

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Бакалавр»

на тему: «Управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві»

Виконав:

Линник Вадим Олегович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»

Керівник:

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Макарова Вікторія Вікторівна
д.е.н., доцент кафедри маркетингу та логістики

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ *Линнику Вадиму Олеговичу*

1. Тема роботи: Управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «ОЛАН АПАТОР», м. Суми

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «7» червня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління збутовою діяльністю.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- визначити поняття «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю»;
- розглянути управління збутовою діяльністю на рівні суб'єкта господарювання;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;
- розглянути тенденції управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності збутової діяльності торговельного підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми.

6. Дата видачі завдання:

«16» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2023 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2023 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2023 р.	виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2023 р.	виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 02 червня 2023 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 02 червня 2023 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	07 червня 2023 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	03 червня – 12 червня 2023 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22 червня 2022 р.	виконано

Студент

(підпис)

В.О. Линник

Керівник роботи

(підпис)

Л.М. Могильна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Линник В. О. Управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто сутність понять «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю» на рівні суб'єкта господарювання; досліджено методику оцінки управління збутовою діяльністю торговельного підприємства.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми, проаналізовано основні тенденції збутової діяльності; здійснено аналіз та оцінку ефективності управління збутовою діяльністю, представлено матрицю SWOT-аналізу збутової діяльності торговельного підприємства, виділені слабкі місця та запропоновані заходи для підвищення результативності діяльності з цього напрямку.

Запропоновано основні напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю з використанням альтернативних методів збуту та стимуляції продажів ТОВ «ОЛАН АПАТОР», що передбачають підвищення ефективності роботи працівників, проведення акцій, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до ринку, проведення реорганізації відділу збуту.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, торговельне підприємство, підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.

SUMMARY

Linnyk V. O. Management of sales activities in a trading enterprise

Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work considers the essence of the concepts of «sales activities» and «sales management» at the level of an economic entity; the methodology for assessing the management of sales activities of a trading enterprise is studied.

A general organisational and economic description of the activities of LLC «OLAN APATOR» in the city of Sumy is provided. Sumy, analyses main tendencies of sales activity; analyses and evaluates efficiency of management of sales activity, presents a matrix of SWOT-analysis of sales activity of trade enterprise, allocates weaknesses and offers measures for increase of efficiency of activity in this direction.

It offers main directions of improvement of the system of management of sales activity with the use of alternative methods of sales and stimulation of sales of LLC «OLAN APATOR», which envisage increase of efficiency of work of employees, carrying out actions, increase of competitiveness, adaptation to the market, carrying out reorganisation of the sales department.

Keywords: sales, sales activities, sales management, trading enterprise, improving the efficiency of sales management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління збутовою діяльністю в торгівельному підприємстві	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління збутовою діяльністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика торгівельного підприємства	15
2.2 Аналіз стану управління збутовою діяльністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	23
2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства	30
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління збутовою діяльністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49
Додаток А До першого розділу	50
Додаток Б До другого розділу	51
Додаток В Бухгалтерська звітність ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	53
Додаток Г Наукова публікація	55

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена тим, що основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. У сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх запроваджених на підприємстві заходів, спрямованих на одержання прибутку. Управління збутовою діяльністю підприємства є найважливішим аспектом, який не можливо переоцінити. Основним завданням підрозділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Від правильно організованої збутової діяльності залежить ефективність і стабільність роботи як кожного окремого підприємства, так і всіх взаємопов'язаних з ним підприємств, всіх виробників та споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства. Збутова політика – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук покупця; встановлення ціни відповідно до якості товару та попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Управління збутовою діяльністю – одна з найбільш актуальних тем в умовах сучасного ринку, тому що виживання будь-якого підприємства в цих умовах визначається можливістю забезпечити конкурентоспроможність товарів і послуг. Слід відмітити, що діяльність з управління збутом не може бути ефективною після того, як продукція вироблена, така діяльність здійснюється в ході виробництва продукції. Наукове осмислення цієї проблеми та необхідність удосконалення управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Загальним питанням розвитку управління збутовою діяльністю торговельного підприємства, аналізу продукції, каналів збуту та конкурентоспроможності займалися такі визначні вчені, як Дячун О. [8], Левицький В. [8], Матвієць О. [15], Кошівська М. [15], Кирчата І. [11], Герасимчук М. [6], Гордієнко К. [7], Авраменко О. [7], Міленний Є. [16] Козуб В.

[12], Уварова А. [12] тощо. За результатами проведених досліджень встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства направлене на підвищення ефективності роботи підприємства. Оскільки головною метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, саме тому збутовій діяльності має надаватися як найбільше уваги. В умовах ринкової конкуренції важливим є правильно організоване управління збутовою діяльністю підприємства що зосереджене на пошуку оптимальних шляхів просування товарів на ринок, використання альтернативних методів збуту, зокрема у формі товарної аграрної розписки, збільшення товарообігу, зниження витрат на збут. Впровадження в практику збутової діяльності підприємства запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління збутовою діяльністю, а як наслідок і прибутковості діяльності в цілому та досягнення поставлених стратегічних цілей. Отже, вищенаведені аспекти підтверджують актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- визначити поняття «збутова діяльність» та «управління збутовою діяльністю»;
- розглянути управління збутовою діяльністю на рівні суб'єкта господарювання;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;
- розглянути тенденції управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності збутової діяльності торговельного підприємства;

– обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління збутовою діяльністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю в торговельному підприємстві.

Елементами наукової новизни є обґрунтовані напрямки вдосконалення управління збутовою діяльністю для ТОВ «ОЛАН АПАТОР», а саме: підвищення ефективності роботи працівників, проведення акцій, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до ринку, проведення реорганізації відділу збуту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР» можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні торговельного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління збутовою діяльністю. Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності підприємства.

Інформаційна база. Джерелами інформації є наукові статті, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, бухгалтерська звітність ТОВ «ОЛАН АПАТОР» за 2020-2022 рр. та ресурси Internet.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній міжнародній науково-практичній конференції:

1 Линник В.О., Могильна Л.М. Управління збутовою діяльністю в підприємствах. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої*

міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 63-64.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 37 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 8 таблиць, 9 рисунків, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Вчені-економісти пропонують декілька варіацій визначення поняття «збутова діяльність». Для одних – це «розподіл», «збут» або «товарорух», для других – продаж або заключна стадія діяльності підприємства. А деякі взагалі, роз'яснюють це поняття в широкому розумінні, розкриваючи при цьому вищезгадані поняття та їх сутність [10, с. 103].

Розібратись більш детально, що означає дане поняття на думку різних вчених можна в таблиці 1 додатку А. Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити підсумок, що збутова діяльність – це система, яка охоплює такі процеси як: планування обсягу реалізації товарів, беручи до уваги рівень прибутку; пошук найвигіднішого постачальника (покупця); торги, встановлення ціни згідно якості товару та його попиту; маркетинг.

Науковці Козуб В, Уварова А. дають визначення поняттю «управління збутовою діяльністю», як «багатоаспектний управлінський процес, спрямований на забезпечення ефективного збуту підприємства у довгостроковій перспективі в умовах мінливості зовнішнього середовища» [12, с. 19]. Повністю погоджуємось з цим твердженням. Слід наголосити, що через надмірну складність, дана система не може бути короткотривалою, вона має бути «гвинтиком» максимально продуманого довгострокового плану підприємства, в тому числі і торгівельного. Тобто, щоб фірма працювала в прибуток, потрібно продумати стратегії збуту в цілому, потім по групових та поодиноких товарах, по окремих ринках, по представникам товарів, а в випадку великих споживачів – план по споживачах. Головною метою збуту є отримання підприємством прибутку, за рахунок продажу товару, задовольняючого попит покупця. Основними завданнями збутової діяльності є: логістична діяльність (доставка товару в найвигідніше місце,

найзручніший час та в необхідній кількості, щоб це найбільше влаштувало покупця); реклама (представлення товару та зацікавлення споживача в покупці).

Управління збутовою діяльністю та збутовою політикою прогнозує інтеграційні процеси в роботах таких підсистем управління торгівельним підприємством як маркетингове стратегічне планування, політика комунікацій (управління збутовими ринками), політика товару, політика ціни, управління потенціалом збуту, управління ризиками збуту, підсистема маркетингового аудиту та контролю над збутом [11, с. 57-58].

Збут в діяльності торгівельного підприємства виконує такі завдання: продовження виробничої діяльності (створює споживчу ціну та ціну товару, а не просто зберігає вже створену до цього, збільшуючи тим самим загальну вартість); направлення на комерційне завершення маркетингової та речове завершення виробничої діяльності підприємства (водночас знаходить, утворює та втілює не лише певні економічні результати власної діяльності, а й необхідний попит зацікавлених покупців). Тобто, збут є однією з найвпливовіших підприємницьких функцій та визначає корпоративну місію, а не лише втілює її; одне з джерел конкурентної переваги товару та в цілому підприємства [14, с. 63].

Споживачу, зазвичай, пропонуються різні способи для отримання продукції. Наприклад, підприємство може самостійно доставити продукцію одразу до споживача або ж залучити для цього якісь канали збуту. В другому випадку важливе місце серед компонентів маркетингу займає структура каналу збуту. А все через те, що в певних ситуаціях посередника варто вважати ринком для виробника, бо його популярність на ринку споживання може бути більше ніж престиж виробника. Використовуючи різні методи просування, розподільчі канали деяким чином формують попит. Враховуючи цей факт, канали розподілу можна вважати керованою мережею, яка підвищує споживчу цінність товарів і послуг.

Щоб досягти цілі збуту та реалізувати його завдання, варто дотримуватись такої послідовності дій: створення стратегії збуту підприємства; вибір збутового каналу для системи; генерування та обробка великої кількості інформації, яка

показує потреби і пріоритети покупців; створення партій товару, згідно потребам споживачів, їх упакування, згідно вимог ринку; складування перед транспортуванням та в разі чого дороблення продукції на складах; організація процесу транспортування; сприяння посередницькій діяльності для ефективного продажу; управління зберіганням товару в межах підприємства та певних його відділеннях; збір, узагальнення та обробка відгуків про товар підприємства і саме підприємство [9, с. 11].

Основою збутової діяльності є: транспортування товару (його переміщення від виробника до покупця); доопрацювання товару (підбір, сортування, складання готового товару в та інше, що доступність і готовність його до споживання); зберігання товару (організація утворення і підтримки необхідних його запасів); контакти з споживачами (фізична передача товару, замовлення та їх оформлення, платіжно-розрахункові операції та їх організація, юридична зміна власника на товар, повідомлення покупця про товар і підприємство та, звідси, збір інформації про ринок).

