяльності. Ефективність управління збутом безпосередньо впливає на фінансові результати та загальний успіх підприємства.

Недооцінка значення економічної категорії «збутова діяльність» на теоретико-методичному рівні може призвести до неадекватного розуміння її важливості у господарській діяльності більшості підприємств. В наукових колах вітчизняні та іноземні практики-дослідники, які присвячують свою роботу управлінню збутовою діяльністю, зосереджуються на уточненні сутності поняття «продаж». Варто зазначити, що цей показник можна розглядати з різних аспектів. З одного боку, продаж можна визначити як комерційну операцію, яка передбачає укладення договору купівлі-продажу та передачу права власності на товар від продавця до покупця. З іншого боку, збут можна розглядати як складну систему, що охоплює всі її елементи, починаючи з моменту виробництва продукції і закінчуючи її доставкою кінцевому споживачеві.

Розглянемо складові елементи управління збутовою діяльністю на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: за даними [9]

Важливо наголосити на значенні інтеграції процесу управління збутовою діяльністю в загальну систему управління підприємством. Зі схеми видно, що цей процес має бути тісно пов'язаний з основними напрямками господарської діяльності компанії: її місією, завданнями, стратегічним курсом та системою забезпечення.

Для досягнення високого рівня результативності збутової діяльності необхідно створити систему управління, яка б реалізувала мету та стратегічне бачення продажів, які орієнтовані на задоволення потреб споживачів.

В контексті цього варто звернутись до визначення О.Д. Тімченка: «Управління збутом підприємства в кладних умовах ринку з позиції маркетингової політики розглядається як процес організації, планування, мотивації та контролю збутової діяльності, необхідної для формування та досягнення планових показників продажів [10, с. 187]»

Цей підхід підкреслює важливість системного та цілеспрямованого управління збутом, яке враховує потреби ринку та орієнтоване на досягнення конкретних результатів.

Розглянемо принципи управління продажами підприємства:

- обґрунтований вибір маркетингової та збутової стратегії;
- оптимальної ефективності і прибутковості комерційної діяльності в плановому періоді;
- постійний та своєчасний моніторинг макро- та мікросередовища компанії.

Після ретельного аналізу ключових аспектів управління збутовою діяльністю, зазначимо принципи стабільної реалізації процесу продажу. Згідно з дослідженнями [11, с. 12], до таких принципів належать:

- Орієнтація на споживача: продукція має відповідати потребам та вимогам споживачів, а також сучасним ринковим стандартам.
- Інфраструктурна підтримка: створення комплексної системи компонентів, які забезпечують ефективну реалізацію продукції.
- Аналітична робота: постійний моніторинг та аналіз господарської діяльності підприємства з метою прийняття обґрунтованих рішень.

- Оптимізація каналів збуту: вибір найефективніших та прибуткових каналів реалізації продукції.

- Кадрова політика: кваліфікований відбір, навчання та мотивація працівників, залучених до процесу продажу.

- Фінансова стабільність: забезпечення необхідного фінансового ресурсу для ефективного функціонування комерційної діяльності.

Отже, успішність управління реалізацією продукції в сучасних українських компаніях значною мірою визначається наявністю чітко структурованої системи управління та дотриманням визначених стратегічних пріоритетів діяльності структурного підрозділу.

Механізм управління збутовою діяльністю передбачає використання інструментів для здійснення цілеспрямованого впливу (контролю) на ключові елементи процесу реалізації товарів та послуг. Класифікація цих інструментів може бути здійснена відповідно до семи компонентів маркетингової концепції 7Р:

- Товар: упаковка, асортимент, якість продукції, бренд та інші характеристики, що визначають товарну пропозицію.

- Ціна: цінова політика, включаючи прайс-лист, системи знижок, надбавок, умови кредитування, оплати та терміни її виконання.

- Розташування: канали збуту, мережа посередників, етапи постачання продукції, форми випуску, транспортна логістика, складське господарство, підготовка торгового персоналу.

- Стимулювання збуту: комплекс заходів, спрямованих на активізацію продажів, таких як реклама, участь у виставках, прямий та персональний продаж, зв'язки з громадськістю.

- Люди: персонал компанії, посередники, продавці, постійні та потенційні клієнти, споживачі.

- Процес: якість та швидкість обслуговування, доставка товарів, зручність придбання, цілодобова підтримка клієнтів.

- Речові докази: візуальне представлення продукту/послуги, середовище його використання, відгуки та рекомендації споживачів, сертифікати якості.

Метою процесу збуту є створення сприятливих умов для ефективного функціонування механізмів просування продукції від виробника до споживача. Управління збутовою діяльністю являє собою складний та багатоаспектний процес, що вимагає постійного аналізу і вдосконалення його компонентів. Збільшення обсягів продажів вітчизняних підприємств обумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних технологій у сфері управління збутовою політикою. Тому важливою задачею сучасних компаній є створення результативного процесу системи управління збутом, яка враховувала б інтереси регіональних виробників.

Для цього необхідно розв'язати ряд теоретичних та практичних завдань, зокрема:

- * Економічна оцінка продуктивності і результативності процесу збутової діяльності;
- * Систематичний моніторинг ринкової кон'юнктури;
- * Формування висококваліфікованого маркетингового та логістичного відділу;
- * Розробка детального плану стратегічного розвитку збутової діяльності.

У кваліфікаційній (дипломній) роботі управління збутовою діяльністю в умовах невизначеності та кризи розглядається як складний багатоетапний процес. Він включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства, спрямованої на досягнення рівня результатів, який був запланований.

Місце управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління є результативною системою управління продажами на сучасному підприємстві та передбачає орієнтацію на потреби ринку та інтеграцію функцій збуту, продажу, логістичних поставок та їхнього управління для більш повного задоволення потреб споживачів та максимального отримання прибутку.

1.3. Методика оцінки ефективності управління збутовою політикою підприємства

Успішне функціонування підприємств в умовах ринкової економіки та утримання ними конкурентних позицій безпосередньо залежить від ефективної реалізації продукції. Оскільки збут є одним з ключових факторів досягнення основної мети працюючого підприємства – це отримання прибутку, сучасні компанії активно використовують стимули збуту як інструмент підвищення обсягів продажів та покращення загальної ефективності своєї діяльності. Оцінюючи досягнення цілей в збутовій діяльності, слід враховувати показники, які характеризують загальну результативність підприємства. До таких показників належать: обсяги реалізації, доход та прибуток, динаміка витрат, структура асортименту, еволюція цінової політики, рекламні витрати та інші відповідні параметри.

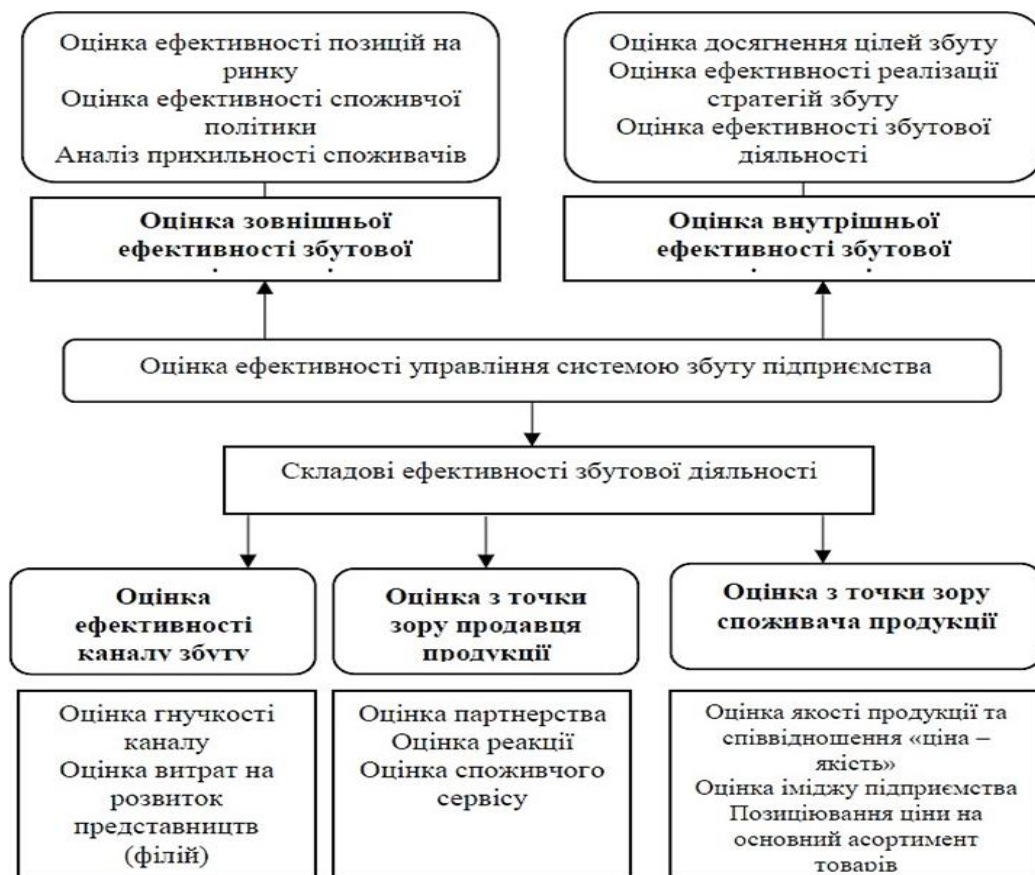


Рис. 1.3. Оцінка ефективності управління збутовою політикою підприємства

Джерело: систематизовано автором за даними [14, с. 65]

На рис. 1.3 продемонстровано схему комплексної оцінки процесу збутової політики підприємства. Дана схема відображає основні напрями аналізу, зокрема: аналіз зовнішньої та внутрішньої результативності збутової діяльності та оцінювання її ефективності в контексті окремих складових.

Оцінка здійснення результативності збутової діяльності дає змогу здійснити аналіз досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку її економічної результативності. Оцінювання ефективності каналу збуту здійснюється шляхом аналізу його гнучкості та витрат на утримання представництв (філій).

З метою адаптації досвіду зарубіжних країн визначення продуктивності збутової діяльності до потреб споживчого маркетингу, автори пропонують обґрунтовані підходи щодо оцінки показників ефективності збутової діяльності виробничих підприємств в сучасних умовах:

1. Розгляд збутової діяльності підприємства в контексті кінцевого етапу виробництва продукції, ефективність якого полягає в оцінюванні загальних показників господарської діяльності підприємства.

2. Визначення продуктивності від збутової діяльності шляхом зіставлення одержаного економічного результату із затратами на його досягнення та використаними ресурсами.

3. Дослідження результативності збутової діяльності підприємства розглядатися в контексті ефективності використання ним інструментарію маркетингу, елементи якого впливають на господарську діяльність в кінцевому результаті.

Запропоновані підходи були застосовані авторами при моніторингу процесу визначення показників для оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічний зміст проілюстрований на рис. 1.4.