Найбільш важливим етапом процесу управління збутовою політикою варто вважати маркетингове планування збутової діяльності. Варто зазначити, що це відбувається через те, що ефективність планування дуже впливає на майбутній результат підприємницької діяльності та місця підприємства на ринку. Вважати, що маркетинг як метод та інструмент збуту використовується лише для пошуку та вибору споживача продукції, яку підприємство виробляє або може виробити, є дуже помилковим рішенням. Даний висновок не властивий розвиненому рівню ринкових відносин. Виробництво лише для збуту товарів є причиною безперестанної неузгодженості попиту із пропозицією, а також кризи більшого виробництва від потрібної кількості. Результатом такої думки є часткова або повна відмінність зовнішнього вигляду і виробничих характеристик товару з дійсними потребами ринку.

Планування збутової діяльності підприємства полягає у тому, щоб продукт доставити продукт у потрібне місце, потрібній кількості та потрібної якості. Даний процес створює майбутнє підприємства у сфері збуту. При цьому він

враховує зміни зовнішнього середовища та тримає орієнтир на задоволення потреб ринку. Етапи розробки плану збуту можна відобразити алгоритмом на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Алгоритм планування збуту продукції в торгівельному підприємстві

Джерело: [9, с. 13]

Наголосимо, що маркетингове планування зачіпляє три рівні управління: корпоративний (опрацьовуються стратегічні цілі у сфері збуту, враховуючи при цьому цілі підприємства); бізнес-рівень (аналіз ринкового становища підприємства у сфері збуту та результату взаємин зі споживачами);

функціональний (готуються заходи для реалізації збутової діяльності підприємства). В разі планування збутової політики, здобування цілей виготовлення здійснюється згідно оцінки та задоволення критеріїв покупця. Даний перебіг подій є способом змінити на краще становище підприємства в майбутньому у сфері збуту, враховуючи усі зміни зовнішнього середовища та направлений на задоволення потреб споживачів.

Розрізняють такі види планування збуту: стратегічне планування – формування збуту підприємства (5–10 років); тактичне планування – опрацювання програми, направленої на досягнення обраних цілей у сфері збуту (2–5 років); оперативне планування – деталізація дій задля реалізації збуту підприємства (менше 1 року).

Прогнозування збуту є невід’ємною частиною для планування бізнесу в багатьох компаніях. Прогнозування використовується одним з найбільших інформаційних інструментів, що застосовуються керівниками підприємства для затвердження планів збуту первинною інформацією утворення схем оплати праці й оцінювання діяльності робітників.

Під прогнозуванням збуту розуміють метод, в котрому беруть участь як минулий досвід, так і сучасні домисли щодо майбутнього, для того щоб визначити його. Він передбачає постійне спостереження за ринком, функціональність та довогостроковість участі підприємства в ньому, докладний аналіз усіх можливостей та загроз маркетингової діяльності, а також переваг і недоліків сфери управління збутом підприємства. Метою прогнозування збуту рахують пророкування виникнення потреб, які відрізняються від сучасних, зміни в їх перевагах, складових частин попиту, головних причин купити і т.ін. Прогноз збуту – вирішення яку саме продукцію підприємство збирається продати, беручи до уваги існуючу взаємозв’язків, потенціалу ринку і особистих перспектив.

Групи чинників, від дій яких залежить прогнозування збуту: контрольовані (ціна, розподільчі канали, просувна система, товарна характеристика, політика підприємства щодо товару); неконтрольовані (економічний стан, інфляційні темпи, процент від ставки, зміни в демографії, споживчі смаки, конкуренція,

галузовий стан). Враховуючи ці фактори, прогнозування збутової політики маємо брати до уваги підприємницькі можливості щодо керування чинниками на які можна впливати і пристосування до дії незмінних чинників [9, с. 17–18].

Ціна – це елемент, що несе інформацію підприємству про попит на продукцію, а споживачу про шанс задовольнити потребу, залежно від об'єму пропозиції і кількості доходу. Раціонально обрана цінова політика має вплив на збільшення конкурентоспроможності і результативності виробництва та збуту підприємства. Звідси напрошується висновок: комерційні результати, досягнуті в кінцевому випадку, дуже залежні від ціни. Ціна – це чинник, згідно якому затверджуються взаємозв'язки між покупцем і продавцем. Саме ціна визначає виробничу структуру, впливає на переміщення матеріальних потоків, поділ товарної маси і розмір прибутку підприємства.

Економічний контекст ціни – величина вартості продукції, що виражена в грошовому еквіваленті. В маркетинговому розумінні цей термін аналізують відносно продавця і покупця. Згідно погляду підприємства – це грошова величина, яка нараховується йому за збут товару, згідно погляду покупця – це грошова величина, яка витрачається на придбання певного товару. Ці дві величини не є однаковими. Відповідно до вже набутої раніше практики, цінова політика має певні недоліки, а саме: ціноутворення, котре орієнтується на витрати; недостатня прилаштованість ціни до змін ринкових умов; недостатня структурованість ціни, відповідно різним варіантам сегментації ринку та товарів.

Цінова політика здатна впливати на успіхи комерційної діяльності фірми. Того перш ніж підготувати цінову політику, торгівельне підприємство має розглянути кожен фактор, що може впливати на вибірку певної цінової політики. До таких факторів зазвичай відносять: попит на товар, цінова політика, товарний життєвий цикл, ринкова модель, товарообігові канали, конкуренція, затрати, ціноутворюючі методи, стратегія маркетингу фірми. Цінова політика є інтегрованою системою, яка складається з взаємозв'язку ціни на товари згідно асортименту, застосування знижок та змін ціни, взаємозв'язку власних і конкурентних цін, методів утворення цін на нові товари.

Управління потенціалом збуту – це одна з найважчих підсистем, яка об'єднує в собі застосування ресурсів ринку, інтелекту, комунікації управління, організаційно-технічних, які повинні бути наявними та використовуватись у вирішенні завдань збутової діяльності підприємства. Збутовий потенціал – це один з головних елементів визначення умов та інтенсивності зростання конкурентоспроможності підприємства і, саме через це, вимірюється кількісною величиною, котра має назву обсяг реалізованої продукції. А отже, цей показник має пряму залежність від менеджерської роботи, а також від якості та відповідності до потреб споживачів продукції.

Збутовий потенціал торгівельного підприємства – це внутрішні ресурси та можливості цього підприємства реалізувати продукцію, завдяки наявності кадрів, компетентних у сфері асортиментного формування, підготовки технологій та передпродажу, підтримки сервісу. Для кількісної оцінки збутової діяльності використовуються такі показники (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Показники для оцінки збутового потенціалу

Показник	Умовні позначення	Формула	Примітка
Виручка від реалізації	ВР	—	—
Собівартість продукції	С	—	—
Прибуток від реалізації	ПР	$ВР - С$	ВР – виручка від реалізації, тис. грн. С – собівартість продукції, тис. грн.
Рентабельність продажу	$R_{пр}$	$ЧП/ВР$	ЧП – чистий прибуток, тис. грн. ВР – виручка від реалізації продукції, тис. грн.

Джерело: зроблено автором на основі [11, с. 59]

Прибуток показує на скільки виручка реалізованої продукції перевищує її собівартість. Рентабельність продажів товару показує на скільки ефективно підприємство працює на ринку. Темп зростання обсягів товарообігу продукції поєднує елементи управлінського потенціалу (показує на скільки досконало поєднується планування асортименту) та рівень конкурентоспроможності товарної продукції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ОЛАН АПАТОР» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика торгівельного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОЛАН АПАТОР» є офіційним дилером в Україні польського заводу APATOR POWOGAG. Воно розташоване за адресою м. Суми, вул. Черкаська, 1. Незважаючи, на своє розташування в місті Суми, підприємство надає свої послуги в усіх куточках нашої країни.

Завданнями даного підприємства є: забезпечення стабільної роботи водопровідних систем; оптимізація витрачання фінансових засобів та використання людських ресурсів; оздоровлення ситуації у сфері ЖКГ та пропозиція надійних та перевірених рішень.

Головною метою є забезпечення надійного та ефективного функціонування систем водопостачання, забезпечення безперебійного постачання води до споживачів та підтримання високої якості водопостачання.

Підприємство прагне до раціонального використання фінансових ресурсів, мінімізації витрат та оптимізації робочих процесів. Крім того, здійснюється пошук ефективних рішень щодо використання людських ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Підприємство має на меті покращення ситуації в житлово-комунальному господарстві шляхом розробки та впровадження нових технологій, методів та рішень. Метою є підвищення ефективності управління ресурсами, поліпшення якості життя споживачів та створення стійкої та стабільної системи ЖКГ.

Дане підприємство пропонує широкий спектр послуг і продукції, спрямованих на оптимізацію процесів обліку ресурсів та забезпечення безпеки використання: всі види квартирних, загальнобудинкових та промислових

лічильників; консультацію фахівців щодо оптимізації процесів знімання даних з приладів обліку води та тепла; розробка та виготовлення технічної документації; професійний супровід проектів із встановлення приладів обліку; гарантійне та післягарантійне обслуговування приладів обліку; приділення особливої уваги безпеці використання приладів обліку [23].

Наголосимо, що робота з асортиментом продукції важлива і вимагає врахування специфіки поточних трендів. Зокрема, з метою максимально ефективного задоволення потреб покупців під час роботи з асортиментом мінімально необхідним стає аналіз споживчої поведінки. Крім того, постійно зростаючі потреби покупців ведуть до того, що торгівля з багатоканальною переходить в омніканальну. Відповідно, при формуванні асортименту незалежно від каналу і формату продажів виникає необхідність враховувати поточну ситуацію та аналізувати купівельну поведінку за всіма каналами продажів. З метою розв'язання цієї проблеми вітчизняні та зарубіжні вчені роблять спроби пошуку нових інструментів і уточнення чинних методик управління асортиментною політикою компанії на основі категорійного менеджменту. В таблиці 2.1 розглянемо структуру товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура реалізованої товарної продукції «ОЛАН АПАТОР»

Назва продукції	2020 р.		2021р.		2022 р.		В середньому за 2020 – 2022 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
С+ Master Лічильник води ХВ JS 6,3 Ду25	588,0	24,34	4237,5	48,71	2550,0	41,77	2458,50	38,28
Б2745К6А Комплект приєднувальний Ду 32(В)х25(З)	75,0	3,10	203,5	2,34	257,4	4,22	178,63	3,22
Лічильник ЛК-25	200,0	8,28	1305,0	15,00	990,0	16,22	831,67	13,17
Клап. Звор. 3 лат шток 25»СТА»	25,2	1,04	85,5	0,98	107,07	1,75	72,59	1,26
Кран кул. в/в 25 (р) вода СТА нік	42,5	1,76	182,0	2,09	237,0	3,88	153,83	2,58
Фільтр муфт. Сітч.	84,0	3,48	150,0	1,72	172,0	2,82	135,33	2,67

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ду 25 STA								
Відвід сталевий 33*2,5	7,5	0,31	25,5	0,29	27,5	0,45	20,17	0,35
УК0218-В Трійник прямий 25 (1»в х 1»в х 1»в посл.)	25,0	1,03	100,75	1,16	133,0	2,18	86,25	1,46
Бочонок сталевий 25	11,0	0,46	52,0	0,60	60,8	1,00	41,27	0,68
Манометр ДМ100.1, 400 кПа (4 бар), 1,6 к.т., IP40, M20x1,5, ДСТУ EN 837-1:2004	128,0	5,30	343,0	3,94	331,29	5,43	267,43	4,89
Кран для манометра триходовий 2,5 МПа точений M20x1,5 - G1/2 (з ручкою)	77,5	3,21	246,5	2,83	275,0	4,50	199,67	3,52
Передавач імпульсів АТ-MBUS-NE-03 Master	1152,1	47,69	1767,55	20,32	963,34	15,78	1294,33	27,92
Всього по підприємству	2415,8	100,00	8698,8	100,00	6104,4	100,00	5739,67	100,00

Джерело: зроблене автором на основі даних підприємства

Наголосимо, що основне завдання підприємства – збільшення продажів завдяки якісному зростанню, оптимізація витрат у процесі управління асортиментом і товарними запасами, підвищення ефективності кожної товарної позиції, що продається, скорочення асортименту і товарних запасів завдяки активній роботі з неліквідними товарами й оптимізації асортименту, контроль ситуації, керованість процесами, виважене ухвалення стратегічних рішень. Дані таблиці 2.1 дають змогу не тільки виявити поточні тенденції та тренди, а й сформулювати розуміння, в якому напрямі діяти підприємству, створюючи спільно з покупцями нові споживчі цінності. Отже, провівши необхідні розрахунки, можемо сказати, що в 2021 р. прибуток зріс в 3,6 раз в порівнянні з попереднім. Це сталося через те, що популярність підприємства збільшилась, а тому і кількість реалізованої продукції зросла. Крім того, відбулось незначне підвищення цін. Якщо порівнювати 2022 та 2021 рр., маємо сказати, що незважаючи на інфляцію та підвищення цін, причиною чого, без сумніву, є військовий стан, прибуток зменшився з 8698,8 до 6104,4 тис. грн. Це відбулось саме через те, що кількість

реалізованої продукції зменшилась. Найбільше ж на ціну вплинуло зменшення продажу таких товарів, як C+ Master Лічильник води XB JS 6,3 Ду25, Лічильник ЛК-25 та Передавач імпульсів АТ-MBUS-NE-03 Master.

Будь-якому підприємству неможливо обійтись та не уникнути зовнішніх чинників. Серед них можна виокремити постачальників, споживачів, партнерів, конкурентів тощо. Постачальники є однією з важливих умов існування підприємства, адже для забезпечення основної діяльності підприємства і безперебійного виробництва необхідно мати певні матеріально-сировинні ресурси в необхідній кількості, відповідної якості. Не підтримуємо думку деяких авторів про сумніви в ефективності співпраці підприємств з постачальниками під час реалізації асортиментної політики, націленої на задоволення потреб покупців [27].

За довгі роки роботи ТОВ «ОЛАН АПАТОР» сформував перевірену базу постачальників, з якою ведеться робота вже протягом тривалого періоду часу. Головними критеріями їх вибору є: відпускна ціна, умови платежу, ділова репутація, благонадійність постачальника. Тому давайте проаналізуємо постачальників досліджуваного підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі
ТОВ «С.Т.А.»	Трубопровідна арматура	20%
ТОВ «Клевер Метер»	Вимірювальні прилади	60%
ТОВ «Санді Плюс»	Трубопровідна арматура	10%
ТОВ «Альфа-Прилад»	Манометри	2%
Інші підприємства	ТМЦ	8%

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Щоб отримати прибуток, підприємству необхідно знайти споживачів. Ознайомитись із споживачами підприємства можна в таблиці 2.3. Дамо характеристику деяким з них.

ТОВ «ЕН АР ДЖИ ГРУП» є інтегратором у сфері промислового насосного обладнання, систем сільськогосподарського зрошення та автономного енергопостачання. Компанія надає готові рішення для підприємств, включаючи продаж обладнання європейських брендів, проектні, монтажні та

пусконалагоджувальні роботи, технічне обслуговування та після продажний супровід. До послуг компанії відносяться: безоплатний розрахунок проекту під кожного клієнта; виїзд інженера на місце для детального розрахунку; постачання обладнання, виготовленого в Євросоюзі; розробка проектної документації; введення в експлуатацію обладнання, пусконалагоджувальні роботи; технічне обслуговування та супровід [21].

Таблиця 2.3 – Відомості про основних споживачів продукції

Назва споживачів	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі
ТОВ «ЕН АР ДЖИ ГРУП»	Вимірювальні прилади	20%
КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго»	Трубопровідна арматура	20%
КП «Водоканал» Тячівської міської ради	Вимірювальні прилади, трубопровідна арматура	10%
ТОВ «Варіант Агро Буд»	Вимірювальні прилади	10%
ТОВ «ЗОРЯ»	Вимірювальні прилади	10%
ТОВ «Сантехдеталь плюс»	Вимірювальні прилади	5%
ТОВ «Профітресурс»	Вимірювальні прилади	5%
АТ «Сумбуд»	Вимірювальні прилади	5%
Інші підприємства	ТМЦ	15%

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Основною діяльністю КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго» є виготовлення, транспорту та постачання тепла, виготовлення та доставка електроенергії. Основний продукт підприємства – це теплова енергія, яка доставляється у вигляді гарячої води теплових мереж та гарячого водопостачання. Тепло, котре виробляється компанією, повністю реалізовується у місцевих споживачів на житлові потреби, а також потреби підприємств та державних і інших форм власності установ [13].

АТ «Сумбуд» на сьогодні є п'ятнадцятьма підрозділами, які злагоджено працюють, які мають високу технологічну оснащеність, застосовують прогресивні будівельні технології у виконанні проектів промислового, цивільного і житлового будівництва «під ключ» [1].

ТОВ «Варіант Агро Буд» належить до української виробничої групи, котра складається з десяти підприємств, котрі реалізують себе у обробці металу та

виготовленні обладнання для його обробки. Управління всіма підприємствами здійснюється єдиним керівником. ТОВ «Варіант Агро Буд» виробляє обладнання, необхідні для елеваторів, системи для зрошення та причіпну техніку, але це не є обмеженнями компанії. Підприємство має особисте конструкторське бюро, а це дозволяє йому самостійно вирішувати нестандартні задачі для задоволення потреб кожного їхнього покупця [20].

Також ТОВ «ОЛАН АПАТОР» має ще близько 30 компаній, які є його партнерами. Серед них варто назвати такі: БК «Галицький двір», ТОВ «Промислово будівельна група «Ковальська»», БК «ТОПАЗ», БК «МЖК Експрес-24» та інші дрібні компанії.

БК «Галицький двір» реалізовує себе в сфері будівництва, інженерії та архітектури. Головною метою підприємства треба вважати не тільки зручність та екологічність, а й зовнішню привабливість споруджених будинків. Гарантією якості виконуваних ними робіт слугує велика кількість матеріально-технічних засобів діяльності, довговічність і надійність споруджених будівель, і звісно велика кількість фахівців різних спеціальностей. БК «Галицький двір» реалізовує власну діяльність у Західній Україні, а саме в м. Івано-Франківськ, м. Львів, м. Трускавець, м. Яремчі [3].

ТОВ «Промислово будівельна група «Ковальська»» – це об'єднання кількох великих підприємств з різних частин будівельної галузі. Дане об'єднання проводить повний обсяг робіт: від виробництва матеріалів до спорудження забудов житлового, комерційного та соціального призначення. Оскільки ТОВ «ПБГ «Ковальська»» має передові технології і матеріали, різноманітність у власних можливостях завдяки групі підприємств та особистий професійний інженерно-технічний склад працівників, їх використання дозволяють нести повну відповідальність за вчасну здачу будинків та передачу їх у житлово-комунальний фонд. Особливим досягненням є збудований у 2007 р. найвищий, на той момент, тридцяти шести поверховий житловий будинок, що став візитною картою Харківського масиву [24].

БК «ТОПАЗ» є будівельною компанією повного циклу будівництва та

експлуатації нерухомості. Підприємство застосовує найсучасніші методи будівництва та технології, застосовуючи які за роки свого існування створила сотні комерційної, житлової та промислової нерухомості. До неї належать багатоповерхівки, офіси, торгівельно-розважальні центри, спорткомплекси та будівлі високотехнологічного промислового призначення. БК «ТОПАЗ» має особистий центр з розробки дизайну та архітектури, фінансово-економічні підрозділи, які розробляють проекти і детально виконують їхню практичну частину [5].

Основою діяльності БК «МЖК Експрес-24» є будівництво нерухомості. Компанія споруджує житлові комплекси, комерційну нерухомість, а також об'єкти соціальної інфраструктури. Основним критерієм роботи компанії є якість, надійність та комфортність житла. У МЖК сформований величезний конкурентоспроможний набір інструментів та неповторних рішень для якісного будівництва. Компанія має власне бачення сучасної нерухомості, відповідно до запитів їхніх клієнтів, вдосконалене досвідом і сучасними інноваціями [4].

Також жодне підприємство не може існувати без конкурентів. Дивлячись на конкурентів, аналізуючи їхню діяльність, впливовість на ринку, керівники підприємств намагаються зрозуміти, що вони можуть зробити, щоб стати кращим підприємством. Якщо перераховувати конкурентів, можна назвати такі підприємства: ТОВ «Інвест Премекс», ТОВ «АНТАП Україна», ТОВ «АКВА Україна», ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ», ТОВ «SEMPAL» та ін.

ТОВ «Інвест Премекс» – це підприємство, яке вже більше 20 років є офіційним представником концерну Sensus в Україні, а також одним з основних постачальників приладів для обліку та контролю води і тепла. Їхня продукція виготовляється на заводах Словаччини та Німеччини, що входять до групи «Sensus» та є визнаними лідерами в даній галузі приладобудування. ТОВ «Інвест-Премекс» надає гарантійні (до 18 місяців) та післягарантійні послуги, має необхідні прилади для огляду водних та теплових лічильників і термометрів опору [22].