З методологічної точки зору, розгляд загальної ефективності (продуктивності) збутової діяльності підприємства нерозривно пов'язане з установленням чітких критеріїв та розробкою відповідної системи показників.

Ресурсний підхід до оцінки ефективності збутової діяльності передбачає аналіз раціональності використання ресурсів підприємством. Витратний підхід, в свою чергу, зосереджується виключно на аналізі витрат підприємства, пов'язаних із здійсненням збутової діяльності.

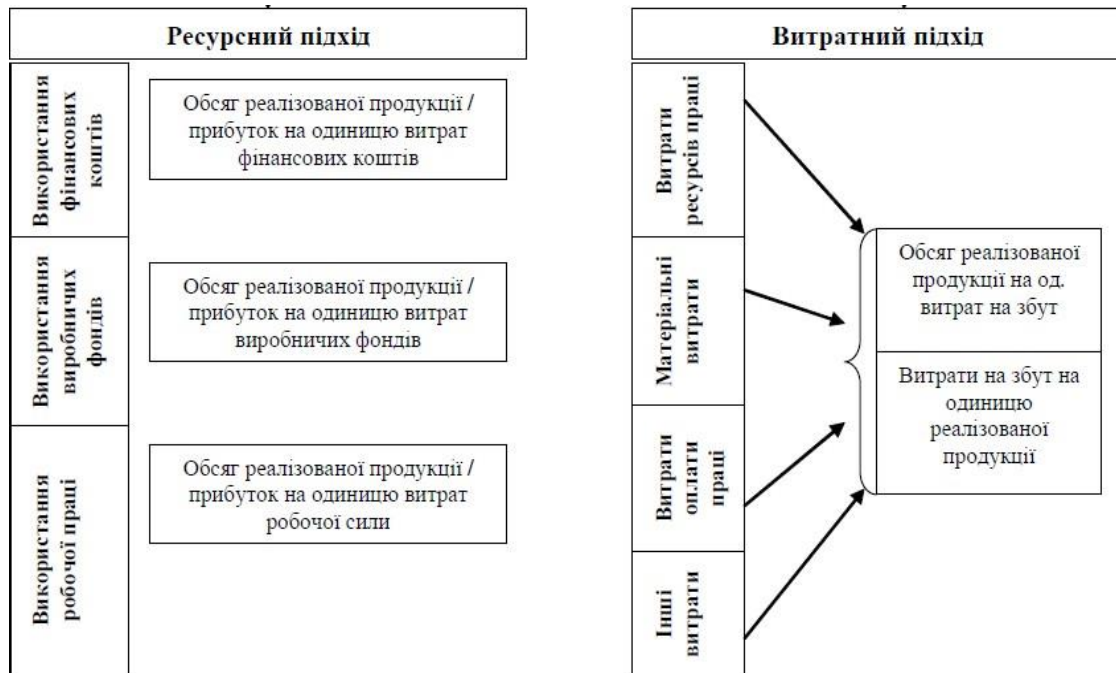


Рис. 1.4. Ресурсний та витратний підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: за даними [15, с. 76].

При проведенні аналітичної оцінки процесу збутової діяльності необхідно розрахувати не тільки основні показники, що дозволяють оцінити результат збутової політики, але й багато інших показників, які, хоч і не відображають безпосередній ефект діяльності підприємства, але мають високий вплив на її систематизовану оцінку [15].

В умовах ринкової економіки українським підприємствам необхідно здійснювати регулярну оцінку своєї збутової діяльності. Це дозволяє визначити ступінь її ефективності, виявити слабкі місця та запропонувати дієві заходи для їх усунення та посилення можливостей.

Більшість підприємств використовує такі відносні показники для аналізу результативності збутової діяльності: обсяг продажів, рентабельність продажів, швидкість обороту продукції.

Як зазначає Ткаченко Т. А. в своїй праці, питання управління збутом на підприємстві недостатньо широко висвітлюються в економічній науці, зокрема стосовно методології та практичного аспекту системи управління збутом, а також формування системи оцінки її результативності [16, 17].

Комплексна оцінка ефективності управління системою збуту підприємства може бути проведена за допомогою показників, представлених на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Індикатори оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Джерело: за даними [15, с. 77].

Використання багатьох наукових підходів до оцінки рішень управлінського характеру у сфері збутової діяльності дозволяє українським підприємствам

комплексно аналізувати ефективність збутової діяльності, визначати доцільність запровадження тих чи інших маркетингових заходів та обґрунтовувати їхній вплив на загальну діяльність підприємства.

В умовах сучасної ринкової економіки підвищення ефективності функціонування підприємства неможливе без розроблення інноваційних методів управління збутом, які б сприяли орієнтації на потреби споживачів та забезпечували конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ "ШЕКОЛАН")

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ "ШЕКОЛАН"

Товариство з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» є юридичною особою, що володіє визначеним майном, має статутний капітал і фінансову звітність. Товариство має розрахункові рахунки в банках України та право здійснювати від свого імені як майнові, так і немайнові операції, нести відповідальність, бути позивачем або відповідачем у суді. Дата заснування ТОВ «ШЕКОЛАН» організоване в 2006 році на майданчику хлібоприймальної бази.

З моменту заснування по 2023 рік обсяги елеватора зросли з 2 000 т до 35 000 т одночасного зберігання зернових культур. В 2017 - 2018 роках було здійснено будівництво останньої, на даний момент, черги будівництва елеватора, що дозволило збільшити оборот компанії удвічі в порівнянні з минулими роками. На даний момент елеватор має два автоприйоми та дві технологічні лінії підробітку та зберігання зернових. Також у складі елеватора: залізнична гілка, власний тепловоз, сертифікована лабораторія, можливість контейнерного відвантаження товару [19].

Основні напрямки діяльності ТОВ «ШЕКОЛАН» [20]: післяурожайна діяльність, допоміжна діяльність у рослинництві, оптова торгівля зерновими культурами, тютюновими виробами, насінням та кормами для тварин, надання в оренду інших машин, устаткування і товарів, неспеціалізована оптова торгівля, складське господарство.

Формування майна ТОВ «ШЕКОЛАН» здійснюється за рахунок:

- ✓ Доходів від реалізації продукції та послуг, а також від інших видів господарської діяльності;
- ✓ Кредитів банків та інших кредиторів;
- ✓ Безоплатних або благодійних внесків;

✓ Майнових активів, придбаних товариством у спосіб, не заборонений чинним законодавством.

На рис. 2.1 відображено склад і структуру реалізації доходів бізнесу за основними напрямками діяльності ТОВ «ШЕКОЛАН». Основний дохід досліджуване підприємство має від післяурожайної діяльності, тобто підготовки і обробки полів і становить 54% від суми загального доходу, наступний напрямок – це допоміжна діяльність у рослинництві, який становить 28%, решта менше 10%.

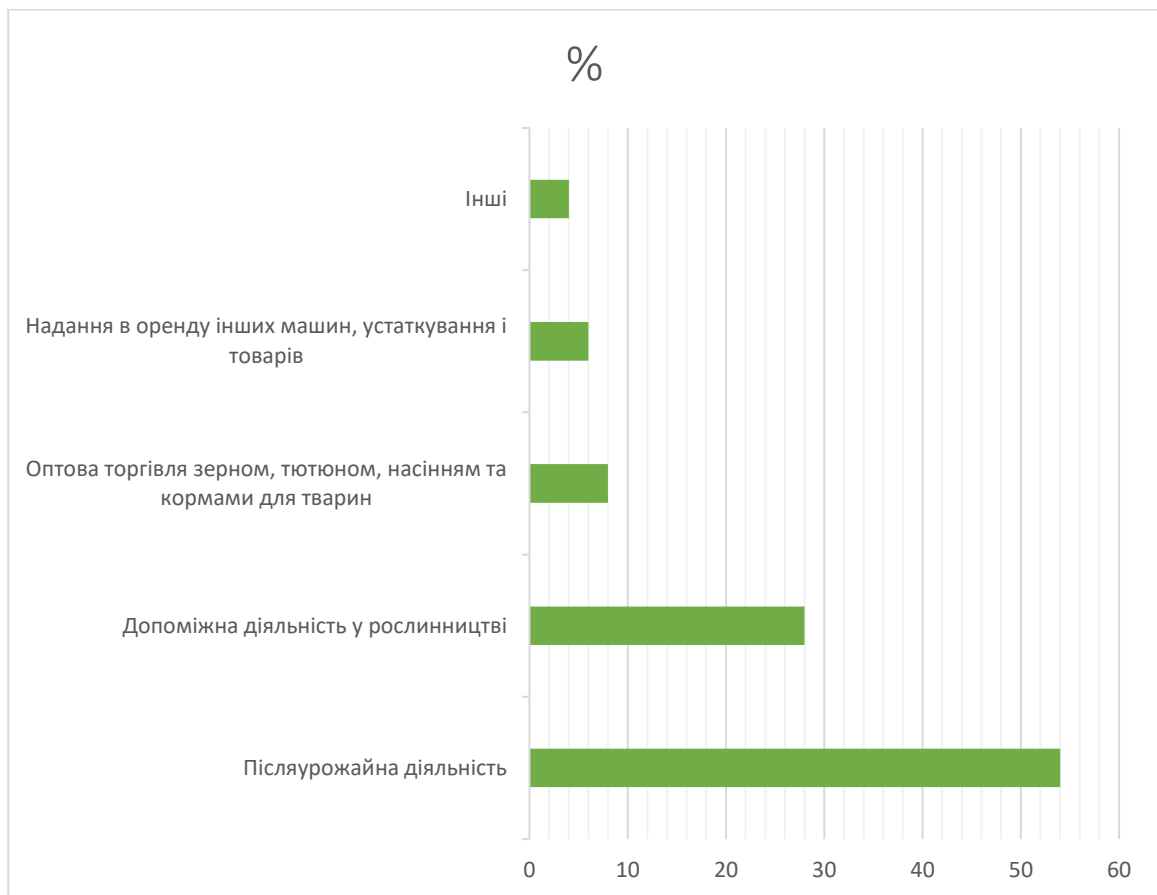


Рис. 2.1. Склад і структура реалізації продукції ТОВ «ШЕКОЛАН» в 2023 році

Джерело: за даними [19;20]

Головними ресурсами, які беруть участь в операційній діяльності досліджуваного підприємства, є виробничі активи. Таблиця 2.1 ілюструє рівень

забезпеченості та використання цих активів у товаристві з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН».

Основним чинником, що забезпечує генерацію доходів підприємства, є рухомий активний склад основних виробничих засобів підприємства.

Оптимальною структуруоборотних активів вважають тоді, коли частка активної частини становить не менше 55-60%. Збільшення цієї частини сприяє збільшенню обсягів випуску продукції, зменшенню її собівартості та збільшенню фінансових накопичень підприємства.

Водночас наявність певної частки пасивної частини свідчить про повноцінну виробничу інфраструктуру підприємства та є необхідним супутнім чинником оптимізаційного процесу основного виробництва.

Таблиця 2.1.