ТОВ «АНТАП Україна» – це офіційний представник підприємств: Sontex

(Швейцарія) і DIENL Metering (Німеччина), котрі майже 20 років є постачальниками на ринок України лічильників тепла та води; дилер-партнер заводів Saft (Франція), які понад 15 років є лідерами у виготовленні елементів живлення; заводу Apator Powogaz (Польща), котрий є відомим виробником вузлів водяного обліку. Головною діяльністю підприємства є продаж на українському ринку приладів для вимірювання тепла та води, проведення сервісу і метрологічного контролю, доставки елементів для їхнього живлення, коректорів газу, засобів освітлювання та екстреного зв'язку тощо [19].

ТОВ «АКВА Україна» є офіційним представником всесвітньовідомих енергоефективних технологій, таких як: Landis Gyr, Wilo, Siemens, Forte. Дана компанія може виготовляти власні та неповторні по функціям і можливостям промислові лічильники тепла Аква-МВТ. До послуг даного підприємства відносяться установка теплових лічильників, проектно-монтажні роботи, перевірка та ремонт теплових лічильників, а також обслуговування теплових пунктів [18].

Підприємство ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ» на ринку України працює вже більше 10 років. Його основною діяльністю варто вважати продаж водних і теплових лічильників, виготовлених в Польщі та Німеччині за цінами виробника. Крім цього, компанія пропонує широкий асортимент комплектуючих для монтажу водяного та теплового постачання різних розмірів за найменшими цінами. Підприємство пропонує як вже наявні прилади, так і під замовлення покупців. Доставка заказів доступна по всій території України різними транспортними компаніями [25].

Основним видом діяльності ТОВ «SEMPAL» є розробка та промислове виготовлення обладнання для зберігання енергії, ультразвукових лічильників високої точності для вимірювання водних і теплових витрат, контролерів, температурних регуляторів, індивідуальних пунктів тепла. Головною метою підприємства є прагнення стати міжнародною компанією з динамічним розвитком та відомою торговою маркою і поставляти виготовлені ними прилади в інші держави, при цьому гідно конкуруючи з іншими провідними всесвітньовідомими виробниками цього обладнання [17].

Обов'язковим елементом для порівняння та аналізу фінансового стану є показник рентабельності. Цей показник є відносною характеристикою фінансової результативності і ефективності діяльності підприємства. Подивитись рівень рентабельності можна на рисунку 2.1.

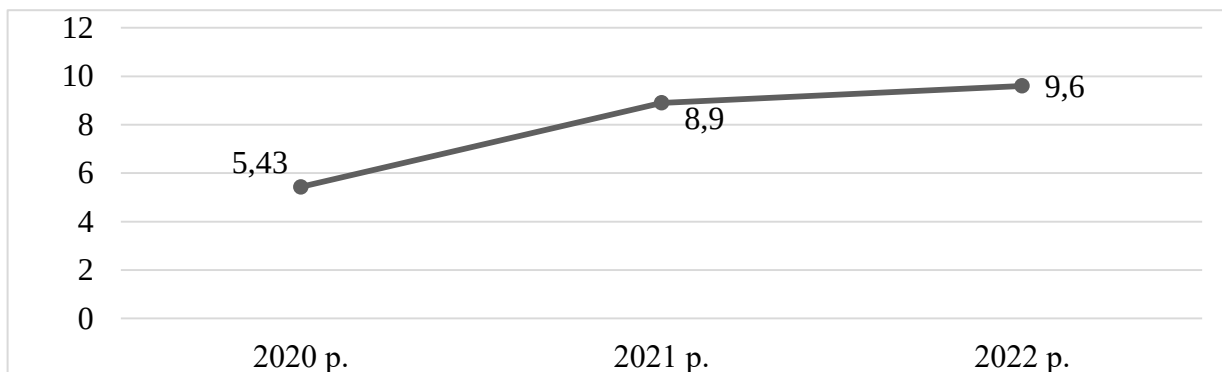


Рисунок 2.1 – Рівень рентабельності торговельного підприємства за 2020-2022 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Рентабельність підприємства за останні 3 роки зросла на 4,17% і в 2022 р. становила 9,6%. Дана величина розташована в межах середнього рівня (6-21%) та має позитивну тенденцію для розвитку підприємства. А це означає, що керівництво ТОВ «ОЛАН АПАТОР» обрало правильний напрямок для розвитку підприємства.

2.2 Аналіз стану управління збутовою діяльністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Основними напрямками діяльності підприємств у рамках збуту є:

1. формування асортиментної політики – вибір цільового ринкового сегмента, визначення вимог і переваг споживачів, розробка стратегії реалізації товарів;
2. управління розподілом – планування каналу збуту (розподіл), вибір типу посередників, організація і контроль роботи всіх учасників такого каналу;

3. управління товарорухом – планування, організація і контроль процесів обробки, зберігання і транспортування вантажу.

Наголосимо, що прийняття рішення покупцем – це є інструментом формування підприємством структури асортименту кожної окремої товарної категорії. Дерево прийняття рішення покупця – це послідовність прийняття рішення покупцем про здійснення покупки. Цей інструмент дає змогу визначити, чи всі потреби і запити покупців задовольняються з урахуванням їхніх уподобань. В сучасних умовах реалізація цього інструменту ускладнюється і вимагає застосування додаткових інструментів аналізу поведінки покупця в рамках різних каналів і форматів продажів. Тому нами було проведено анкетування. Форма анкети представлена нами в додатку Б. На основі анкетування 100 покупців було проведено власне дослідження асортименту продукції підприємства та зроблено висновок щодо: 1) частки якісного товару в загальній продукції підприємства; 2) співвідношення ціни та якості продукції; 3) задоволення покупців асортиментом товару. Результати цього дослідження представлені нами на рисунках 2.2–2.4.

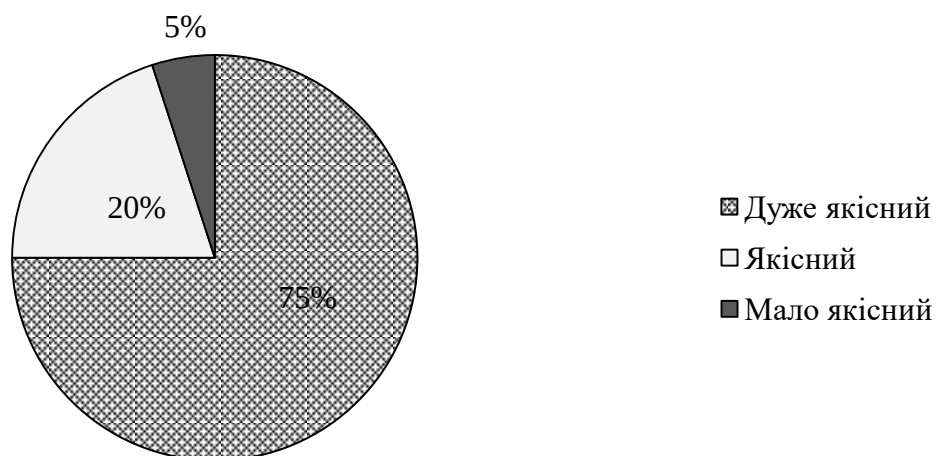


Рисунок 2.2 – Якість товару

Джерело: згідно власного дослідження

Результати щодо якості мене здивували. Провівши дане дослідження, можемо сказати, що 75% товару високої якості, 20% – якісним і 5% – малої якості.

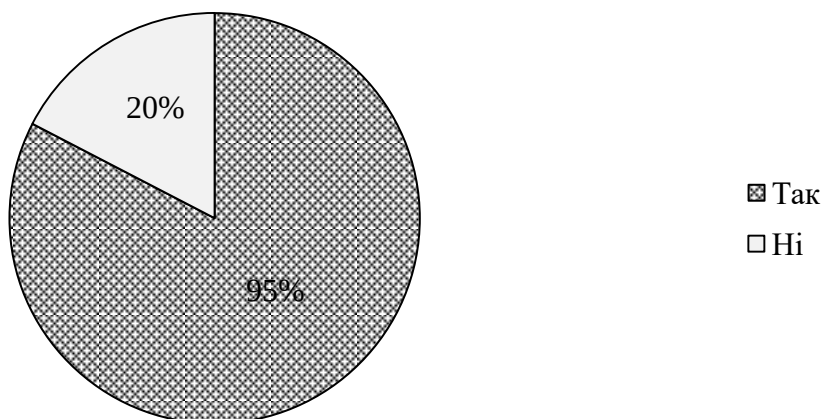


Рисунок 2.3 – Відповідність ціні

Джерело: згідно власного дослідження

Результати дослідження відповідності якості до ціни виправдали очікування. Згідно аналізу, 95% товарів повністю відповідають власній ціні і лише 5%, навпаки, мають трішки завищені ціни.

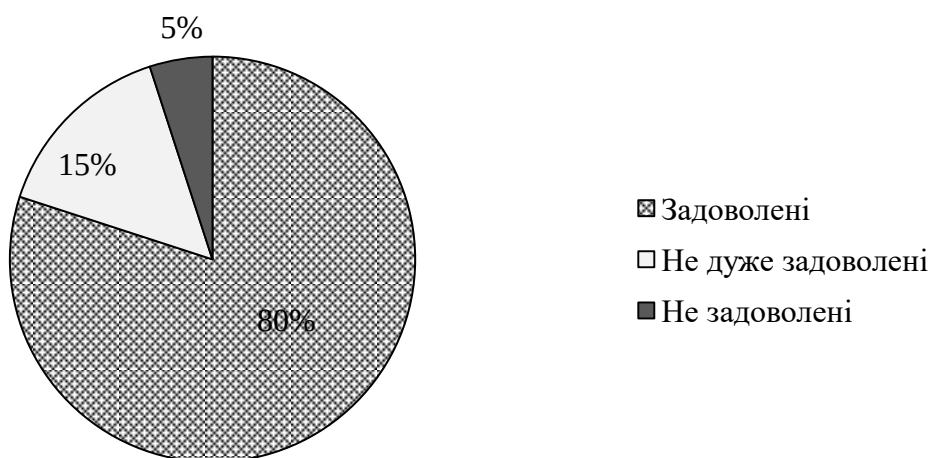


Рисунок 2.4 – Асортимент товару

Джерело: згідно власного дослідження

Проаналізувавши результати дослідження асортименту товару, можемо сказати, що покупці більш задоволені товаром аніж навпаки. Тому що 80% покупців повністю задоволені асортиментом, 15% задоволені, але не повністю і 5% не задоволені.

Для досягнення ефективного управління людиною необхідно розуміти її мотивацію. Визначення факторів, що спонукають людину до дії, а також розуміння основних мотивів, на яких ґрунтується її поведінка, є ключовими елементами для створення ефективної системи управління.

Необхідно з'ясувати, які саме фактори та чинники спонукають людину до дій, як вони виникають і як їх можна активізувати. Розуміння мотивації людей передбачає вивчення як зовнішніх, так і внутрішніх сил, які стимулюють їхню активність.

У загальному розумінні, мотивація – це комплекс рушійних сил, які спонукають людину до певних дій. Ці сили можуть мати походження як зовнішнє, так і внутрішнє і можуть впливати на людину свідомо або несвідомо. Якщо розглядати мотивацію залежно від поведінки людини, то вона передбачає процес вибору дій, які зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Планування є необхідним і ключовим процесом для будь-якої компанії, оскільки воно сприяє формуванню стратегічних завдань і поточних цілей, розробці політики організації, визначенню очікуваних результатів та розрахунку передбачуваних техніко-економічних показників. Для успішного розвитку фірми необхідно обрати оптимальну альтернативу з великого розмаїття можливих напрямків розвитку у майбутньому.

На діяльність ТОВ «ОЛАН АПАТОР» значний ефект має його власна збутова політика. Збутову діяльність підприємства можна регулювати укладаннями товарно-транспортних накладних, платіжними дорученнями та видатковими накладними. На рисунку 2.5 пропонуємо проаналізувати загальну схему процесу організації збуту товарів ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Збутовою діяльністю підприємства займається відділ збуту. Він складається з груп маркетингу, планування збуту та оперативно-диспетчерської служби. Кожна група в свою чергу має власного керівника та складаються з декількох підгруп. Так група маркетингу складається з сектору вивчення і кон'юнктури ринку, сектору аналізу і можливостей підприємства та сектору реклами. Група планування збуту уміщує в собі сектор формування портфеля замовлень, групи

юристів та сектору планування постачання продукції. Оперативно-диспетчерська служба – це сектор з запасів та сектор експедиторів.

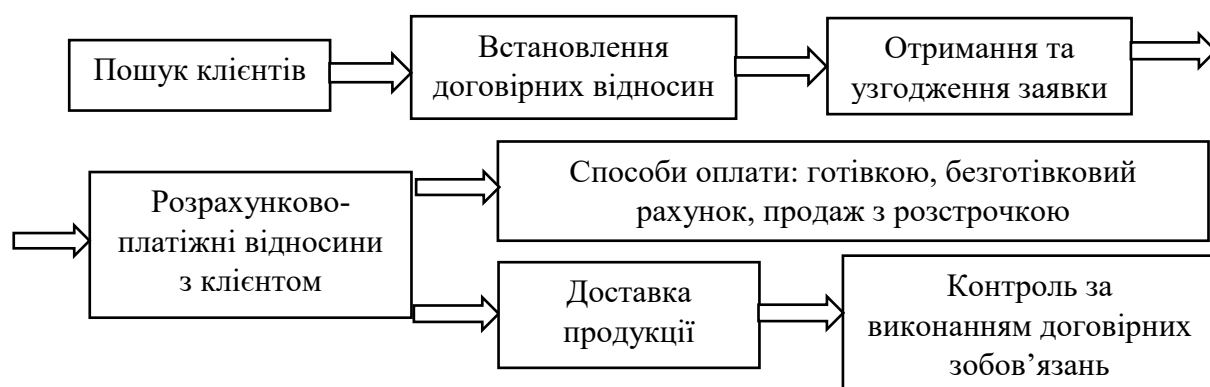


Рисунок 2.5 – Схема збуту продукції в ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Підпорядкування базується на цьому виборі та включає постійний процес прийняття рішень, під час якого встановлюються та постійно коригуються цілі та завдання розвитку компанії. Крім того, визначаються шляхи та методи досягнення цих цілей, розробляються та узгоджуються плани, які охоплюють різні аспекти економічної діяльності компанії. Головною метою планування є досягнення цілей фірми та забезпечення високих результатів в її господарській діяльності.

Ефективна збутова політика підприємства залежить від впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Для того щоб все спланувати якнайкраще, варто проаналізувати всі сильні на слабкі сторони підприємства. Для цього можна використати SWOT-аналіз (таблиця 2.4). Він необхідний при прийнятті управлінського рішення стосовно збутової діяльності.

Також необхідно врахувати той факт, що ринок постійно розвивається і на зміну одним товарам приходять інші, внаслідок цього виробник повинен безперервно стежити за нововведеннями, а також удосконалювати свій товар, технології виробництва, займатися пошуком нових покупців і каналів збуту. Це важливо для підтримання конкурентоспроможності серед інших виробників аналогічної продукції. Тому при прийнятті управлінського рішення щодо збутової

діяльності необхідно враховувати і функції менеджменту.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз збутової діяльності підприємства

Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> Широкий асортимент товару і послуг. Компетентні фахівці. Продаж товарів високої якості. Продаж товарів з екологічно чистих і довговічних матеріалів.	<u>Слабкі сторони:</u> Новачок на ринку. Немає власного автопарку. Немає власних магазинів з продажу товарів.
Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> Розвиток ринку будівництва. Розвиток НТП. Зростання попиту на сучасні якісні будівельні матеріали.	<u>Загрози:</u> Поява нових конкурентів. Залежність від різних виробників. Зниження платоспроможності населення. Нестабільна економічна ситуація в країні.

Джерело: зроблене автором на основі даних підприємства

Контроль є важливою функцією менеджменту, яка дозволяє керівникам стежити за виконанням управлінських рішень і вносити необхідні зміни. Ефективний контроль повинен спрямовуватися на досягнення конкретних результатів, забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість у застосуванні контрольних операцій. Важливо, щоб контроль був простим і економічним, тобто його організація мала обґрунтовані витрати порівняно з отриманими результатами.

Дане підприємство використовує різні види контролю, зокрема попередній, поточний та підсумковий. Попередній контроль застосовується перед початком робіт. Він базується на встановленні правил, процедур і стандартів поведінки, і часто маскується. Наше підприємство використовує попередній контроль у трьох сферах: управління людськими ресурсами, матеріальними ресурсами та фінансовими ресурсами.

У сфері управління людськими ресурсами попередній контроль досягається шляхом детального аналізу необхідних ділових і професійних знань та навичок для виконання посадових обов'язків і відбору кваліфікованих кандидатів.

Матеріальний контроль здійснюється шляхом встановлення стандартів мінімально припустимої якості та проведення фізичних перевірок для переконання, що отримані товари відповідають цим вимогам. Крім цього, до

методів попереднього контролю матеріальних ресурсів входить забезпечення відповідного рівня запасів, щоб уникнути дефіциту, а також вибір постачальників.

Одним з найголовніших елементів попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, бо він виконує функцію планування. Бюджет являє собою механізм попереднього контролю, бо забезпечує впевненість, що потрібні кошти будуть доступні, коли будуть необхідні для підприємства.

Поточний контроль проходить в час виконання робіт. Найчастіше він відбувається над підлеглими працівниками, а сам є ініціативою управління. Регулярна перевірка виконання роботи, обговорення і вирішення проблем, що виникли, а також обмін поглядами на пропозиції щодо підвищення якості роботи допоможуть оминати відхилення від планів та інструкцій. Це відбувається через те, що розвиток відхилень може обернутись в серйозні проблеми для підприємства.

Для забезпечення поточного контролю використовується система зворотного зв'язку, яка має кілька важливих характеристик. Вона є необхідною для ефективного управління, має чітку мету і використовує зовнішні ресурси, які перетворюються на внутрішні ресурси організації. Одна з основних функцій цієї системи - коригувати відхилення, що можуть виникнути під час управління, з метою досягнення поставлених цілей організації.

У процесі поточного контролю зворотний зв'язок застосовується прямо під час виконання робіт, з метою досягнення необхідних цілей і вирішення виникаючих проблем, перш ніж вони стануть більш витратними. Підсумковий контроль зворотного зв'язку використовується після завершення роботи. У цьому випадку фактичні результати порівнюються з вимогами, що були встановлені на етапі контрольованої діяльності або в попередньо визначений період часу.

Хоча підсумковий контроль здійснюється пізніше для виявлення проблем у момент їх виникнення, він виконує дві важливі функції. По-перше, підсумковий контроль надає керівництву організації необхідну інформацію для планування майбутніх схожих робіт. По-друге, він сприяє мотивації та визначенню рівня відповідальності у випадку порушення стандартів або критеріїв.

2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Під час ведення бізнесу підприємства стикаються з проблемою продажу продукту. Існує два основних методи реалізації: робота на замовлення та робота на відкритий ринок. У разі роботи на аутсорсі передбачається, що досвідчене торговельне підприємство працює на вже відомі поставки та продукція виготовляється відповідно до чинних стандартів, а терміни, умови, обсяги постачання продукції та ціни підлягають попередньому погодженню.

На вільному ринку підприємство виробляє товари без певних бар'єрів. До завдань реалізації товарів входить пошук нових потенційних ринків збуту, вибір конкретних форм реалізації, визначення оптимального рівня цін. На такому ринку продажі здійснюються оптом та в роздріб.

Розглянемо особливості організації збутової політики ТОВ «ОЛАН АПАТОР». При реалізації товарів підприємство в першу чергу вибирає надійного контрагента. Наголосимо, що зв'язок ринку та підприємства здійснюється за допомогою збутових каналів. Щоб реалізувати товар, треба проаналізувати попит та пропозицію, пошукати нові джерела для продажу, вивчити потреби в сфері діяльності потрібного нам підприємства. Збутова діяльність в ТОВ «ОЛАН АПАТОР». розробляється для всього підприємства. Проаналізувати канали збуту можемо, проаналізувавши таблицю 2.5 та рисунок 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні способи реалізації продукції

Канали збуту	Як реалізується на підприємстві	Ефективність («+» та «-»)
Опт	Товар замовляється оптовими покупцями, доставляється їм в потрібний термін	Закупівля великими партіями, дані продажі нерегулярні.
Продажі фірмам та організаціям	Керівник відділу збуту співпрацює з фірмами за договорами	Розширення меж ринку та клієнтської бази
За допомогою сайту	Працівники відділу збуту приймають замовлення за допомогою сайту	Підвищення рівня логістичного сервісу

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства



Рисунок 2.6 – Структура каналів збуту за обсягом продажу продукції

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Аналізуючи наведену інформацію слід наголосити, що 65% своєї продукції підприємство реалізує безпосередньо через пряму співпрацю з іншими фірмами та організаціями (непрямий збут). 25% своєї продукції продається завдяки інформації на сайті. Наголосимо, що різні вчені ведуть дослідження стосовно цього перспективного напрямку продажів. Повністю підтримуємо думку Алаві С., Хабель Й., які провели ґрунтовне дослідження і зазначили, що «оцифрування продажів пов'язане з гарантованим організаційним успіхом» [26, с. 84]. Наголосимо, що останнім часом «здійснюється стрімкий прогрес в оцифруванні продажів і технологіях штучного інтелекту, розробляються концепції, пріоритети та питання, які допоможуть у майбутніх дослідженнях і практиці управління збутовою діяльністю. Однак вплив технологій цифровізації продажів, зокрема цифровізації та штучного інтелекту, ймовірно, буде значнішим і масштабнішим, ніж попередні технології продажів та можуть нести майбутню загрозу для деяких професій (професії продавця та фахівців із збуту продукції)» [28, с. 4].