Рівень співвідношення виробничих активів ТОВ «ШЕКОЛАН»

Показники	2021	2022	2023	Відношення 2023р до 2021 р.
Вартість основних активів, тис.грн.	645	790	685	6,2
Вартість оборотних активів, тис.грн.	6077	7821	8965	47,52
Припадає основних активів на 1 грн оборотних активів	0,11	0,10	0,07	-36,4
Всього виробничі активи, тис. грн.	6722	8611	9650	43,56

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.1. більша частка припадає на оборотні активи підприємства. У 2021 році оборотні активи становили – 90,4% від загальної суми виробничих активів, відповідно виробничі активи – 9,6%. В 2023 році тенденції не змінились. Якщо на підприємстві переважає частина оборотних активів, то це є позитивна тенденція і говорить про те, що прибуток перевищує витрати.

В цілому, фінансова ефективність використання як основних, так і оборотних активів Товариства з обмеженою відповідальністю "ШЕКОЛАН" покращилася, що підтверджується зростанням показників ефективності використання активів. Зокрема, рівень фондівіддачі збільшився на 46,8%, що обумовлене суттєвим зростанням валового доходу при незначних змінах вартості обладнання.

Параметри аналітичного рівняння динаміки фондівіддачі демонструють стабільне щорічне зростання ефективності використання основних фондів. Щорічний приріст цього показника становить 6,50 грн./грн. Позитивна тенденція зумовлена щорічним збільшенням вартості валового доходу за умови стабільності вартості основних засобів[21].

На рис. 2.2. відображено динаміку фондівіддачі за 2021-2023 рр.

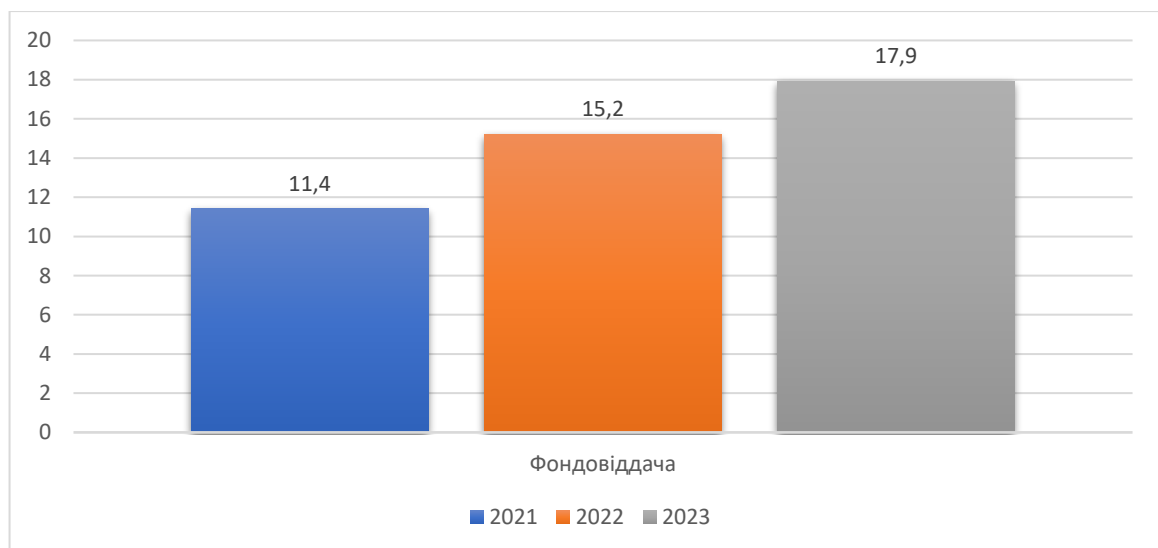


Рис. 2.2. Аналіз динаміки фондівіддачі за 2021-2023 рр. ТОВ «ШЕКОЛАН»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З рис. 2.2. бачимо поступове зростання показника фондівіддачі, що є позитивною тенденцією і говорить про ефективне використання основних засобів підприємства.

В рамках даного дослідження буде проведено аналіз трудових ресурсів Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН». Трудові ресурси компанії складаються з сукупності ресурсів усіх її працівників. Структура

трудових ресурсів працівника є багатогранною. З одного боку, це інтегровані фізичні та інтелектуальні можливості окремої особи, які спрямовані на досягнення запланованих результатів діяльності. З іншого боку, це здатність до самовдосконалення в процесі праці, вирішення нових завдань, що виникають внаслідок змін у виробничому процесі [22].

Розглянемо забезпеченість підприємства трудовими ресурсами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Забезпеченість ТОВ «ШЕКОЛАН» трудовими ресурсами

Категорії персоналу	2021	2022	2023	Відношення +,- 2023р до 2021 р.
Середньооблікова чисельність, чол.	43	55	56	13
Керівний склад	3	4	4	1
Спеціалісти, службовці, чол.	6	8	10	4
Основні робітники, чол.	28	34	38	10
Допоміжні робітники, чол.	6	9	4	-2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Структура трудових ресурсів представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Структура персоналу ТОВ «ШЕКОЛАН»

Категорії персоналу	2021	2022	2023	Відношення +,- 2023р до 2021 р.
Середньооблікова чисельність	100	100	100	-
Керівний склад	7	7	7	-
Спеціалісти, службовці	14	15	18	28,57
Основні робітники	65	62	68	4,62
Допоміжні робітники	14	16	7	-50

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Трудові ресурси ТОВ «ШЕКОЛАН» в 2023 році мають тенденцію до збільшення на 30,2% (+13 чол). В структурі персоналу найбільшу частку становить основні робітники 68% у 2023 році, керівний склад становить 7% у загальній чисельності персоналу.

Фінансові результати ТОВ «ШЕКОЛАН» відображено на рис. 2.3.

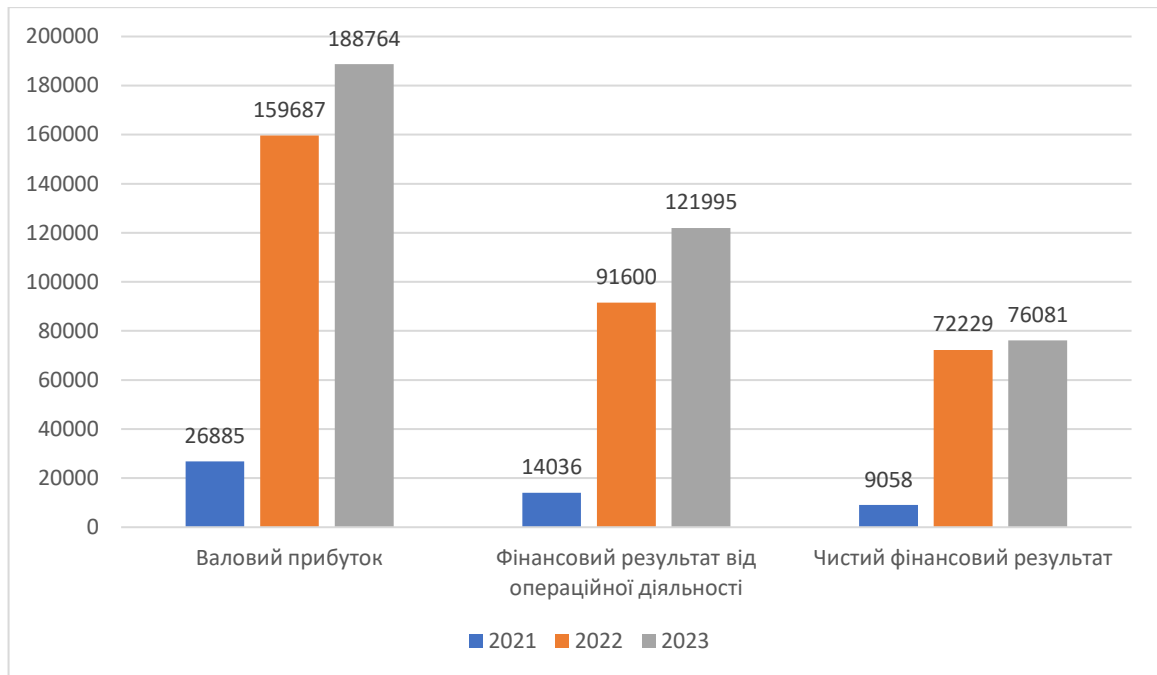


Рис. 2.3. Фінансові результати ТОВ «ШЕКОЛАН» за 2021-2023рр.

Джерело: за фінансовою звітністю ТОВ «ШЕКОЛАН»

Як видно з рис. 2.3. відбулось покращення результатів фінансової діяльності за 2021-2023рр. Валовий прибуток зріс до 188764 тис. грн. у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, що вказує на ефективну діяльність ТОВ «ШЕКОЛАН». Також відмітимо зростання прибутку від операційної діяльності в 8 разів з 14036 тис. грн. до 121995 тис.грн. у 2023 році. Відбулось збільшення чистого прибутку у звітному періоді. Тобто відбулось суттєве покращення господарської діяльності ТОВ «ШЕКОЛАН».

Аналізуючи показники рентабельності діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "ШЕКОЛАН", можна відзначити тенденцію до їхнього зростання (див. рис. 2.4.). Збільшення рентабельності основних та оборотних активів, а також загальної діяльності підприємства відбувається на тлі

збільшення виробничих витрат. Водночас спостерігається зниження сумарної величини комерційних, адміністративних та загальних витрат компанії [23].

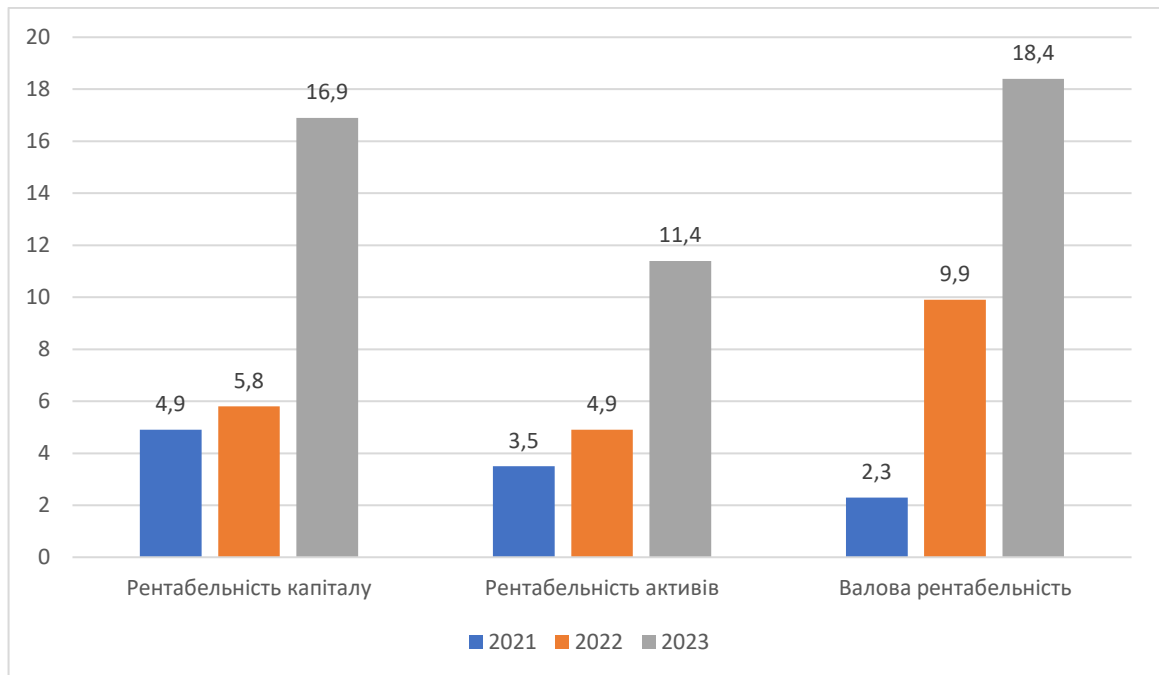


Рис. 2.4. Показники рентабельності ТОВ «ШЕКОЛАН» за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

З рис. 2.4. бачимо зростання показників рентабельності. Рентабельність капіталу збільшилась до 16,9% у 2023 році в порівнянні з 4,9% у 2021 році. Однією з найважливіших метрик діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН», на мою думку, є показник ефективності використання капіталовкладень. Рентабельність як ключовий індикатор оцінюється власниками, кредиторами та інвесторами для визначення успішності функціонування бізнесу. Валова рентабельність зросла в 9 разів у звітному періоді, що є позитивною тенденцією.