ТОВ «ОЛАН АПАТОР» має власний сайт в просторі Інтернет. На сьогоднішній день це виглядає досить перспективно. Тому що, завдяки цьому сайту, потенційні покупці можуть дізнатись про асортимент продукції та само підприємство, дізнатись як можна зв'язатись із підприємством, оглянути та обрати необхідний товар, відповідно до асортименту тощо.

Щоб забезпечити максимальну ефективність збутової діяльності необхідне грамотне складання договорів як з постачальниками так і з покупцями (тобто укладання договорів на найвигідніших для підприємства умовах). Саме на ці умови і слід звернути увагу при укладанні договорів: доставка/ вивезення товару іншою стороною, тобто коли витрати на транспорт перебирає постачальник/ покупець; в разі форс-мажорної обставини вигідний розподіл ризику; фіксовані ціни в договорах з постачальниками протягом часу дії договору; відстрочка платежу за товар; передплата за товар та мінімальний розмір одержуваної партії за певного періоду, згідно договорів з покупцями.

Для того, щоб отримати як можна більший дохід від реалізації продукції, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» проводить стимулювання збутової діяльності. Стимулювання збуту відбувається різними способами в залежності від суб'єкту господарювання. В даному випадку відбувається стимулювання споживачів та персоналу. Стимулювання споживачів необхідна для того, щоб збільшити їхню кількість та збільшити кількість товару для одного покупця. Для цього використовуються такі методи: зменшення ціни(якщо буде куплено певну кількість товару), знижки для постійних покупців, реклама підприємства та продукції, відшкодування посереднику витрат на рекламу (якщо підприємство не саме проводить піар товару), зниження ціни при збільшенні кількості продукції, суми реалізації і повторних покупок.

Стимулювання персоналу проводиться для перетворення байдужого до товару у вмотивованого працівника. Для цього використовуються такі методи як надання додаткових днів відпустки, премії, путівки на відпочинок, моральне стимулювання(пам'ятні подарунки).

Щоб стимулювання збуту було як можна ефективніше, використовуються такі заходи: реалізація товарів нової модифікації; зняття з продажу застарілих товарів; встановлення оптимальної номенклатури на товар; забезпечення найкращого асортименту товарів; сучасні упаковки і проведення маркування товарів дозволяє підвищити привабливість продукції; організація сервісного обслуговування; контакти з покупцями і споживачами.

Цінова політика підприємства теж впливає на ефективність збуту товарів. Підтвердити це можна, сказавши, що покупець шукає продукцію найкращої якості та, при цьому, за найнижчою ціною. Тобто в підприємства можуть виникнути проблеми зі збутовою діяльністю через те, що в конкурентів цінник нижче. Проаналізуємо цінник на лічильники в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та його конкурентами.

Таблиця 2.6 – Ціна на лічильники в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та його конкурентів, 2022 рік

Підприємство	Вартість, грн.
ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	8 500
ТОВ «Інвест Премекс»	8 450
ТОВ «АНТАП Україна»	8 700
ТОВ «АКВА Україна»	8 600
ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ»	9 000
ТОВ «SEMPAL»	8 550

Джерело: згідно власного дослідження

Оскільки кожне підприємство продає лічильники від різних фірм, то оцінити цінову політику на прикладі одного й того самого лічильнику не вийде. Але, незважаючи на це, можемо проаналізувати цінову політику на основі лічильників-аналогів. Так, наприклад, ТОВ «Інвест Премекс» має найменшу ціну на товар, а ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ», навпаки найбільшу. Що стосується ТОВ «ОЛАН АПАТОР», то його ціна цілком задовільна для того, щоб отримувати гідну виручку.

Головним завданням утворення та функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його сфери діяльності чи форми власності, в нашому випадку ТОВ «ОЛАН АПАТОР», є досягнення фінансового результату, а саме отримання прибутку. Тому представимо динаміка основних показників збутової діяльності підприємства в таблиці 2.7. Зазначимо, що фінансовий результат визначається як різниця між доходами та витратами, отриманими підприємством під час його господарської діяльності. Цей показник відображає фінансовий успіх або неуспіх підприємства. Фінансовий результат – це один головних економічних показників, який узагальнює всі аспекти діяльності підприємства і надає сукупну оцінку її

ефективності. Він відображає не лише фінансову стабільність підприємства, але й його конкурентоспроможність та здатність до розвитку.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства

№ п/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					21/20	22/21	21/20	22/21
1	Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	2415,80	8698,80	6104,40	6283,00	- 2594,40	3,60 рази	70,18
2	Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2266,30	7846,80	5464,20	5580,50	- 2382,60	3,46 рази	69,64
3	Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	123,10	698,60	525,00	575,50	-173,60	5,67 рази	75,15
4	Рентабельність продажу, %	5,09	8,03	8,6	2,94 п.в.	0,57 п.в.	*	*
5	Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	5,43	8,90	9,60	3,47 п.в.	0,70 п.в.	*	*

Джерело: зроблене автором на основі форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

У 2021 р., в порівнянні з 2020, чистий прибуток підприємства збільшився на 575,50 тис. грн. або на 567,51%. Це пов'язано зі значним зростанням виручки на 6283 тис. грн. або в 3,6 рази %. Збільшення виручки ж, пов'язано зі збільшенням собівартості реалізованої продукції (чим більше купили, тим більше продали) на 5580,50 тис. грн. або в 3,46 раз. Порівнюючи 2022 р. з 2021, собівартість реалізованої продукції зменшилась на 2382,60 тис. грн. або на 30,34%, відповідно виручка зменшилась на 2594,40 тис. грн. або на 29,82% і відповідно чистий прибуток зменшився на 173,60 тис. грн. або на 24,85%.

Незважаючи на невдалий 2022 рік, котрий склався для ТОВ «ОЛАН АПАТОР» через скрутне становище в країні, підприємство доволі успішно себе реалізовує на ринку України. Цей успіх дуже залежний від навичок менеджерів зі збуту, вірно проробленої рекламної компанії (в нашому випадку найбільш

ефективними є виставки і ведення сторінок у соціальних мережах та власного сайту) та правильно продуманої логістичної діяльності підприємства. Саме контроль над закупівельно-збутовим ланцюгом і створює необхідні умови для ведення ефективної збутової діяльності.

Незважаючи на певні труднощі в даному сегменті ринку, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» продумує власну працюючу стратегію та прямує до власних амбітних цілей. Плановий обсяг реалізованої продукції встановлюється на бюджетному комітеті на наступний рік у натуральних та грошових одиницях. Цей процес відбувається відповідно до проведеного аналізу щодо результатів роботи минулих років, при цьому враховуючи стратегічні плани підприємства. Реалізуючи встановлені плани, проводиться аналіз відповідності фактичних показників плановим та при необхідності проводяться деякі зміни в попередньо встановлених планах. В ТОВ «ОЛАН АПАТОР» планування здійснюється головним економістом, відповідно до інформації, яку він отримує з кожного підрозділу підприємства. Основними джерелами інформації є менеджер з комерційної роботи та менеджер збуту. Стратегія продажу та цінова політика розробляється відділом збуту, відповідно до попереднього аналізу та прогнозів ринку. Менеджер зі збуту подає звіти про власне бачення обсягів реалізації в звітному періоді.

За результатами проведеного аналізу збутової діяльності, можна зробити висновок про досить стійке становище підприємства. Обрана оптимальна стратегія щодо управління збутовою діяльністю не тільки впливає на загальну стратегію підприємства, а й на його виживання та на отримання тривалих конкурентних переваг з урахуванням його маркетингових можливостей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Вдосконалення – це, в певному сенсі, логічна та якісна зміна об'єкта, котра орієнтована на покращення його стану і на появу в нього нових особливостей, завдяки яким можлива більш повна відповідність цілей його існування і навколишнього середовища. Удосконалення системи збуту є постійним процесом доведення і здійснення найбільш раціональних методів, способів і шляхів утворення і розвитку; це розвиток її окремих частин, контроль і демонстрація «вузьких місць», відповідно до постійної оцінки підходящої системи контролю за внутрішніми і зовнішніми умовами функціонування підприємства.

Проблема продажу товару на сьогоднішній день є однією з основних для керівництва. Зростання конкуренції на вітчизняному ринку, імпорту з країн Європи і Азії ставить перед підприємством завдання вдосконалюватись, змінюючи існуючу систему збуту товару, відповідно до мети утримання клієнтів, залучення нових і виходу на нові торговельні можливості.

Постановка дієвої збутової системи потрібна навіть якщо підприємство є стабільно працюючим. Можна наголосити про деякі умови роботи розподільчої системи, котрі служать як необхідні чинники для оптимізації системи: розвантажений товар не приходить вчасно до споживачів; обробка замовлення виконується протягом декілька днів; невизначено великий страховий запас продукції на складі підприємства; відсутність певної частки продукції із замовлення на складі; зменшення частки на ринку.

Обсяг реалізованої продукції є головним фактором у одержанні результатів фінансової і господарської діяльності підприємства, а розмір доходів і прибутку суттєво залежний від збуту. У сучасній практиці торговельної діяльності підприємства вагоме значення має вчасне та економічно вигідне виконання функцій збуту. Навіть незначні відхилення від плану може мати негативний вплив на підприємство. Саме через це задачею організації збуту є виявлення недоліків у

збутовій діяльності, їх ліквідування та поліпшення існуючої системи організації збуту ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

Підприємство реалізовує себе у конкурентному середовищі і основною його метою є збільшення прибутку. Основними складнощами досягнення даної цілі є: вивчення стану ринку збуту, котрий постійно змінюється і потребує чогось нового; пошук нових споживачів; аналіз ринку постачальників, вивчення асортименту продукції, а також удосконалення системи та структури управління збутовою діяльністю і підприємством у цілому та покращення витрат на збут. Способи покращення збуту можна подивитись на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення стимулювання збуту продукції

Джерело: складено автором

Одним з способів збільшення прибутку є покращення використання потенціалу кадрів. Це питання є актуальним через те, що все більша кількість керівників підприємств дивляться на персонал, зрозумівши його цінність. Багато керівників підприємств починають усвідомлювати, що покращивши використання кадрового потенціалу, можна випередити конкурентів. Поняття кадрового потенціалу означає сукупність здібностей всіх працівників, котрі виконують дану їм роботу в даному підприємстві. Категорія «кадровий потенціал» зображає кожного працівника не просто як учасника діяльності підприємства, а як необхідну частину та рушійну силу для всіх стадій його діяльності; як «носій» потреб, визначає мету, об'єктивно породжує і суб'єктивно задає цілі для розвитку

економіки. Управління персоналом займає провідне місце в ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Керівництву підприємства дуже важливо, щоб всі фахівці компанії були висококваліфікованими працівниками і мали практичний досвід роботи, що дасть змогу їм обслуговувати клієнта і надавати консультації, відповідно до продукції для реалізації. Всі менеджери мають фахову економічну освіту, проходять тренінги для того щоб підвищити власну кваліфікацію. Система збуту ТОВ «ОЛАН АПАТОР» прямолінійно залежна від особистого результату кожного з менеджерів зі збуту.

Ще одним варіантом удосконалення управління збутом є реорганізація відділу збуту. Основною метою даного перетворення є забезпечення активнішої збутової діяльності. Проте реорганізація щоб бути ефективною потребує самостійного структурного підрозділу підприємства, бо, інакше, вона буде залежною, від відділу частиною якого вона є.

Щоб отримати ТОВ «ОЛАН АПАТОР» інформації про ринок, рівні цін, а також провести стимулювання збуту йому варто створити нову посаду експерта по дослідженню ринку. Це дасть змогу правильно визначати ефективні способи використання ресурсів підприємства, обсяги реалізації та, як результат – отримати прибуток, котрого буде достатньо не тільки щоб закупити продукцію, але і щоб закупити більш вдосконалений товар відповідно до вимог ринку та досягнень науково-технічного прогресу.

Також, можна розширити посаду рекламіста, щоб підприємство могло сформувати позитивне ставлення громадськості, а саме зробити позитивний імідж. Тобто в обов'язки рекламіста почнуть входити створення прес-релізів та конференцій для показу новин та діяльності «ТОВ ОЛАН АПАТОР»; спонсорство та благодійні акції; утворення фірмового стилю підприємства тощо.

В такому випадку, менеджер з продажу повинен буде слідкувати за пропонуванням оновленого асортименту продукції, оновленням матеріалів для реклами і устаткування, стимулювати збутову діяльність, покращувати реалізацію продукцію підприємства відносно до продукції конкурентів, інформування керівництва про потреби покупця щодо кількості і якості продукції згідно

договору з поставки, про зміни ринку виявлені у процесі роботи, а також проведення збору маркетингової інформації. До обов'язків керівника відділу збуту в такому випадку будуть належати придумування планів та оформлення звітів, реалізація цілей, керування працівниками відділу, робота з клієнтами та товаром.

Управління збутовою діяльністю вважається ефективним, якщо воно забезпечує використання короткострокових заходів для миттєвого реагування на ринок у відповідь на пропозицію підприємства. З метою стимулювання збуту в ТОВ «ОЛАН АПАТОР», можна запропонувати різні види знижок. Наприклад, можна взяти до уваги кількісні, функціональні і тимчасові знижки.

Кількісні знижки збільшують шанс на закупівлю значного обсягу товару одним покупцем. Вони є однаковими для кожного зі споживачів, а їх ціна залежить від кількості купленого товару. Вартість же, в даному випадку може визначатись як одна покупка. Функціональні знижки доступні певним фізичним та юридичним особам, для того щоб ті мали змогу виконувати запропоновані функції з продажу, обліку і зберігання даної продукції. Функціональні знижки можуть бути погоджені для різних збутових каналів, а отже вони мають бути однакові в одному і тому ж каналі розподілу. Тимчасові знижки поширені на продаж товарів з більшою інтенсивністю протягом певного періоду часу. Зазвичай, ними є знижки на новий товар, котрі сприяють зниженню сезонних коливань обсягів продукції збуту. Використання даних знижок дасть змогу ТОВ «ОЛАН АПАТОР» підтримувати рівномірну торгівлю протягом обраного часу.

Проте, варто розуміти, що зниження цін на товари може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Серед позитивних, можемо назвати вигоду для самих покупців, які мають змогу купити товар або послугу за меншою ціною. Це є хорошим інструментом, щоб стимулювати короткострокове збільшення покупок і продажу. До негативних наслідків ми віднесемо той факт, що ці заходи легко піддаються плагіату конкурентами, а ще може зашкодити імідж певних товарів і послуг.

Основою реалізації збуту є товарна політика підприємства. Згідно необхідності адаптації до тенденцій ринку, що постійно змінюються, підприємство повинно мати на меті довгострокове зростання. Саме через це, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» повинно враховувати можливу втрату ефективності збуту одного з товарної групи і потребу в реалізації якогось нового товару. Під реалізацією нового товару треба мати на увазі зміну старої товарної лінійки на нову чи застосування нововведень, що підходять до потреб ринку.

Слід розуміти, що на початку продажу нова продукція дає малий прибуток, якщо брати до уваги очікувані результати, а вже пізніше зможе принести високі прибутки. Можна схематично виділити етапи планування і додавання нового товару на ринок. Дану схему можна побачити на рисунку 3.2.

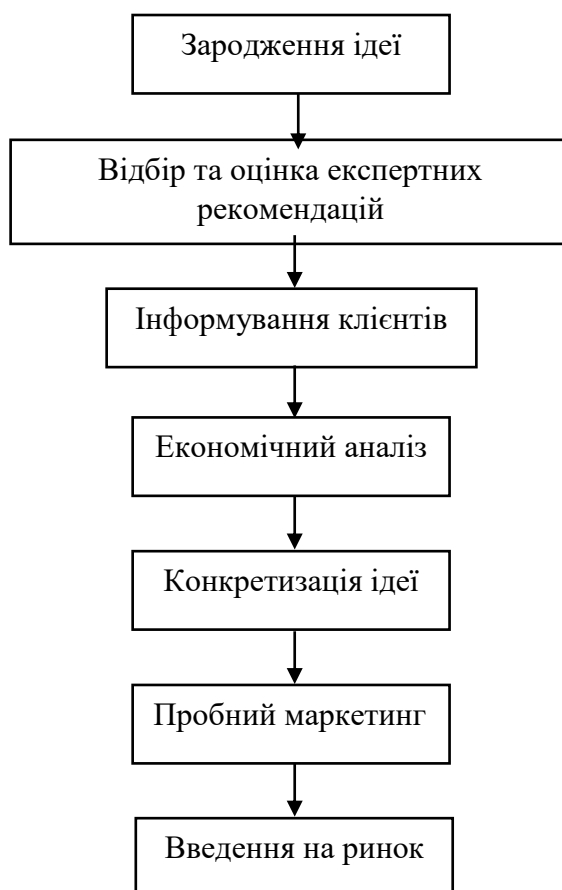


Рисунок 3.2 – Вдосконалення плану збуту з урахуванням маркетингових досліджень ринку в ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Джерело: складено автором

Зазначені вище етапи планування і введення товару значно допомагають приймати управлінські рішення в ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Сам етап зародження ідеї має найбільш вагоме значення серед усіх інших етапів, бо він є найпершим. До цього етапу варто віднести такі характеристики: визначення конкурентів підприємства, працівників, збутові канали та можливі покупці. Етап відбору та оцінки експертних рекомендацій сконцентрований на обранні найкращого товару, котрий матиме найбільший попит серед покупців і буде конкурентоспроможним. На етапі інформування клієнтів потенційних покупців інформують про продаж нового товару та дізнаються їхнє відношення до цієї продукції. Провівши економічний аналіз, можна з'ясувати фінансову оцінку запропонованого нового товару та зрозуміти необхідний обсяг його реалізації, щоб мати змогу уникнути виробництва малоефективного продукту. Концентрація ідеї дозволяє правильно реалізувати базову стратегію, щодо нової продукції. Пробний маркетинг передбачає введення на ринок малої партії товару для тесту і спостереження за реакцією споживачів на нього. Останній заключний етап передбачає повне введення продукції на ринок.

Також, досягнення більшого успіху неможливе без досягнення конкурентоспроможних ознак. Через конкуренцію ринок має постійно вдосконалюватись. Тому, щоб бути конкурентоспроможним ТОВ «ОЛАН АПАТОР» потрібно мати конкурентну перевагу.

Питання змоги конкурувати можна вирішити утворенням і активним управлінням конкурентним потенціалом. В такому випадку конкурентна перевага є причиною, конкуренція наслідком, а конкурентний потенціал основною частиною. Якщо підприємство не матиме конкурентів, то воно не матиме змоги перемогти в ринковій боротьбі за свого покупця.

Якщо взяти до уваги, що виконання останнього напрямку потребує значних зусиль, то найкращим способом здобування конкурентоспроможності є підвищення ефективності діяльності. На торгівельному підприємстві при реалізації товару не варто використовувати весь час один принцип, треба

орієнтуватися на потреби ринку і пропонувати ще гнучкішу систему реалізації товару.

Варто відмітити, що збільшення ефективності управління збутом на торгівельному підприємстві концентрується на змінах процесів, що ґрунтується на стратегії підходу до господарювання. Для ТОВ «ОЛАН АПАТОР» можна використовувати стратегії просування та асортименту. Вони зосереджують в собі напрями для того, щоб мати змогу досягти поставлену мету. Стратегія асортименту застосовується при дослідженні розвитку і значенні пропозиції в товарному портфелі. Беручи її за основу, можна бути здатним вирішувати важливі питання щодо підприємства та управляти ним відповідно до асортименту продукції. Стратегія просування використовується на ринок збуту та на головні цілі комунікації, до котрих можна віднести рекламу, принципи і способи товарного просування і розмір бюджету для реклами.