Головною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, бажано у формі чистого грошового потоку, а не лише позитивних показників у звіті про прибутки та збитки. Показник рентабельності дає змогу оцінити ефективність бізнесу з різних ракурсів у досягненні цієї мети. Водночас існують різноманітні підходи до такої оцінки, що зумовлює існування різних видів рентабельності [24].

2.2. Аналіз управління збутовою діяльністю

Детальний аналіз процесу продажу та управління збутовою діяльністю в контексті самостійних систем дозволяє ідентифікувати ключові проблеми в цій сфері. Це, в свою чергу, дає змогу сформулювати конкретні завдання та розробити ефективні шляхи їх вирішення за допомогою методології теорії систем. Такий підхід забезпечує отримання об'єктивних рішень, а також дозволяє робити висновки та оцінювати їхню значимість [25].

З маркетингового погляду, збут охоплює функції доставки, зберігання на складах, завершення процесу продажу, стимулювання співпраці з оптовими та роздрібними партнерами (для торговельних компаній), підготовку товарів до реалізації та безпосередній продаж. Політика дистрибуції має ширший спектр, ніж політика продажу. Збутова політика являє собою сукупність комерційних стратегій (позиціонування продукції, стратегії охоплення ринку тощо) та заходів, рішень і дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції.

Компанія повинна узгодити свою комерційну та дистриб'юторську політику з метою досягнення наступних цілей:

- Генерації прибутку як у поточному, так і в майбутньому періоді.
- Максимального задоволення попиту платоспроможних споживачів.
- Забезпечення довгострокової стабільності підприємства на ринку та конкурентні переваги її продукції.
- Формування позитивного іміджу компанії на ринку та дотримання корпоративної соціальної відповідальності.

Далі, розглянемо систему управління збутом у ТОВ «ШЕКОЛАН».

Продаж зерна в ТОВ «ШЕКОЛАН» здійснюється за принципами вертикальної системи маркетингу. Такий підхід передбачає координацію дій усіх учасників каналів збуту з метою оптимізації процесу реалізації продукції.

Відділ продажу, як структурний підрозділ підприємства (див. рис. 2.5), відповідає за процес здійснення збутової діяльності [26].

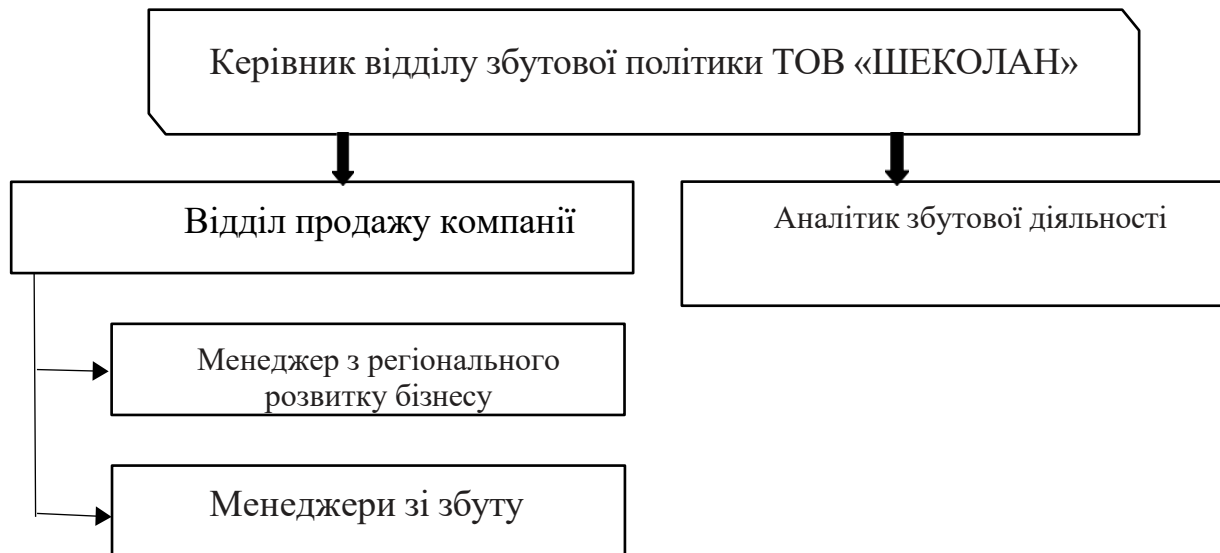


Рис. 2.5. Структура управління збутовою діяльністю ТОВ «ШЕКОЛАН»

Як видно з рисунку 2.5, структурний підрозділ збутової політики товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» має наступний склад працівників:

- Завідувач відділом збутової політики, який несе відповідальність за всі процеси, що відбуваються у відділі.
- Менеджер з регіонального розвитку бізнесу, відповідає за стратегічне планування, розробку та впровадження ініціатив, спрямованих на розширення бізнесу.
- Аналітик збутової діяльності, виконує постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз стану розрахунків та рентабельності окремих напрямків діяльності відділу.
- Менеджери відділу збуту, що виконують план реалізації продукції компанії.

Детальніше розглянемо питання кадрового складу відділу збуту (табл. 2.4), враховуючи його важливу місію у процесах дистрибуції та реалізації продукції та послуг ТОВ «ШЕКОЛАН». Аналіз даних трудового потенціалу дозволяє зробити висновок про достатність трудових ресурсів у компанії. У 2021 році штат відділу збуту становив 5 співробітників, що склало 10% від загальної чисельності працівників підприємства. Даний показник у 2023 році збільшився

до 8 осіб, або 8,5% від усіх працівників компанії. Наявність розвиненої організаційної структури відділу продажів сприяє ефективному веденню бізнесу.

Таблиця 2.4.

Трудові ресурси відділу збутової політики

Категорія персоналу	Посада працівника	Чисельність персоналу, осіб
Управлінський персонал	Керівник відділу збутової політики	1
Разом керівників		1
Менеджери середньої ланки	Менеджери зі збуту	3
	Менеджер з регіонального розвитку бізнесу	2
Всього менеджерів		5
Спеціалісти	Аналітик збутової діяльності	2
Разом спеціалістів		2
Чисельність працівників відділу збутової політики		8

ТОВ «ШЕКОЛАН» здійснює продаж своєї продукції через вертикальний канал дистрибуції, що зв'язує виробника безпосередньо зі споживачем. Цей канал функціонує завдяки попиту на продукцію з боку споживачів. Схема таких каналів, що використовуються компанією, представлена на рис. 2.6.

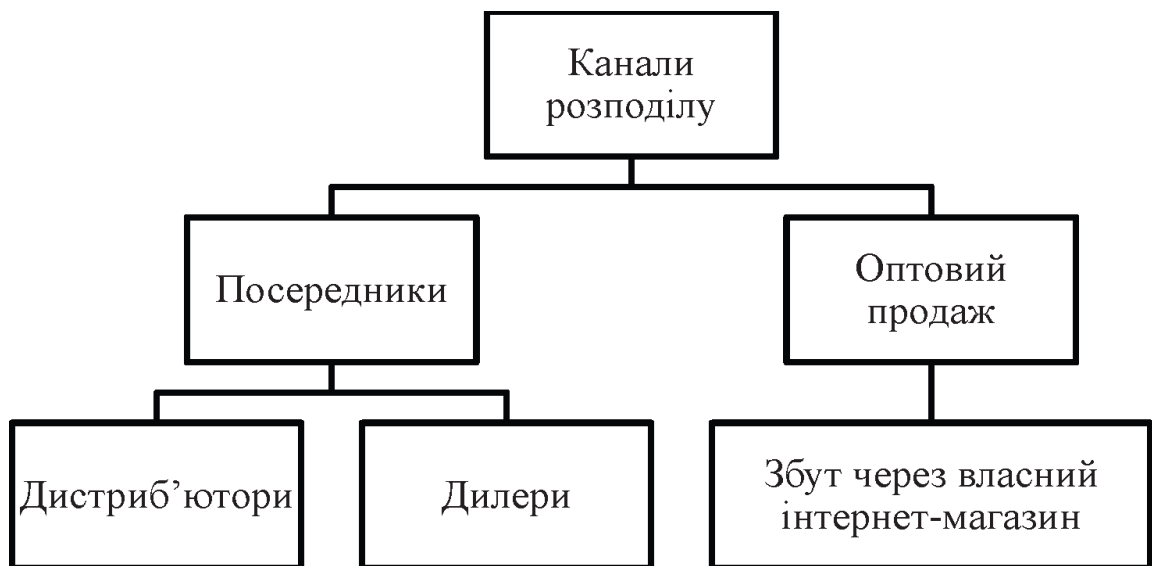


Рис. 2.6. Схема каналів розподілу ТОВ «ШЕКОЛАН»

Згідно наданої схеми, товариство з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» застосовує однорівневий канал розподілу своєї продукції. Реалізація продукції підрозділами відділу збуту здійснюється як безпосередньо торговельним мережам, так і через дистриб'юторів на території України, охоплюючи Північний, Центральний та Західний регіони, які, в свою чергу, постачають продукцію роздрібним магазинам. У Північному регіоні переважна більшість продукції реалізується через ексклюзивних дистриб'юторів[27].

Система збуту компанії орієнтована на укладання договорів про постачання продукції (товарів, послуг) у межах конкретних проектів із зацікавленими юридичними особами. Дилери виступають як посередники, основною функцією яких є укладення договорів. Їхнє завдання полягає у зустрічі з потенційним покупцем та укладанні договору на постачання продукції в обумовленому обсязі за чітко визначеними умовами.

Дистриб'ютори укладають типовий договір постачання безпосередньо з Товариством з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН», використовуючи власних перевізників для відвантаження продукції зі складів компанії. Умовами договору визначаються асортимент і ціна товару, предмет договору, головні положення про права і обов'язки сторін, мобільність, умови постачання та оплати, відповідальність, а також механізми врегулювання спорів.

Індивідуальні умови постачання або оплати, узгоджені сторонами, оформлюються додатковими договорами. Відділ продажів здійснює моніторинг усіх процесів, пов'язаних з рухом і реалізацією продукції [28].

Продукція ТОВ «ШЕКОЛАН» реалізується по всій території України, при цьому значна частина товарів продається в Київській та Черкаській областях. Компанія використовує вертикальну маркетингову систему, яка передбачає тісну співпрацю з посередниками під час дистрибуції та реалізації продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою та продажом товарів і послуг, а також допомагає формуванню стійкого споживчого попиту завдяки розпізнаваності бренду та позитивному корпоративному іміджу.

Провівши дослідження щодо збуту ТОВ «ШЕКОЛАН», виявлено, що структуру системи управління збутовою діяльністю необхідно удосконалювати.

2.3. Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства ТОВ "ШЕКОЛАН"

Раціональна та обережна політика збуту сприяє досягненню стабільності підприємства, посиленню його конкурентних переваг і зміцненню позицій на ринку. Для оцінки ефективності та динаміки збутової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» будуть проведені розрахунки, які дозволять виявити позитивні та негативні тенденції цього процесу. Отримані результати послужать основою для формування висновків щодо вибору оптимальної стратегії вирішення питань слабких місць і покращення загальної динаміки на підприємстві.

Проведемо детальне дослідження виробничих процесів та реалізації продукції ТОВ «ШЕКОЛАН» (див. рис. 2.7.).

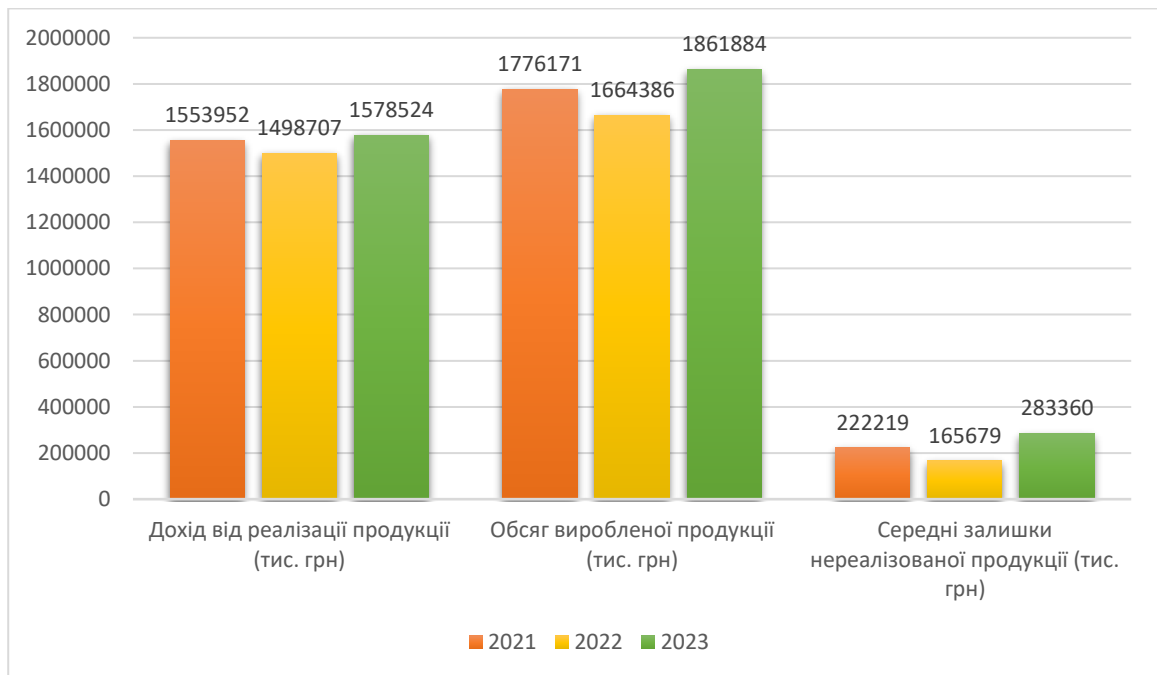


Рис. 2.7. Динаміка виробленої продукції та реалізованої продукції ТОВ «ШЕКОЛАН» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором [19]

Дані про темпи зростання доходів від реалізованої продукції та обсягів виробництва свідчать про збільшення залишків готової продукції, що, в свою чергу, вказує на стабільну динаміку збуту.

Для досягнення позитивної динаміки фінансових результатів від реалізації продукції необхідно забезпечити швидке зростання виручки. Детальніше аналіз динаміки та фінансові показники діяльності підприємства представлені на рис. 2.8.

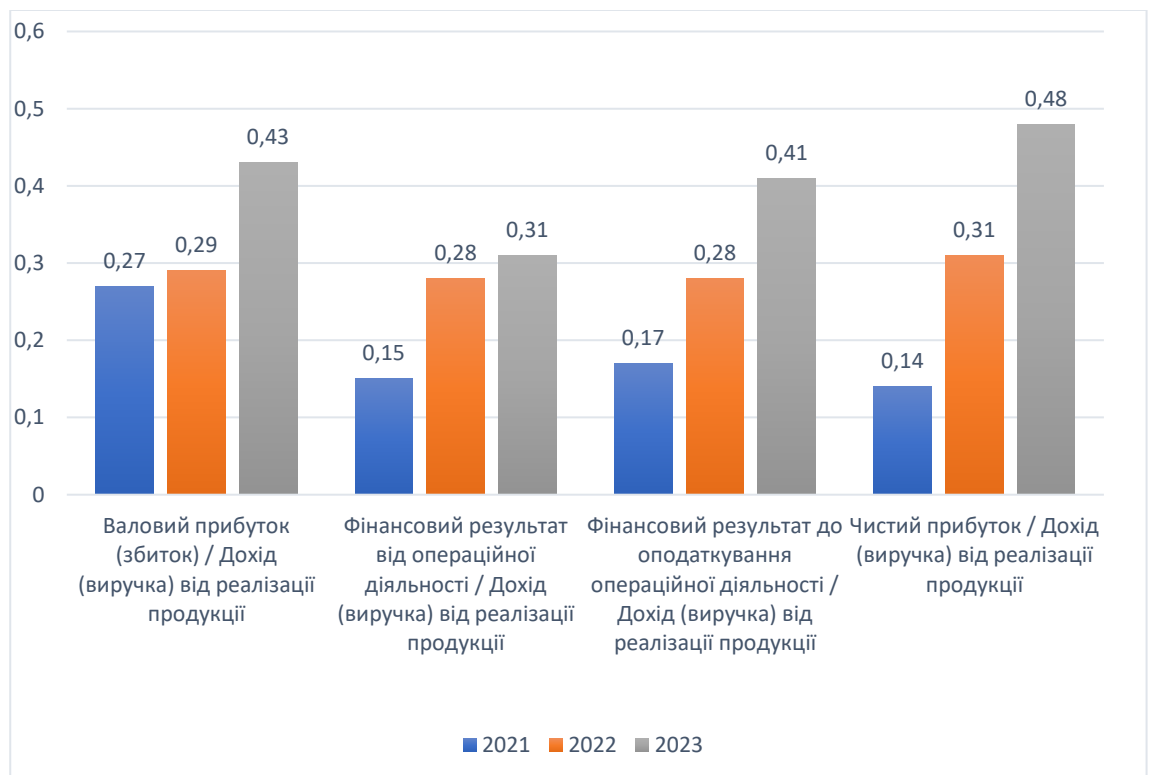


Рис. 2.8. Збутова діяльність в контексті формування фінансових результатів підприємства ТОВ «ШЕКОЛАН» за 2021-2023 рр (тис. грн)

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства [19]

Як видно з табл. 2.5, досліджуване підприємство у 2021 році має позитивні тенденції, так і 2022-2023 роках вийшло на позитивний фінансовий результат, тобто прибуток. Відношення валового прибутку до доходу у 2023 році становить 0,43, що на 59,26 % більше за аналогічний показник 2021 року. Фінансовий результат від операційної діяльності до доходу від реалізації продукції становить 0,31 у 2023 році, що 93,75% більше ніж у 2021 році. Чистий прибуток до доходу

від реалізації продукції також має тенденції до зростання. У 2023 році збільшення становило на 242,86% в порівнянні з 2021 роком.

Збутові витрати в динаміці ТОВ «ШЕКОЛАН» проаналізовано на підставі даних звітності компанії (рис. 2.8).

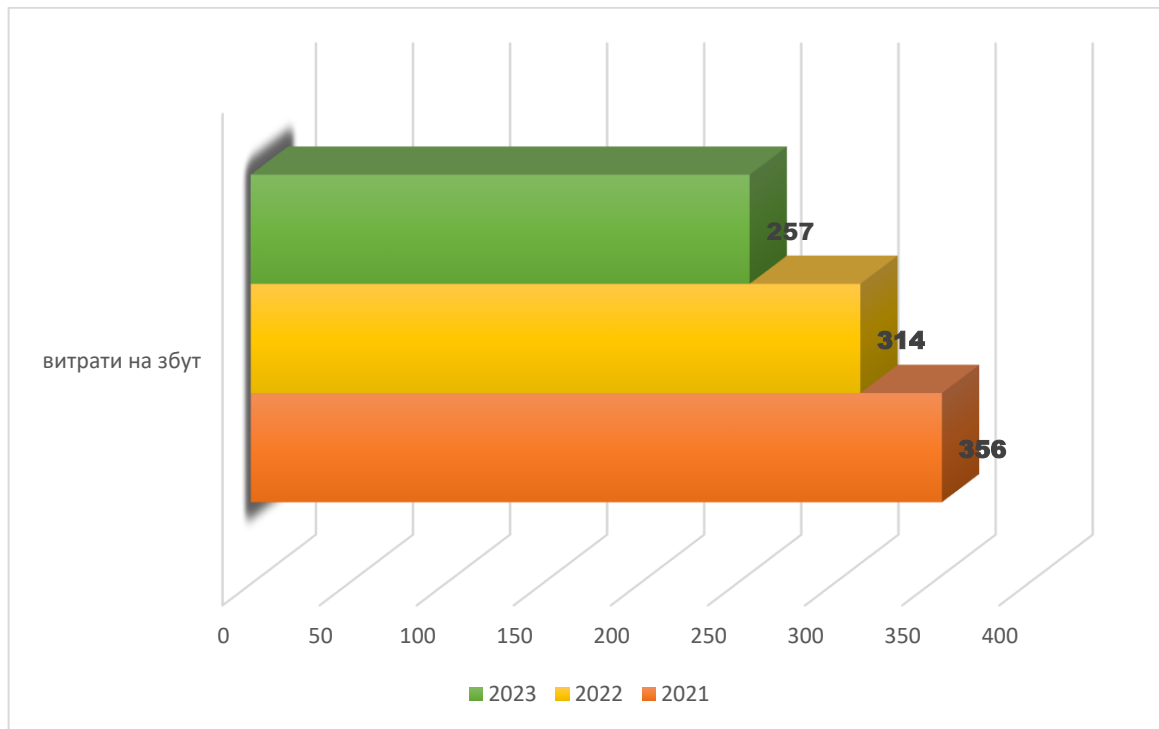


Рис. 2.8. Витрати на збут за 2021-2023рр. ТОВ «ШЕКОЛАН»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Компанія "ШЕКОЛАН" істотно зменшила витрати на збутову діяльність протягом досліджуваних років, зменшивши їх з 356 тисяч гривень у 2021 році до 257 тисяч гривень у 2023 році. Загальне зменшення склало 99 тисяч гривень, що становить 27,81% порівняно з рівнем 2023 року. Згідно з даними лінійного тренду, компанія щорічно зменшує витрати на збут на 49,5 тисяч гривень.

Це свідчить про необхідність збільшення інвестицій у сферу збуту для досягнення запланованих обсягів продажів.

Аналіз збутової діяльності "ШЕКОЛАН" є важливим для оцінки ефективності її збутової політики. Особливу увагу слід звернути на такі ключові аспекти: обсяги прибутковості та рентабельності збуту, а також забезпечення товарами [29].

Слід відзначити, що співпраця з посередниками передбачає значні витрати для компанії "ШЕКОЛАН", пов'язані з особливостями реалізації продукції через них.

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ШЕКОЛАН».

Таблиця 2.5

Індикатори аналізу ефективності управління збутовою діяльністю

Індикатори аналізу ефективності управління збутовою діяльністю			
Перша група показників визначення частки компанії на ринку та включає такі параметри:	Друга група показників охоплює оцінку прибутковості збутової діяльності та включає такі ключові параметри:	Третя група – це показники, що характеризують ефективність витрат на збут:	
1. частка компанії на ринку: відображає відносний обсяг продажів підприємства у порівнянні з загальним обсягом продажів на певному ринку;	1. динаміку приросту прибутку, отриманого від реалізації продукції;	1. збутова місткість витрат визначає обсяг реалізованої продукції, який припадає на одиницю збутових витрат.	
2. темп зростання ринкової частки: характеризує динаміку зміни частки підприємства на ринку за певний період часу.	2. зміни обсягу дебіторської заборгованості;	2. темп приросту збутових витрат показує тенденції зміни витрат у певному періоді.	
	3. рентабельність продукції;	3. коефіцієнт приросту обсягу реалізації від зростання витрат збутової діяльності показує, наскільки змінюється обсяг продажів при зростанні збутових витрат.	
	4. рентабельність процесу продажу.	4. оптимізація витрат на маркетингову і збутову діяльність вимірює ефективність інвестицій у сферу збуту та маркетингу.	

Джерело: за даними [30].

Показники, що відображають темпи прибутковості збутової діяльності підприємства:

1) Темп приросту чистого прибутку від реалізації продукції відображено на рис. 2.9.

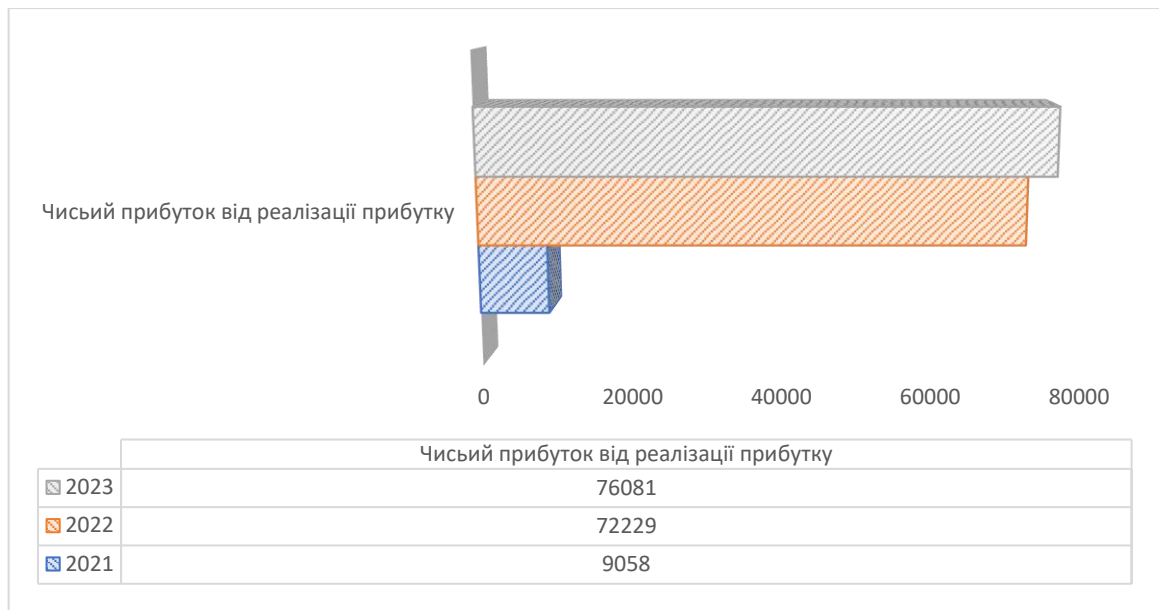


Рис. 2.9. Чистий прибуток від реалізації продукції ТОВ «ШЕКОЛАН» за 2021-2023 роки (тис. грн)

Джерело: побудовано автором за даними [20].

2) Темп приросту дебіторської заборгованості відображено на рис. 2.10.

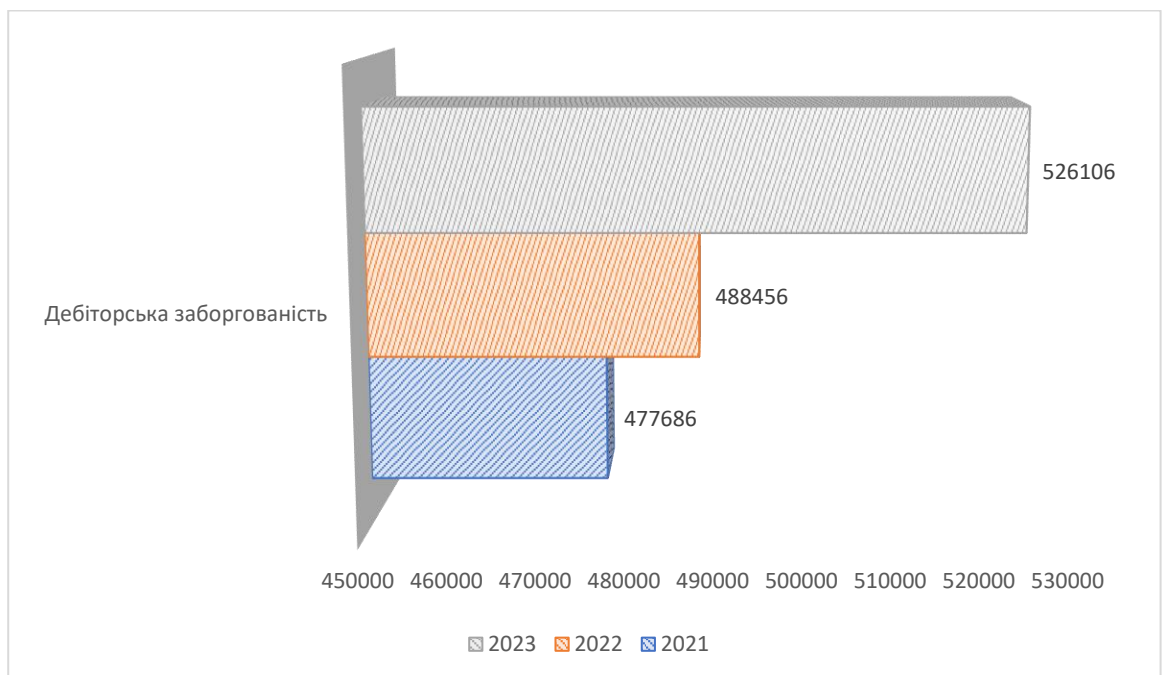


Рис. 2.10. Дебіторська заборгованість ТОВ «ШЕКОЛАН»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства [20]

Зростання дебіторської заборгованості в 2023 році у порівнянні з 2021 роком становив 10%.

3) Розрахуємо показники, які визначають ефективність витрат збутової діяльності підприємства:

1) Збутова місткість витрат

$$S_{mc} = \frac{Взб}{Д} \quad (2.1)$$

де Взб – витрати на збут, грн.; Д – дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства, грн.

$$2021 = 123531 / 1553952 = 0,08$$

$$2022 = 126169 / 1498707 = 0,08$$

$$2023 = 110197 / 1578524 = 0,07$$

2) Рентабельність витрат на маркетинг і збут. Розраховується за формулою:

$$r_{mc} = \frac{Пр}{Взб} * 100\% \quad (2.2)$$

де Пр – прибуток від операційної діяльності підприємства, грн.; Взб – витрати на збут, грн.

$$2021 = (236456 / 123531) * 100\% = 191\%$$

$$2022 = (143919 / 126169) * 100\% = 114\%$$

$$2023 = (248054 / 110197) * 100\% = 225\%$$

3) Ефективність маркетингу відображає наявний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживачів. Розрахуємо за формулою:

$$ROMI = \frac{Вп - Імар}{Імар} \quad (2.3)$$

де Вп – валовий прибуток, грн.; Імар – маркетингові інвестиції, грн.

$$2021 = (426569 - 70436) / 70436 = 5,05$$

$$2022 = (332213 - 75977) / 75977 = 3,37$$

$$2023 = (410449 - 61439) / 61439 = 5,68$$

ТОВ «ШЕКОЛАН» вкладає гроші в маркетингові заходи, коефіцієнт ефективності маркетингу в 2022 році знижується, підприємство припинило частково отримувати фінансову вигоду від операційних рекламних заходів.

- 4) Основним показником процесу управління збутовою діяльністю являється рівень товарних запасів, це платформа для реалізації головної цілі підприємства і забезпечення конкурентних переваг на ринку.

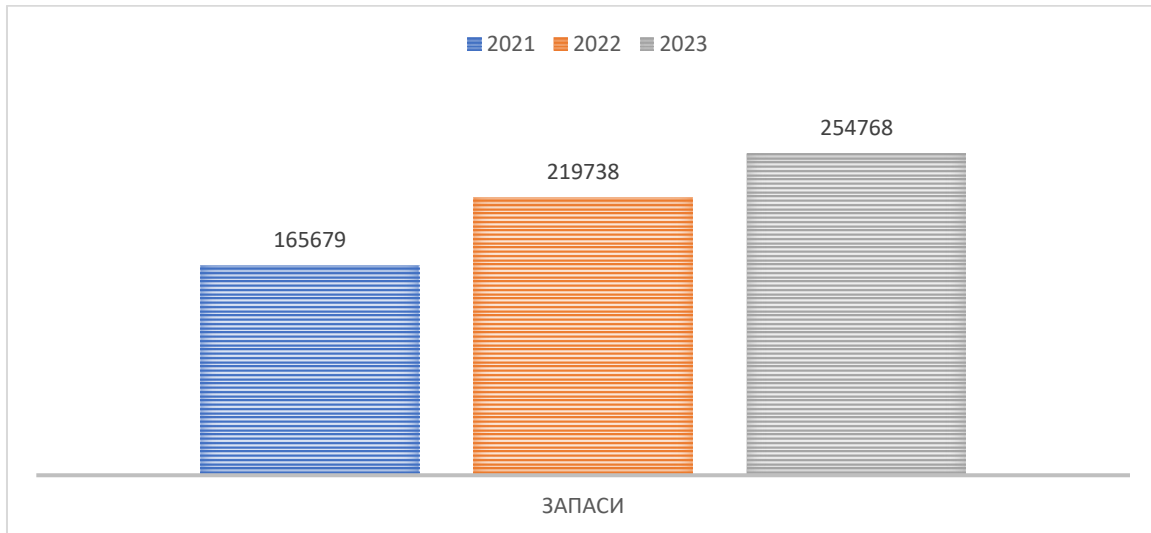


Рис. 2.11. Запаси ТОВ «ШЕКОЛАН» на 2021-2023 роки в тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [31]

У 2023 році коефіцієнт оборотності товарних запасів вищий у порівнянні з 2021 роком, це означає зниження кількості оборотів товарів за рік. Показник вказує на менш ефективне управління товарними запасами ТОВ «ШЕКОЛАН».

На підприємстві відсутня кількість виробничих запасів, що не дозволяє підстрахувати на випадок форс-мажорних ситуацій у виробництві, можуть виникати затримки з постачання сировини. Рентабельність збуту в 2023 році у порівнянні з 2021 роком збільшилась на 6 гривень. Чисельність персоналу відділу збутової політики на ТОВ «ШЕКОЛАН» зростає. Збільшується виробництво та розширюються збутові відділи, а це потребує залучення кадрів. В 2021 році було зафіксовано зниження показників ефективності роботи відділу збуту. Однак, починаючи з 2023 року, спостерігається стрімке зростання цих показників. Зокрема, дохідність на одного робітника відділу збутової політики збільшився на 9,8%. Крім того, фінансовий результат на одного працюючого відділу збутової політики покращився на 79,8% внаслідок зменшення витрат на збут на 8,9%. В результаті, загальний прибуток від операційної діяльності також

збільшився, що позитивно вплинуло на прибуток від операційної діяльності на одного працюючого відділу збутової політики.

Дані тенденції вказують на зростання продуктивності збутової діяльності та підвищення її прибутковості. В 2023 році також відзначається зростання рентабельності основного продукту.

Обґрунтована, адаптована та ефективна збутова політика – це основа на якій базується збутова система ТОВ «ШЕКОЛАН». Підприємство комплексно та системно досліджує та вирішує проблеми які виникають в управлінні збутовою діяльністю в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ШЕКОЛАН"

Збутова система є невід'ємною частиною функціонування будь-якої економічної системи, значно впливаючи на її загальну ефективність. Для впровадження змін у збутовій політиці необхідний комплексний підхід, який враховує недоліки як на загальносистемному, так і на локальному рівнях. Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від мінімізації витрат, пов'язаних з недосконалістю збутової системи. Задоволення потреб споживачів вимагає постійного вдосконалення процесу взаємодії з контрагентами, враховуючи динаміку та тенденції ринку[32].

Діяльність ТОВ "ШЕКОЛАН" у контексті збутової системи.

ТОВ "ШЕКОЛАН", яке спеціалізується на післяурожайній обробці сільськогосподарської продукції, оптовій торгівлі зерновими культурами, тютюновими виробами, насінням та кормами для тварин, стикається з необхідністю ефективної збутової системи. Оскільки більшість торговельних вантажів від виробників досягає споживачів через оптову торгівлю та роздрібну мережу, забезпечення якісного пакування товарів є критично важливим. Процес підготовки продукції до транспортування, зберігання та продажу прямо впливає на її збереження та привабливість для покупців[33].

Аналіз діяльності ТОВ «ШЕКОЛАН» виявив, що збутова політика підприємства демонструє загалом високий рівень ефективності, однак потребує певних удосконалень. Під час дослідження було визначено як сильні сторони, так і слабкі місця збутової стратегії.

До переваг відносяться:

- * Оптимальна структура відділу збуту, що забезпечує тісну взаємодію між працівниками та пришвидшує обробку замовлень;

- * Регулярний моніторинг та аудит фінансових витрат на рекламну кампанію;

- * Активна участь у міжнародних конкурсах, отримання сертифікатів якості та співпраця з благодійними фондами, що позитивно впливає на імідж та комерційний успіх підприємства;

- * Повне використання потенціалу збутового каналу через веб-сайт компанії.

Серед недоліків можна виділити:

- * Відсутність акценту на маркетингових дослідженнях, що зумовлено лідерським становищем підприємства на ринку етикеток та легких металевих упаковок для алкогольних напоїв та харчової продукції;

- * Відсутність оновлення номенклатури продукції та недостатня увага до розробки нових товарів;

- * Потреба в оптимізації логістики збуту з метою зниження витрат на транспортування.

Висновки дослідження свідчать про необхідність подальшої модернізації збутової політики ТОВ «ШЕКОЛАН» з урахуванням виявлених недоліків та для збереження лідерських позицій на ринку.

Наведені вище проблеми вимагають реструктуризації та оптимізації діючої політики збуту.

По-перше, необхідно провести глибокий аналіз ринкових можливостей для продукції підприємства та чітко визначити потреби споживачів (замовників). Вдосконалення збутової діяльності потребує інвестування у нові виробничі потужності та розширення асортименту продукції [34].

Для досягнення поставленої мети, товариство з обмеженою відповідальністю "ШЕКОЛАН" має приділити підвищену увагу рекламній підтримці своєї продукції. Наразі, рекламні заходи є ключовим фактором формування ринку збуту та ефективним інструментом конкуренції на ньому.

Впровадження рекламних кампаній при випуску нових товарів готує споживачів до позитивного сприйняття продукції. Для вже існуючих товарів реклама підтримує попит та сприяє розширенню географії збуту.

Швидкий розвиток комунікаційних технологій та зростання ролі Інтернету в сучасному житті неминуче впливають на методи закупівель, поведінку споживачів та їхнє ставлення до задоволення потреб. Експерти вважають, що електронні канали розподілу стануть однією з ключових ознак маркетингу у XXI столітті [35].

Інтернет-платформи, що лежать в основі електронних каналів розподілу, здатні суттєво змінити структуру ринку.

Переваги електронних каналів розподілу:

- Глобальний охоплення: доступність для широкої аудиторії незалежно від географічного розташування.
- Зручність та швидкість укладання угод: спрощений процес покупки та швидке оформлення замовлень.
- Ефективність та гнучкість обробки інформації: автоматизовані процеси та аналітичні можливості.
- Управління базами даних та побудова нових відносин з клієнтами: можливість персоналізації та сегментації.
- Зниження витрат на продаж та розподіл: оптимізація логістики та адміністративних процесів.

Стратегічний вектор розвитку даного підприємства спрямований на його подальше зростання, що передбачає істотне підвищення показників як поточної, так і перспективної діяльності у порівнянні з досягненнями попереднього етапу.

Для проведення всебічного аналізу та оцінки ефективності нині діючої маркетингової стратегії ТОВ «ШЕКОЛАН» необхідно провести глибокий огляд сильних і слабких сторін системи управління підприємством.

Розглянемо переваги і недоліки маркетингової політики досліджуваного підприємства в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки маркетингової політики ТОВ «ШЕКОЛАН»

Чинник	Переваги	Недоліки
Маркетингова політика		
Якість реклами	Організація демонструє професійний підхід до рекламної діяльності, активно беручи участь як спонсор та партнер у різноманітних заходах.	Відсутність рекламних оголошень у межах місцевого телевізійного мовлення.
Якість надання послуг	Якість послуг, які надаються є високого рівня	Не налагоджена система зворотного зв'язку
Система збуту	Організація здійснює прямі продажі своїх товарів та послуг, будуючи партнерські відносини з потенційними клієнтами.	Організація не бере участі у кластерах
Асортимент послуг	Широкий асортимент послуг	На даний час відсутні укладені договори з компаніями, які здійснюють надання зазначених послуг. Це створює певний ризик тимчасової недоступності окремих послуг для гостей у разі їх необхідності.
Кадрова політика		
Кваліфікація робітників	Висока професійна підготовка та глибоке розуміння своїх обов'язків є ключовими характеристиками співробітників.	Не всі співробітники компанії мають достатні знання іноземних мов, що може бути пов'язане з відсутністю відповідних навчальних програм.
Кадри	Існує чітка політики щодо кадрів.	-
Мотиваційна політика	Працівники мають право на отримання премій у разі успішного виконання та перевиконання встановлених планів з реалізації певних видів послуг.	Не завжди справедливі штрафи
Плинність кадрів	На підприємстві практично відсутня плинність персоналу	-

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства [36]

Таблиця 3.1 демонструє відсутність суттєвих вад у системі менеджменту ТОВ «ШЕКОЛАН».

Ключовим фактором конкурентоспроможності та запорукою стабільного економічного розвитку ТОВ «ШЕКОЛАН» є висока ефективність діяльності. З метою оптимізації стратегічного управління збутом, виникає необхідність розроблення базової моделі такого управління.

Серед ключових викликів формування ефективної базової моделі управління збутом Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» можна виділити:

- * Недостатню комплексність поточних планів та низький рівень узгодженості дій у системі.

- * Відсутність розробленої методичної та аналітичної бази для дослідження ринкових тенденцій.

Необхідність створення ефективної базової моделі стратегічного управління збутом Товариства з обмеженою відповідальністю "ШЕКОЛАН" обумовлена такими факторами:

- проактивна позиція керівництва підприємства, спрямована на підвищення ефективності стратегічного управління розвитком;
- забезпечення чіткої координації дій усіх структурних підрозділів організації, що сприяє вдосконаленню її організаційно-економічного механізму;
- більш точне визначення цілей та основних напрямів діяльності підприємства;
- наочне відображення взаємозв'язку між управлінськими функціями та обов'язками працівників, що сприяє формуванню ефективної системи управління людським капіталом;
- підвищення адаптивності організації до змін ринкового середовища, що мінімізує ризики діяльності та дозволяє розробляти стратегії розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Головною метою реформування системи управління в ТОВ «ШЕКОЛАН» є суттєве підвищення результатів діяльності компанії шляхом інтеграції передових інноваційних технологій надання послуг та сучасних інформаційних технологій. Ця трансформація спрямована на оптимізацію процесів, підвищення

якості та конкурентоспроможності продукції, а також зниження витрат на її реалізацію.

Вдосконалення збуту ТОВ «ШЕКОЛАН» залежить від переорієнтації існуючої системи збутової політики підприємства. Розширення асортименту, вивчення постачальників, запитів споживачів та конкурентів повинно призвести до збільшення споживачів та збільшення прибутку.

Для підвищення ефективності збутової діяльності на підприємстві ТОВ «ШЕКОЛАН» пропонується реалізувати систему планування розподілу та електронного документообігу, а саме DRP (Distribution Requirements Planning) та CRM (Customer Relationship Management).

Впровадження системи DRP дозволить не лише враховувати динаміку ринку, але й активно на неї впливати. Завдяки DRP підприємство зможе оптимізувати витрати, пов'язані з зберіганням, транспортуванням та переробкою продукції. Крім того, система допоможе визначити оптимальні розміри складських приміщень та вибрати найбільш ефективний вид транспорту.

Ключовим інструментом логістичного управління в рамках DRP є процес, який адаптує всю систему поповнення запасів товарної продукції у логістичній мережі. Цей процес розробляється для кожної окремої частини зберігання та кожної логістичної системи поставок, що бере участь у формуванні запасів у дистрибуційному каналі. Ця система налагодження і витрачання товарних запасів оптимізуються в загальну вимогу поповнення запасів товарної продукції на складах підприємства.

Процес управління постачання продукції, який базуються на моделі DRP (Distribution Requirements Planning), надають підприємствам певні переваги в сферах маркетингової політики та логістичної діяльності. Серед маркетингових організаційних вигод можна виділити:

- Підвищення якості обслуговування: завдяки скороченню терміну поставки готової продукції й задоволенню потреб споживачів.
- Результативніша доставка нової продукції на ринку.

- Возможность передбачення та запобігання маркетинговим рішенням щодо просування продукції з низьким ступенем товарних запасів.

- Виняткове вміння задовольняти потреби споживачів завдяки скоординованому управлінню запасами.

Системи динамічного управління ресурсами (DRP) надають значні логістичні переваги, зокрема:

- * Оптимізація витрат на зберігання та управління запасами. Координація поставок дозволяє мінімізувати витрати, пов'язані з утриманням готової продукції на складах.

- * Зниження рівня запасів. Точне визначення обсягів та місць поставок сприяє раціоналізації запасу матеріалів.

- * Економія складських площ. Зменшення обсягів запасів автоматично призводить до зниження необхідності у складах.

- * Мінімізація транспортних витрат. Ефективний зворотний зв'язок на замовлення дозволяє оптимізувати логістичні маршрути та зменшити витрати на транспортування.

Системи управління зв'язками з клієнтами (CRM) - програмне забезпечення, призначене для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами. Завдяки збору та аналізу даних про клієнтів та історії їхніх відносин з компанією, CRM-системи сприяють підвищенню рівня продажів, покращенню якості обслуговування та оптимізації маркетингової діяльності.

CRM-система є потужним інструментом для відділу продажів, оскільки вона дозволяє:

- організувати та регламентувати роботу менеджерів, контролювати їхню роботу;

- автоматизувати процес угоди з клієнтом;

- скоротити час виконання повторюваних процесів;

- аналізувати рівень лояльності клієнта до компанії;

- зберігати базу клієнтів та збирати історію взаємодії з ними;

- не втратити жодного клієнта, який виявив інтерес до компанії.

Компанія EFSOL пропонує розглянути її програмне рішення для автоматизації бізнес-процесів. За роки своєї діяльності компанія успішно реалізувала численні проекти як у сфері B2B, так і B2C. EFSOL розробила власне інноваційне рішення "Автоматизація продажів", яке охоплює всі аспекти збутових процесів та забезпечує ефективне управління продажами на підприємстві, базуючись на принципах орієнтації на клієнта.

Для вдосконалення управління збутовою діяльністю та зміцнення позицій Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН» пропонуються наступні напрями заходів:

- * Реструктуризація відділу збуту: Перетворення його на самостійний, автономний структурний підрозділ підприємства дозволить забезпечити більш активну та ефективну збутову діяльність. Залежність від інших відділів, як показує практика, негативно впливає на її результативність.

- * Глибокий аналіз постачальників: Встановлення пріоритетів серед постачальників на основі детального аналізу їхньої діяльності та умов співпраці.

- * Відкриття фірмового магазину: Створення власної торговельної точки для прямого продажу продукції споживачам.

- * Модернізація корпоративного сайту: Вдосконалення веб-ресурсу підприємства з метою покращення його функціональності та привабливості для потенційних клієнтів.

Для забезпечення підприємства актуальною інформацією щодо ринкової кон'юнктури, ціноутворення та стимулювання збуту, доцільно створити посаду експерта з дослідження ринку. Ця стратегія сприятиме ефективному визначенню пріоритетних напрямків інвестування, раціональному розподілу ресурсів підприємства, встановленню оптимальних виробничих обсягів та, як результат, підвищенню рентабельності.

З метою розмежування функцій і забезпечення збалансованої роботи з постачанням, рекомендується утворити два окремих відділи.

Типово функції постачання виконують два менеджери з постачання під керівництвом начальника відділу постачання. Функції збуту реалізує відділ

збутової політики, до складу якого входять: начальник відділу збуту (який також виконує обов'язки маркетолога), менеджер з зв'язків з громадськістю, рекламний агент, менеджер з продажів та експерт з дослідження ринку (рис. 3.1.).



Рис. 3.1 Реорганізація відділу збуту підприємства ТОВ «ШЕКОЛАН»

Джерело: за даними [32]

Таким чином, основною проблемою процесу управління збутовою політикою на підприємстві ТОВ «ШЕКОЛАН» є недостатнє використання маркетингових інструментів та обмежений доступ до онлайн-ресурсів для просування продукції.

Тому підприємству рекомендується впровадження інтернет-платформи для резервування продукції, що дозволить клієнтам зручно оформлювати замовлення, та суворе дотримання річного плану маркетингових заходів. Впровадження онлайн-системи резервування також сприятиме автоматизації збутових процесів за умови наявності необхідного персоналу та ресурсів.

Серед ключових внутрішніх стратегічних напрямків, що мають бути покладені в основу управління збутовою політикою Товариства з обмеженою відповідальністю «ШЕКОЛАН», можна виділити такі:

- Розробка та реалізація річного плану маркетингових заходів. Це передбачає проведення ретельних досліджень ринку, аналіз конкурентного

середовища та визначення цільової аудиторії для розробки ефективної стратегії просування продукції.

- Впровадження онлайн-платформи для резервування продукції. Цей крок спрямований на оптимізацію процесів взаємодії з клієнтами, спрощення процедури замовлення.

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить ТОВ «ШЕКОЛАН» підвищити ефективність збутової політики та зміцнити свої позиції на ринку.

Крім того, компанії було запропоновано провести реорганізацію відділу збуту з метою оптимізації розподілення обов'язків та завдань між працівниками. Оскільки ефективність роботи відділу збуту безпосередньо впливає на успішність діяльності підприємства і його позиціонування на ринку, було запропоновано впровадження програмного рішення EFSOL «Автоматизація продажів». Ця система дозволить об'єднати всі збутові процеси в єдиній інформаційній платформі та задовольнити індивідуальні потреби кожного клієнта на всіх етапах взаємодії: від пошуку до утримання. Програмне забезпечення, засноване на системі 1С з CRM-модулем, передбачає комплексний підхід до формування системи збуту підприємства, що гарантує досягнення високих результатів та реалізацію поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі проведено теоретичне дослідження та запропоновано практичні рекомендації щодо вирішення науково-прикладного завдання, що полягає у вдосконаленні управління збутовою діяльністю підприємства. Результати досліджень дозволяють зробити такі висновки:

1. Аналіз наукової літератури та джерел показав, що економічна суть процесу управління збутовою діяльністю підприємства полягає у реалізації товару на ринку з метою отримання максимальної вигоди як для продавця, так і для споживача, враховуючи інтереси та вимоги обох сторін. Управління збутом базується на функціях, притаманних будь-якій управлінській ланці: мотивації, контролю, аналізу, організації, планування та координації, і спирається на ряд принципів.

2. Визначено, що на ефективність управління збутовою діяльністю підприємства впливають численні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зовнішні фактори включають: конкурентне середовище та географічне розміщення споживачів, характер попиту на продукцію та платоспроможність споживачів; галузеві особливості та зміни в законодавстві. Внутрішні фактори охоплюють: канали розподілу, обсяги виробництва, фінансовий стан підприємства, операційні процеси.

3. У даній роботі розглянуто методологію оцінки ефективності управління збутовою діяльністю. Вона охоплює основні напрями та підходи, а також показники оцінки та їхній вплив на формування збутової політики підприємства. Застосування запропонованих методичних підходів дозволяє визначити рівень ефективності ведення збутової діяльності, оцінити результативність реалізованих заходів і обґрунтувати їхнє значення для загальної діяльності підприємства.

4. Визначено, що ТОВ «ШЕКОЛАН» - підприємство, яке займається післяурожайною діяльністю, рослинництвом, торгівлею зерном, кормами для тварин. Більша частина обсягу виробництва ПрАТ «Технологія» користується

попитом на території України. Європейський ринок компанія стала освоювати недавно, так як має три виробничих площадки в Європі. В результаті порівняльного аналітичного балансу ТОВ «ШЕКОЛАН» проведена оцінка фінансового стану підприємства. Прослідковується чітка динаміка чистого прибутку та обсягу реалізованої продукції від реалізації. Підприємство фінансово стійке та платоспроможне, про це свідчить показник фінансової стійкості. Цільовою аудиторією є юридичні особи та оптові фірми, переважно приватні підприємці, що спеціалізуються на продажу непродовольчих товарів. Проведений аналіз ефективності збутової діяльності показав, що підприємстві як обсяг виробництва, так і обсяг реалізації мають тенденцію до зростання.

5. Проаналізовано показники збутової діяльності, рентабельність продукції та продажу, а також динаміка результатів роботи збутового відділу. що більшість збутових показників які були розраховані, мають менш позитивну динаміку, це свідчить про не акумульовані збутові потужності, але такі показники як рентабельність продажів та продукції мають позитивну динаміку.

6. Для покращення діяльності з продажу пропонуються такі групи заходів, які допоможуть зміцнити позиції ТОВ «ШЕКОЛАН»: реструктуризація відділу збуту; проведення детальнішого аналізу постачальників з метою визначення пріоритетів; запровадження програмного рішення компанії EFSOL «Автоматизація продажів», що дозволить реалізувати всі завдання з продажу в єдиній інформаційній системі та задовольнити індивідуальні потреби клієнтів на всіх етапах взаємодії – від пошуку до утримання; максимальне використання електронних каналів розповсюдження.

Таким чином, мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконано. Однак з огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища, управління продажами підприємства потребує подальшого дослідження та вдосконалення.