ВИСНОВКИ

Система управління збутовою діяльністю є основною метою маркетингу та заключним комплексом діяльності промислового підприємства, щодо реалізації товару споживачу. Обсяги реалізації продукції є ключовими у визначенні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, від збуту значною мірою залежить розмір доходів і прибутку. У практиці комерційної діяльності підприємства велике значення має своєчасне й економічно грамотне виконання збутових функцій. Навіть невеликі відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні для підприємства наслідки. Саме тому, завданням організації збутової діяльності є виявлення недоліків у збутовому процесі їх усунення та вдосконалення існуючої системи збуту ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

У першому розділі було розглянуто різні наукові джерела. Проаналізувавши їх, було встановлено, що управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління збутом, приводить до прогнозованого результату та найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів і їх задоволення за допомогою методів та інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди є змістом поняття «управління збутом». В роботі обґрунтовано та узагальнено теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств, а саме: функції, елементи, фактори впливу на збут.

У другому розділі було проведено аналіз стану управління збутовою діяльністю. Встановлено, що на управління збутовою діяльністю підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища: зовнішнє середовище (постачальників, споживачів, партнерів, конкурентів); – внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу. Визначено, що дуже важливим управлінським рішенням є вибір каналів

розподілу. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу.

У третьому розділі було запропоновано напрями вдосконалення збутовою діяльністю, а саме: підвищення ефективності роботи працівників, проведення акцій, підвищення конкурентоспроможності, адаптація до ринку, проведення реорганізації відділу збуту.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» є доцільним і допоможе підприємству поліпшити свої фінансові результати, а також ще раз закріпити свої конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 АТ «Сумбуд». *АТ «Сумбуд»: веб-сайт*. URL: <https://sumbud.sumy.ua>
(дата звернення: 05.04.23).
- 2 Бізнес-планування: навч. посібник / Гамалій В. Ф. , Вишне夫ська В. А.,
Хачатурян О. С. Кропивницький: ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186 с.
<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10385/1/Бізн.-план.Нав.пос..pdf>
(дата звернення: 07.04.23).
- 3 БК «Галицький двір». *БК «Галицький двір»: веб-сайт*. URL:
<https://bild.ua/uk/galickiy-dvor> (дата звернення: 05.04.23).
- 4 БК «МЖК Експрес-24». *БК «МЖК Експрес-24»: веб-сайт*. URL:
<https://mgk.if.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 05.04.23).
- 5 БК «ТОПАЗ». *БК «ТОПАЗ»: веб-сайт*. URL:
<https://topaz.sumy.ua/index.php/o-kompanii/topaz> (дата звернення: 05.04.23).
- 6 Герасимчук М. О. Економічне обґрунтування напрямків підвищення
ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». *Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського*. 2019. С. 11. URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29686/1/Herasymuk_bakalavr.pdf (дата
звернення: 15.02.23).
- 7 Гордієнко К. Д., Авраменко О. В. Аналіз теоретичних підходів до
визначення поняття «збутова діяльність». *Конкурентоспроможність та
інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-
практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2019 р. Харків: ФОП Лібуркіна
Л. М., 2019. С. 135-138. URL:
http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22480/1/4._Гордиенко_К.Д.%2C_Авраменко_О.В._Аналіз_теоретичн_підходів_до_визнач_пон_збут_діял_н.pdf
(дата звернення: 21.02.23).
- 8 Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві.
Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 69-76. URL:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dodznп.pdf> (дата звернення: 14.02.23).

9 Збутова діяльність підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5199297/> (дата звернення: 20.02.23).

10 Кадирус І. Г., Донських А. С., Якубенко Ю. Л. Економічні особливості збутової діяльності аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 15 (2019). С. 102-107. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-14). (дата звернення: 14.02.23).

11 Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8 (дата звернення: 14.02.23).

12 Козуб В. О., Уварова А. Є. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. *Науковий вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту* : зб. наукових праць. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. Вип. 34. С. 18-23. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21545/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 15.03.23).

13 КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго». *КП ВМР «Вінницяміськтеплоенерго»*: веб-сайт. URL: <https://2021.vmr.gov.ua/MunicipalEnreprise/Lists/KPVMTE/Default.aspx> (дата звернення: 05.04.23).

14 Линник В.О., Могильна Л.М. Управління збутовою діяльністю в підприємствах. *Технології XXI сторіччя*: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2022. С. 63-64.

15 Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_21 (дата звернення: 14.02.23).

- 16 Міленний Є. І. Формування збутової політики підприємства та шляхи її вдосконалення. *Дніпровський державний аграрно-економічний університет*. 2020. С. 10. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3726/1/Міленний%20Є.І..pdf> (дата звернення: 21.02.23).
- 17 ТОВ «SEMPAL». ТОВ «SEMPAL»: веб-сайт. URL: <https://sempal.com/about> (дата звернення: 06.04.23).
- 18 ТОВ «АКВА Україна». ТОВ «АКВА Україна»: веб-сайт. URL: <https://au.ua> (дата звернення: 06.04.23).
- 19 ТОВ «АНТАП Україна». ТОВ «АНТАП Україна»: веб-сайт. URL: <https://www.antap.com.ua/o-nas> (дата звернення: 06.04.23).
- 20 ТОВ «Варіант Агро Буд». ТОВ «Варіант Агро Буд»: веб-сайт. URL: <https://variant-ab.com.ua/pro-kompaniyu> (дата звернення: 05.04.23).
- 21 ТОВ «ЕН АР ДЖИ ГРУП». ТОВ «ЕН АР ДЖИ ГРУП»: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/2065-nrg-group> (дата звернення: 05.04.23).
- 22 ТОВ «Інвест Премекс». ТОВ «Інвест Премекс»: веб-сайт. URL: <https://investpremix.net.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 06.04.23).
- 23 ТОВ «ОЛАН АПАТОР». ТОВ «ОЛАН АПАТОР»: веб-сайт. URL: <https://olanapator-sumy.com.ua/главная/> (дата звернення: 05.04.23).
- 24 ТОВ «Промислово будівельна група «Ковальська»». ТОВ «Промислово будівельна група «Ковальська»»: веб-сайт. URL: <https://bild.ua/uk/kovalskaya> (дата звернення: 05.04.23).
- 25 ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ». ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ»: веб-сайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/39394861> (дата звернення: 06.04.23).
- 26 Alavi Sascha, Habel Johannes. The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2021. Volume 41. Issue 2. p. 83-86. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969> (дата звернення: 12.05.23).
- 27 Ellström D., Rehme J. Resource alignment in the category management of builders' merchants. *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*.

2016. Vol. 26. no. 1. p. 55–74. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1120681> (дата звернення: 12.05.23).

28 Jagdip Singh, Karen Flaherty, Ravipreet S. Sohi, Dawn Deeter-Schmelz, Johannes Habel, Kenneth Le Meunier-FitzHugh. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2019. Volume 39. Issue 1. p. 2-22. DOI: <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525> (дата звернення: 12.05.23).

ДОДАТКИ

Додаток А
ДО РОЗДІЛУ 1

Таблиця А.1 – Вивчення поняття «збутова діяльність» згідно наукової літератури

Автор	Визначення
Дячун О., Левицький В. [8, с. 71]	Процес впливу керуючої його підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою забезпечення ним виконання збутових функцій підприємства для досягнення поставлених цілей.
Матвієць О, Кошівська М. [15, с. 117]	Обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг
Кирчата І. [11, с. 56]	Сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємовідносин із покупцями, ціноутворення, транспортування, товароруху, стимулювання збуту, сервісу й реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей власної діяльності в перспективі.
Герасимчук М. [9, с. 11]	Процес просування товару від виробника до споживача, що включає транспортування товару, складування, зберігання, підтримування запасів на потрібному рівні, просування до оптовим і роздрібним торговцям, передпродажну підготовку, оформлення замовлень, документів і страховок, здійснення контролю за рухом вантажів і продаж товару.
Гордієнко К., Авраменко О. [7, с. 137]	Сукупність дій, які спрямовані на доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту з метою збільшення реалізації продукції або послуг на ринок та отримання прибутку, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами
Міленний Є. [16, с. 10]	Все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача.
Козуб В, Уварова А. [12, с. 19]	Це комплексний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання чинників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації

Джерело: [7, 8, 9, 11, 12, 15, 16]

Додаток Б
ДО РОЗДІЛУ 2

Анкета оцінки діяльності підприємства

Шановні клієнти ТОВ «ОЛАН АПАТОР»!

Для нас дуже важливою є Ваша думка про якість нашої продукції. Тому просимо Вас дати відповіді на запитання, що пропонуються нижче та надати Ваші коментарі та побажання. Ця анкета є анонімною. Відповідаючи на запитання анкети, просимо уважно ознайомитися із запропонованими варіантами відповідей та позначити галочкою ті, які найбільшою мірою відповідають Вашому баченню зазначеного питання. Дякуємо!

1 Наскільки якісний товар ТОВ «ОЛАН АПАТОР»?

- а) дуже якісний
- б) якісний
- в) мало якісний
- г) дуже не якісний

2 Чи задоволені ви асортиментом продукції підприємства?

- а) так
- б) не дуже
- в) ні

3 На скільки якісним було ваше обслуговування?

- а) відмінне
- б) добре
- в) задовільне
- г) незадовільне
- г) дуже незадовільне

4 Чи відповідає ціна якості товару?

а) так

б) ні

5 Чи звернетесь Ви знову за товаром до нашого підприємства?

а) звісно

б) так

в) не знаю

г) можливо

г) ні

6 Що Ви пропонували б покращити чи змінити в запропонованій продукції?

7 Інші коментарі та пропозиції:

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК В

БУХГАЛТЕРСЬКА ЗВІТНІСТЬ ГОСПОДАРСТВА

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОЛАН АПАТОР"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія <u>СУМСЬКА</u>	за КАТОТТГ	43363305
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA59080270010036
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	634
Середня кількість працівників, осіб		46.73
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 40007, СУМСЬКА, СУМИ, вулиця Черкаська, 1		

1. Баланс на
на **31 грудня 2022** р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	59,6	73,1
знос	1012	(59,6)	(73,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	952,7	782,6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	61,7	820,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	95,9	901,0
Інші оборотні активи	1190	31,9	206,2
Усього за розділом II	1195	1 142,2	2 709,8
Баланс	1300	1 142,2	2 709,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,0	20,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	761,7	1 286,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	781,7	1 306,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	150,3	869,8
розрахунками з бюджетом	1620	202,5	525,8
розрахунками зі страхування	1625	0,2	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,6	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6,9	7,5
Усього за розділом III	1695	360,5	1 403,1
Баланс	1900	1 142,2	2 709,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2022**

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 104,4	8 698,8
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	6 104,4	8 698,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 464,2)	(7 846,8)
Інші витрати	2165	(-)	(-)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(5 464,2)	(7 846,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	640,2	852,0
Податок на прибуток	2300	(115,2)	(153,4)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	525,0	698,6

Керівник

(підпис)

Тихоненко Неля Павлівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад