

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та
управління Кафедра
менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

здобувача Демедюка Романа Васильовича



Науковий керівник: к.е.н., проф. Шершньова З.Є.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова

« 14 » лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак

« 14 » лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Демедюку Роману Васильовичу

очної(денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «управління збутовою діяльністю

бізнес - організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого
2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ФОП «Остренко Богдан Юрійович»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи управління збутовою діяльністю бізнес -
Розділ 2	Оцінка управління збутовою діяльністю ФОП «Остренко Богдан Юрійович» та пропозиції щодо його покращення
Об'єкт дослідження:	Збутова діяльність бізнес – організації (БО)
Предмет дослідження:	Процес управління збутовою діяльністю у БО
Мета кваліфікаційної	Обґрунтувати напрями удосконалення управління збутовою діяльністю ФОП «Остренко Богдан
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети: У розділі 1	На основі вивчення науково – методичної літератури визначити роль збутової діяльності у бізнес – організації, навести визначення базових категорій по обраній проблематиці, охарактеризувати моделі та канали збуту, їх галузеві особливості (в тому числі для ФОП).
Охарактеризувати методи аналізу, оцінки (з відповідними показниками), формування ефективних систем збуту в організаціях. Навести приклади організаційної будови систем збуту та методів аналізу організаційних документів, що регулюють їх діяльність. Визначити роль та зміст контрактів як інструменту свідомого підвищення ефективності збуту та навести алгоритми їх формування	
Навести приклади вітчизняного та закордонного досвіду управління збутовою діяльністю з акцентом на ФОП.	
У розділі 2	З використанням офіційної звітності та власних досліджень навести характеристику господарської діяльності ФОП

	«Остренко Богдан Юрійович», розрахувати відповідні показники
--	--

Дослідити середовище БО, з використанням методів, які були обрані у І розділі роботи для БО, визначити рівень конкурентоспроможності ФОП «Остренко Богдан Юрійович» - об'єкта аналізу, з'ясувати причини її переваг та недоліків у порівнянні з основними конкурентами, пов'язаними зі збутом

З'ясувати наявний стан управління збутовою діяльністю у БО, з використанням елементів організаційного аналізу, запропонувати зміни у розподілі обов'язків з виконання робіт з підвищення (утримання на наявному рівні) системи збуту, запропонувати зміни в організаційних документах

Завдання підготував

науковий керівник



З.Є.Шершньова



**Завдання одержав
здобувач**

«16» лютого 2023 р.

Демедюк Р. В.

«16» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 65 сторінок, 14 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 40 найменувань, 5 додатків.

«Управління підвищенням ефективності діяльності бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - є збутова діяльність ФОП.

Предмет дослідження - є процес управління збутовою діяльністю збутової діяльності на ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності на ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути методичний інструментарій оцінювання збутової діяльності бізнес-організації;
- охарактеризувати збутову діяльність діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович». Надана пропозиція щодо впровадження CRM-системи на підприємстві. Підвищення ефективності роботи менеджерів-консультантів, більш точна і продуктивна клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM. Підраховані початкові інвестиції і описана економічна ефективність даного проєкту, що дозволить покращити ефективність збуту, сприятиме збільшенню продажів в цілому та підвищенню прибутку для ФОП.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: збут, ФОП, дохід, прибуток, витрати, споживач.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу

**здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**

Демедюка Романа Васильовича

Виконану на тему «Управління збутовою діяльністю бізнес - організації»

(на матеріалах ФОП «Остренко Богдан Юрійович»)

В умовах воєнного стану загострилася проблема ефективних продажів та збуту. Ефективна збутова діяльність, як свідчить досвід, потребує системного підходу, який досягається завдяки розробки відповідного комплексу заходів. У зв'язку з цим треба визнати актуальність та практичну цінність обраної п. Демедюком Р.В. тему дослідження. Вибір теми та розробка плану роботи здійснена автором самостійно. **Логіко-структурний рівень роботи: - логіка викладення матеріалу витримана – 10 б.**

І розділ «**Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю організації**» присвячений характеристиці понятійно – категоріального апарату обраної теми, визначенню методів ідентифікації проблем, досвіду ефективного управління збутом. Залучений перелік інформаційних джерел дозволив на достатньому рівні закласти певну теоретичну базу КБР, здобувач продемонстрував відповідні компетентності. **Рівень пошукової глибини: достатнього рівня – 8 б. Теоретико-методичний рівень роботи: – 6 б.**

У II розділі КБР «**Управління збутовою діяльністю на прикладі ФОП «Остренко Богдан Юрійович»** для аналізу ситуації у БО – об'єкті аналізу залучена певна інформація про стан проблеми зі збутом в організації – об'єкті дослідження, про різні шари середовища функціонування ФОП Здобувач при цьому продемонстрував певний рівень компетентностей щодо збору та обробки інформації з різних джерел, проведення аналізу за допомогою низки методів. Незважаючи на недоліки проведеного аналізу, авторці вдалося ідентифікувати проблеми збуту у ФОП, узагальнити отриману інформацію, та закласти базу для розробки пропозицій. У КБР доведена необхідність формування відповідних заходів, які відповідають специфіці торговельних БО. Разом з тим слід зробити такі зауваження

1. Уточнюючих коментарів потребують наведений склад та критичний аналіз обраних для розгляду моделей та методів, що використовуються для аналізу та в управлінні збутом, зважаючи на специфіку об'єкта дослідження – ФОП. Зібраний матеріал, якнайменше, може бути використаний для середніх та малих підприємств.

2. Не охарактеризована специфіка оцінки локальних ринків. Загалом, в тексті КБР наявності матеріали, що надалі не використовуються для аналізу діяльності ФОП та середовища його функціонування.

3. II розділ, нажаль, не містить усебічного аналізу господарської діяльності БО – об'єкта аналізу, оскільки КБР відсутня звітність ФОП, що не дозволяє перевірити розрахунки.

4. У SWOT – аналізі відсутні кількісні оцінки факторів, які залучені для аналізу.

5. Додаткових обґрунтувань потребує перелік проблем, для яких розробляються заходи, щодо покращенню управління збутом. Особливо це стосується «управлінської складової».

6. Загалом, специфіка діяльності ФОП обмежує можливості проведення організаційного аналізу системи збуту, створює підстави для характеристики збуту даного об'єкта дослідження як підсистеми.

7. У КБР зроблена спроба розрахункового обґрунтування заявлених пропозицій, але пропозиції щодо удосконалення управління збутовою діяльністю мають переважно описовий характер. Не наведені результати розрахунків щодо чисельності залученого для розробки та виконання проекту персоналу, витрат часу та грошей на розробку та запровадження запропонованих заходів. У КБР не конкретизовано – хто саме має опікуватися впровадженням пропозицій та супроводженням використання CRM - системи.

8. В КБР наявні помилки лексичного, редакційного характеру. Є зауваження щодо дотримання правил оформлення. (особливо схем та деяких рисунків)

Діагностично-конструктивний рівень роботи: - аналіз проведений на певному рівні з урахуванням обсягів наданого матеріалу, пропозиції потребують розрахункового доопрацювання – 6 б.

Зазначені зауваження не впливають на загальне позитивне враження від проведеного дослідження. **Рівень наукової етики: - на достатньому рівні – 8 б. Організаційний рівень проведення дослідження: - 6 б.**

Здобувач продемонстрував достатній рівень опанування необхідних для виконання роботи компетентностей для підготовки КБР на обрану тему, яка є актуальним, важливим дослідженням, виконаним на належному рівні.

В результаті можна зробити висновки, що основні задачі дослідження вирішені, що дає змогу рекомендувати роботу п. Демедюка Р.В.. до захисту з попередньою оцінкою **44 бали.**

Науковий керівник
к.е.н., професор
кафедри менеджменту КНЕУ

«16» травня 2023р.

З.Є.Шершньова.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Демедюка Романа Васильовича

Тема: «Удосконалення управління збутовою діяльністю бізнес-організації»

Актуальність теми даної бакалаврської роботи в сучасних умовах невизначеності та ризику для ефективної роботи компанії необхідно будувати свою систему продажів таким чином, щоб вона реагувала на умови, що постійно змінюються, та враховувала особливості сучасного ринку. Існують певні зв'язки між суб'єктами ринку - продавцями і покупцями - їх можна розглядати як один ланцюг різних каналів розподілу, каналів, по яких товари або послуги досягають кінцевих споживачів.

Позитивними рисами даної роботи є підвищення ефективності збутової діяльності через збільшення кількості споживачів, покращення обслуговування, адаптивність до змін. Ці фактори можуть сприяти покращенню ефективності збуту та забезпеченню успішного функціонування бізнес-організації.

Зауваження до роботи відсутні.

Практичне значення одержаних результатів за результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо удосконалення управління збутом, забезпечення ефективного функціонування, якості надання послуг ФОП «Остренко Богдан Юрійович», що дозволить ставати більш успішним у збутовій діяльності. Проведено дослідження збутової діяльності на прикладі ФОП «Остренко Богдан Юрійович» та процесів, які безпосередньо стосуються збуту та управління ФОП.

Менеджер

ФОП «Остренко Богдан Юрійович»



Остренко Богдан Юрійович



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутнісна характеристика, принципи та функції управління збутовою діяльністю.....	5
1.2. Методи дослідження діяльності збутової системи БО.....	13
1.3. Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ФОП «ОСТРЕНКО БОГДАН ЮРІЙОВИЧ».....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності організації.....	39
2.2. Аналіз управління збутовою діяльністю.....	46
2.3. Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства.....	50
2.4. Оцінка ефективності впровадження CRM-систем на підприємстві.....	57
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

Вступ

Актуальність дослідження. В сучасних умовах невизначеності та ризику для ефективної роботи компанії необхідно будувати свою систему продажів таким чином, щоб вона реагувала на умови, що постійно змінюються, та враховувала особливості сучасного ринку. Існують певні зв'язки між суб'єктами ринку - продавцями і покупцями - їх можна розглядати як один ланцюг різних каналів розподілу, каналів, по яких товари або послуги досягають кінцевих споживачів.

Організація системи продажів компанії є ключовою ланкою в розробці чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажів. Головна мета торговельної політики - розробка найбільш сприятливих умов для торгових партнерів при збереженні певної рентабельності продажів підприємства. Він допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними клієнтськими сегментами компанії, а також контролювати виконання правил учасниками збутової мережі.

Теоретичні та прикладні аспекти маркетингової діяльності, шляхи її вдосконалення досліджують українські та зарубіжні дослідники, такі як: Л. Балабанова, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, І. Герчикова, С. Ковальчук, Е. Чухрай, Г. Ассель, М. Портер, П. Дойл та ін. [1–5].

Метою дослідження є аналіз управління системи збуту і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності БО.

Завданням дослідження є:

- вивчення теоретичних основ управління збутовою діяльністю підприємства;
- проведення аналізу управління збутовою діяльністю ФОП «Остренко Богдан Юрійович» ;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович» .

Об’єктом дослідження є збутова діяльність ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Тема дослідження – теоретичні, методологічні та практичні підходи до управління збутовою діяльністю.

Методи дослідження – це загальнонаукові та емпіричні методи економіки, які базуються на системному та міждисциплінарному підході. Використовувалися такі методи: порівняння, аналізу та синтезу; систематизація та узагальнення; вимірювання, факторний аналіз і спостереження; моделювання.

Практичне значення результатів дослідження

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління продажами. Описано завдання, які ставлять перед підприємством при розробці маркетингової стратегії. Висвітлено найважливіші завдання, функції та інструменти продажів.

У другому розділі аналізується процес управління продажами в компанії, описується кожен етап і які завдання повинні бути виконані в результаті оцінки.

Третя частина рекомендує заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Дано оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації були: праці провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників, основні положення менеджменту, аналітичні огляди, зібрані та узагальнені автором. Інтернет – ресурси, звітність БО – об’єкта аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика, принципи та функції управління збутовою діяльністю.

Організація збутової діяльності на підприємстві є однією з найважливіших частин його діяльності. Збутова діяльність забезпечує підприємству основний операційний грошовий потік. Від постановки та розвитку збутової діяльності фірми залежить її успіх або невдача на ринку.

Аналіз наукових праць дав можливість виокремити підходи до визначення сутності поняття «збут»: як комплекс заходів щодо реалізації товарів і послуг; як процес переміщення товару; як процес встановлення взаємодії між покупцем і продавцем; як інструмент маркетингової діяльності. Результати систематизації трактувань поняття «збут» у працях різних науковців наведено в таблиці 1.

Вивчення значної кількості трактувань сутності поняття «збут» дозволило виявити спільні характеристики, зокрема, науковці звертають увагу на те, що основною ціллю збутової діяльності є забезпечення та задоволення в повній мірі потреб споживачів. Проте спосіб досягнення визначених цілей відображається по-різному: як фізична доставка товару від виробника до споживача; як сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів; як логістика товарів; як взаємозв'язки із зовнішньою збутовою мережею і налагодження відносин з покупцями; як процес установавання взаємодії з потенційним покупцем; як процес передачі права власності на товари тощо.

Таблиця 1.1. Трактуювання поняття «збут» за різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення	Коментар
	Міщенко Г. [26, с.23]	Збут – це сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг на споживчому ринку і просування вже готового товару від виробника до споживача.	Автори роблять акцент на тому, що збут - це комплекс заходів щодо реалізації товарів та послуг
	Борисов А.Б. [7]	Збут – продаж, реалізація підприємством, організацією, підприємцями, виробниками виготовленої ними продукції, товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходження грошових коштів.	

Продовження таблиці 1.1

	Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. [17, с.616]	Збут – комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві.	
	Азирилиян А.Н. [6, с. 574]	Збут – функція підприємства по продажу його	
	Фоміна О.В. [37]	Збут – діяльність підприємства- виробника, що пов’язана з фізичним переміщенням товарів від місця їхнього виготовлення до місць використання.	Автори роблять акцент на тому, що збут - це процес переміщення товару
	Гавришко Н.В. [10]	Збут – процес фізичного переміщення продукції від виробника до споживача.	

Продовження таблиці 1.1

	Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. [3, с. 224]	Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів.	Автори роблять акцент на тому, що збут - це процес взаємодії між покупцем і продавцем
	Біленький О.Ю. [5]	Збут – процес установлення взаємодії з потенційним покупцем із метою передачі йому права власності на оптову партію товару для наступного продажу або переробки.	
	Балабаниць А.В. [14]	Збут – інструмент маркетингової діяльності, на якому ґрунтується конку рентна перевага підприємства на ринку.	Автори роблять акцент на тому, що збут - це інструмент маркетингової діяльності

Збутова діяльність - це практика обміну матеріальними цінностями і послугами, тобто особлива діяльність, від якої залежить кінцевий результат

всієї діяльності компанії. Маркетингова діяльність спрямована на реалізацію певних видів продукції, незалежно від того, коли вона здійснюється: до початку виробництва (на підставі замовлення) чи після закінчення виробництва (пошук покупців уже виробленого товару, коли виробник працює на невідомий ринок) [11, с.135] .

Взявши до уваги категорію «розподіл», зауважимо, що поняття «збут» є більш ширшим, ніж «розподіл», і саме як підсистема виробничого підприємства, «збут» охоплює наступні складові (рис. 1.1).

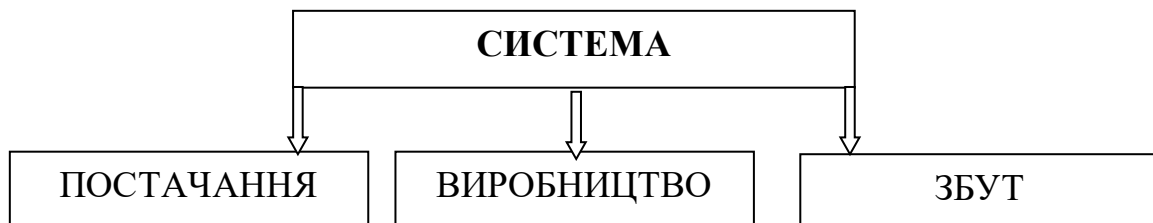
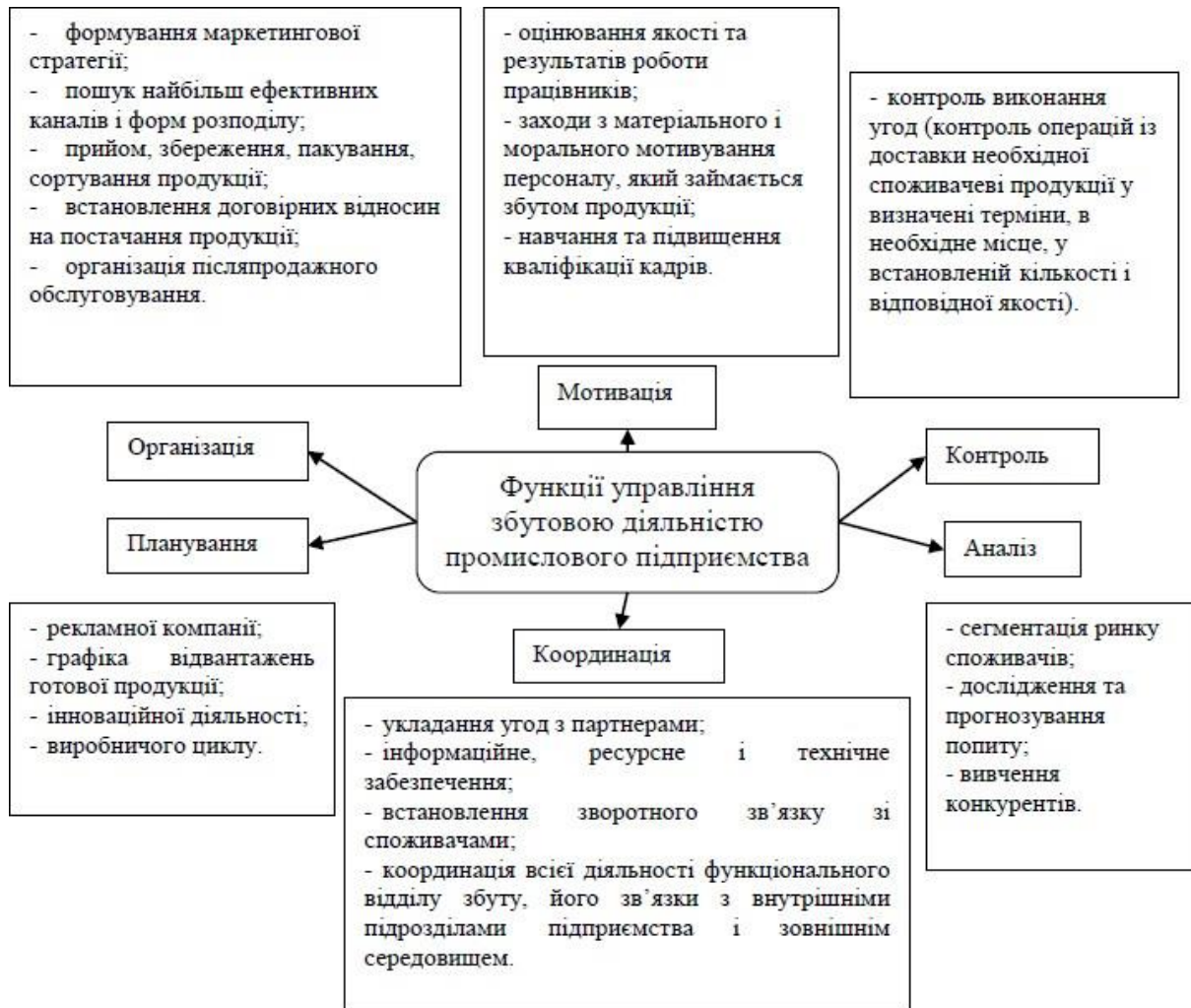


Рисунок 1.1 - Збут і його складові у системі «підприємство» [10, с.29]

Для досягнення ефективності в процесі управління збутовою діяльністю підприємства необхідно створити систему управління, яка б реалізовувала цілі та маркетингові стратегії, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Формування ефективних економічних вимагає систематичного, планомірного застосування певних заходів щодо управління збутовою діяльністю, як наслідок існують такі функції управління збутовою діяльністю (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 Функції управління збутовою діяльністю промислового



підприємства [35].

Наведені функції є основоположними й комплексно характеризують процес управління збутовою діяльністю. Зазначені функції створюють базу для системного забезпечення управління збутовою діяльністю промислових підприємств (товарне, інформаційне, кадрове, організаційне). Ефективне застосування функцій планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації є одним з вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств (відповідно його продукції, технологій, послуг).

Основні завдання збуту:

- доставити товар у зручніше для споживача місце, час та кількість;

- привертати увагу споживача до товару, зацікавлювати його в покупці.

Політика збуту – це філософія поведінки або загальні принципи діяльності, яких компанія має намір дотримуватися при побудові каналів розподілу товарів і переміщенні товарів у часі та просторі [32, с.638]. Іншими словами, маркетингова політика - це свідоме управління розподілом продукції. Інструментом, за допомогою якого компанія впливає на споживача в рамках маркетингової політики, є маркетинговий механізм. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структуру, процес вибору самих каналів збуту, а з іншого боку, дії з розробки та впровадження заходів для фізичного розподілу товарів.

Основоположним засобом вказаних принципів є об'єктивна необхідність вивчення об'єкта в розвитку на всіх стадіях його життєвого циклу, охоплення всіх його зв'язків і відносин [25, 657 с.].

Методи реалізації продукції визначають діяльність, завдяки якій продукція підприємства стає доступною для цільових споживачів [23].

Підприємства, які прагнуть довгострокового успіху, повинні вже сьогодні визначити перспективні орієнтири своєї збутової діяльності, розробити стратегії, які принесуть їм довгострокові конкурентні переваги у сфері збуту в майбутньому, і впровадити їх у свою практичну діяльність найефективнішим способом [1, 224 с.].

Сьогодні об'єктивно виникає необхідність вдосконалення існуючих збутових систем і розробки економічного механізму, управління збутом продукції, що дозволяє використовувати ефективні важелі на вітчизняних промислових підприємствах. Першочерговим завданням стає підвищення ролі збутової діяльності, яке зумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом. Вирішення цих проблем забезпечує ефективність функціонування підприємства на ринку.

До найпопулярніших методів покращення збуту можна віднести: визначення цільових сегментів ринку та регіонів продажу; створення

механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату в реалізації продукції; навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту; створення ефективної системи зворотного зв'язку із споживачами, механізми розгляду скарг та претензій клієнтів; вивчення смаків та вподобань цільових клієнтів і максимальний ступінь врахування побажань при виробництві продукції.

Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку [24, 464 с.]

Управління продажами включає супервізію на кожному етапі продажів. Процес маркетингу складається з кількох основних етапів. Фаза укладання угоди тісно пов'язана з організацією легальної і скромної роботи. Це завдання повинні виконувати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками для регулювання відносин з покупцями. Щоб досягти успіху на ринку, компанія повинна пропонувати конкурентоспроможний продукт і залучати споживача. У цьому випадку мова йде про постійне стимулювання збуту, оскільки стимулювання збуту - це система короткострокових заходів, спрямованих на організацію швидкої реакції ринку на пропонований товар .

1.2. Методи дослідження діяльності збутової системи БО

Система управління збутом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, підпорядкованих єдиній меті - оптимізації управління запасами. Особливої уваги при її функціонуванні слід

надавати оцінці ефективності, оскільки при цьому здійснюється зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства [30, с.352]. Німецький дослідник П. Вінкельманн зазначає, що управління збутом має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію і контроль. Ці функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу [9, 668 с]. Такої самої думки дотримується український вчений С. Шпилик виділяючи в якості функцій управління підприємством наступні [40,с.88]: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Вважаємо за доцільне розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики.

Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Визначення управління збутовою діяльністю підприємства – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність,

пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.



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

згідно з вимогами споживачів.

В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і забезпечуючу:

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

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

Збутова політика - це тип поведінки або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщенні товарів у часі і просторі.

Збутова політика, сформульована на основі цілей і завдань збуту, повинна відповідати бізнесу-концепції організації, а також прийнятому курсу дій (орієнтирам). Збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов

функціонування підприємства (організації). Для її розробки необхідний їхній детальний аналіз, а також аналіз можливостей організації.

Ринок надає конкретному виробникові різні можливості для збуту й

одночасно накладає певні обмеження. Виробник, зацікавлений в ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальне положення справ на ринку й приймати обґрунтовані рішення по реалізації товарів. [13, с. 11]

Збутова політика будується на основі впорядкованого аналізу потреб і запитів, сприйняття і переваг, властивих споживачам продукції організації. Потреби й запити покупців постійно міняються. Ефективна збутова політика повинна бути спрямована на постійне відновлення асортиментів і підвищення розмаїтості пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації по експлуатації, навчання користувачів і т.д.).

У цілому ж збутова політика повинна бути орієнтована на досягнення таких показників ефективності функціонування організації, як:

- одержання прибутку в поточному періоді, а також гарантії її одержання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- довгострокова ринкова стійкість організації й конкурентоздатність її продукції;
- позитивна репутація на ринку й визнання з боку громадськості.

Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту й маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) положення про збутову політику з іншими керівниками організації - головним конструктором, головним технологом, начальником планово-економічного відділу (ПЕВ), фінансового відділу, відділу праці й заробітної плати (ВППЗ), відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП), юридичного відділу (юрисконсульт), головним інженером (технічним директором), заступником директора по комерційних питаннях.

Після необхідних погоджень начальник відділу збуту (маркетингу)

представляє завізований вищевказаними посадовими особами текст положення про збутову політику на затвердження директорів організації, що вводить її в дію наказом. [12, с. 12]

Документальне закріплення збутової політики:

- знижує можливість зловживань і помилок;
- наочно демонструє взаємозв'язок різних аспектів збутової діяльності й формує єдине бачення збутової роботи й виникаючих проблем всіма відповідальними працівниками;
- сприяє більшій чіткій координації зусиль по збуту;
- веде до формального встановлення показників збутової діяльності для контролю;
- робить організацію більш підготовленою до раптових змін;
- дає можливість функціональним фахівцям розробляти докладні плани досліджень різних аспектів ринку й рекламних заходів, кошторису витрат на збутову діяльність, плани формування портфеля замовлень і т.д.;
- змушує керівників мислити перспективно й більш відповідально ставитися до своїх рішень. [16
- , с. 18]

Персонал, що має відношення до реалізації готової продукції, повинен бути ознайомлений з положенням про збутову політику й чітко дотримуватися ухвалених рішень. Обов'язок по здійсненню контролю на предмет дотримання положення про збутову політику всіма структурними підрозділами організації доцільно покласти на керівника відділу збуту.

Українська вчена О. І. Капранчикова зазначає, що організація збутової діяльності в багато чому залежить від кон'юнктури ринку, на якому здійснює свою діяльність конкретне підприємство [19, 135 с.].

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює

необхідність

формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю [40, с.95.].

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів. Їх систематизація дає змогу представити функціональну і забезпечувальну підсистему так (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Елементи та інструменти функціональної і забезпечувальної підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю [39, с. 38]

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

Враховуючи, що збут - це діяльність по забезпеченню реалізації продукції, відзначимо межі організування збуту, які охоплюють організацію інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання

договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організацію системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організацію правового забезпечення; організацію сервісного та післяпродажного обслуговування.

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

Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених і на стратегічному, і на тактичному рівнях. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та рекламну політику підприємства [4, с. 22].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [21, с. 418.].

Виходячи з законів і закономірностей розвитку ринку і визначення напрямку діяльності всіх учасників промислового виробництва як узгодженого процесу, сформулюємо такі принципи управління збутовою діяльністю промислових підприємств:

- принцип виваженого вибору стратегії товарної політики відносно загально корпоративної стратегії розвитку;

- принцип орієнтовності на досягнення кінцевого результату збутової діяльності, що полягає в забезпеченні відповідного рівня рентабельності підприємства;
- принцип моніторингу ринку передбачає постійне дослідження змін стану ринку, вимог покупців промислової продукції;
- принцип системності забезпечення ресурсами збутової діяльності передбачає формування тісних внутрішньокорпоративних ефективних взаємозв'язків господарської діяльності структурних підрозділів, що займаються збутовою діяльністю;
- принцип адаптації до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища з метою задоволення попиту з метою налагодження тісного взаємозв'язку між елементами збутової системи та ринковою кон'юнктурою;
- принцип інноваційності, що передбачає застосування провідних інноваційних механізмів не лише у виробництві товарів промислового призначення, підвищуючи їх попит та споживчу вартість, а й використання інноваційних підходів до формування механізмів збутової діяльності.

Основоположним засобом вказаних принципів є об'єктивна необхідність вивчення об'єкта в розвитку на всіх стадіях його життєвого циклу, охоплення всіх його зв'язків і відносин [25, 657 с.].

Методи реалізації продукції визначають діяльність, завдяки якій продукція підприємства стає доступною для цільових споживачів [23].

Практика показує, що вдосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, оскільки з переходом до ринкової системи господарювання перед вітчизняними підприємствами, разом з іншими проблемами, стала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Сьогодні об'єктивно виникла необхідність вдосконалення існуючих збутових систем і розробки економічного механізму, управління збутом

продукції, що дозволяє використовувати ефективні важелі на вітчизняних промислових підприємствах. Першочерговим завданням стає підвищення ролі збутової діяльності, яке зумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом. Вирішення цих проблем забезпечує ефективність функціонування підприємства на ринку.

При кількісному оцінюванні ефективності збуту суб'єкта господарювання доцільно розраховувати такі показники:

- коефіцієнт частки валового доходу, Квд, %
- коефіцієнт частки чистого прибутку, Кчп, %
- коефіцієнт частки витрат на здійснення збуту, Квз, %
- частка підприємства на товарному ринку РЧ (за кількістю або загальною вартістю реалізованої продукції)
- питома вага реалізованої продукції на експорт (разом у т. ч. країнам СНД і Балтії, промислово розвинутим країнам, іншим країнам), Е, %
- питома вага бартерних операцій, Б, %
- чистий прибуток у розрахунку на 1 тис. грн. Обсягу реалізації, тис. грн. усієї продукції, ЧП'з, експортної, ЧП'е.

Розрахунки цих показників наведені у *додатках А, Б, В*.

Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Якщо розглядати параметри результативності збутової діяльності бізнес-організації, то їх можна виокремити наступні:

- 1) коефіцієнт прибутковості часу, який витрачається на збут (відношення отриманого доходу від реалізації продукції до вартості часу, який було витрачено на збут);
- 2) коефіцієнт відгуку покупця на комерційні пропозиції (відношення обсягу реалізованих товарів, до суми витрат на збут цих товарів);
- 3) прибутковість збуту (відношення витрат на збут товарів до відсотка отриманого при цьому доходу, який визначається, як відношення отриманого доходу до виручки від реалізації товарів (послуг))[2].

Дослідження показників досягнення цілей в сфері збуту необхідно здійснювати, використовуючи експертні оцінки, для цього використовується наступна система балів: 1 бал - завдання не здійснена, 2 бали - завдання здійснена частково, 3 бали - завдання повністю виконана.

Для опису підсумків дослідження ступеня досягнення цілей в сфері збуту доцільно використовувати наступну шкалу: 1,00-1,66 бала - цілі не досягнуті; 1,67-2,33 бала - цілі досягнуті не повністю; 2,34-3,00 бала - цілі не досягнуті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Оцінка факторів «7R» підприємств з позиції покупців.

Фактори «7R»	Оцінка, бали
1	2
Дослідження	
Систематичне проведення маркетингових досліджень	-
Врахування потреб і переваг покупців в реалізації збутової політики бізнес-організація	-
Відповідність цілей маркетингових досліджень цілям збутової діяльності бізнес-організація	-
Швидка реакція бізнес-організація на зміни на ринку	-
Середняє	-
Ресурси	
Ціни відповідають якості товарів	-
Оновлення матеріально-технічної бази бізнес-організація	-
Середнє	-
Роздрібна торгівля	
Використання прогресивних форм і методів продажу	-
Підприємство зручно розташовано	-
У підприємстві зручно розташовані товари	-
Середнє	-
Надійність	
Висока якість товарів	
Можливість звернутися на підприємство за консультацією або в разі виникнення проблем з товаром	-
Постійна наявність необхідних товарів у продажу	-
Середнє	-
Винагорода	

Продовження таблиці 1.3

Активне використання заходів стимулювання збуту по відношенню до	-
покупцям	-
Середнє	-
Взаємовідносини	-
Інформування покупців	-
Доброзичливе ставлення до покупців {{ 1 }} Високий рівень задоволення покупців	-
Середня	-
Швидкість	-
Швидкість реагування на зміни потреб споживачів	-
Швидкість обслуговування	-
Середня	-
Разом середнє	-

В рамках аналізу результативності організації збуту доцільно оцінювати два рівня, а саме залучення й утримання покупців.

Показники, які використовуються при оцінці рівня залучення покупців, є наступні:

- донесення інформації до покупців;
- використання реклами;
- рівень цін; насиченість складу асортименту;
- репутація бізнес-організації.

Оцінка рівня утримання покупців проводиться на основі таких показників:

- обслуговування покупців;

- програма підвищення відданості покупців до товарів бізнес-організація;
- якість товарів;
- місце розміщення бізнес-організація;
- час, витрачений покупцем на здійснення купівлі;
- надання супутніх послуг.

Також аналіз прихильності покупців можна здійснювати за допомогою використання матриці «аналізу прихильності» (BZB). Ринковий лідер розташовується в секторі А, з огляду на те, що в ньому поєднуються велике проникнення на ринок і значна прихильність споживачів. Потенційний лідер - це підприємство, яке має «власних» клієнтів і бажаючих здобувати товарів більше, все це обумовлює організації досить перспективне майбутнє. У менш привабливому становищі перебуває ведений (В), який є значущим гравцем на ринку, але у нього мало прихильників, і С - невідома або маловідома компанія «новачок», якому необхідно досить працювати, щоб підвищити конкурентну позицію і досягти прихильності споживачів.

		Проникнення бізнес-організація на ринок	
		низьке	високе
Прихильність покупців бізнес-організації	висока	Потенційний лідер-переслідувач	Лідер
	низька	Новачок	Відомий

Рисунок 1.4 - Матриця «аналізу прихильності» (BZB) [4]

Оцінка внутрішньої продуктивності організації збуту - це встановлення співвідношення підсумків організації збутової діяльності поставленим цілям, результативності самих стратегій і економічної результативності організації збутової діяльності.

		Ступінь досягнення збутових цілей		
		високий	середній	низький
Рівень ефективності реалізації збутових стратегій	високий	Активна реалізація стратегій	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій
	середній	Активно-пасивна реалізація стратегій	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій
	низький	Вибіркова реалізація стратегій	Коригування стратегій	Перегляд стратегій

Рисунок 1.5 - Матриця внутрішньої ефективності організації збутової діяльності
[10, 249.]

Як показники результативності збутової діяльності підприємств доцільно використовувати показники, які відображаються в балансі бізнес-організація і звіті про фінансові результатах. До числа таких показників відносяться: обсяг продажів; резерв готової продукції; коефіцієнт оборотності запасів готової продукції; чисельність персоналу; обсяг реалізації, який припадає на одного співробітника.

Отже, на даний момент часу ефективно організована збутова діяльність є важливим інструментом в забезпеченні рентабельності бізнес-організація. Порівняння наукових досліджень критеріїв і показників оцінки ефективності збуту показало, що точок зору досить багато. Всі вони сходяться на думці, що для забезпечення ефективного збуту необхідно організувати високий рівень задоволеності покупців; оптимальний рівень товарних запасів і зменшити час, що витрачається споживачем на проходження воронки продажів.

1.3. Організаційні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства.

Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим

елементом стратегічного планування та управління підприємством. Однак перш ніж перейти до розгляду процесу управління збутовою діяльністю підприємства ми вважаємо за необхідне показати відмінність між поняттями ефективності, економічності й результативності.

Зазначимо, що П. Ф. Друкер (Drucker, 2004) із категорією «результативність» пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», а з «ефективністю» - «як правильно робити дії (речі)?» [16, с. 36].

В економічній літературі науковцями ефективність визначається як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [28, с.240]. Спираючись на загальнотрадиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділів залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому.

При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції. Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [13, 384 с.]. У роботі Митрохіної Ю.П. ефективність збуту оцінюється на підставі певних етапів дослідження, які ми пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (табл. 1.3).

Таблиця 1.4 – Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства [28, с. 36]

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування
	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті
Операційний	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Перевірити наявність мотивації - у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули.
	Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем
	Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності

Оцінюючи збутову діяльність підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності

визначити стан ринку та перспективи його розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції здійснюється через оцінку якості продукції, іміджу торговельного підприємства, ціни продукції, співвідношення «ціна-якість» [45, с.66].

З метою адаптування зарубіжного досвіду визначення результативності збуту до вимог національного маркетингу нами пропонуються наступні концептуальні підходи щодо оцінки економічної ефективності збутової діяльності переробних підприємств:

1. Збутова діяльність підприємства — заключна стадія виробничого процесу, ефективність якого доцільно визначати спираючись на загальні показники господарської діяльності підприємства.

2. Ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через зіставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами.

3. Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності.

Запропоновані підходи були використані нами при розробці показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічна сутність зображені на рис 1.5.

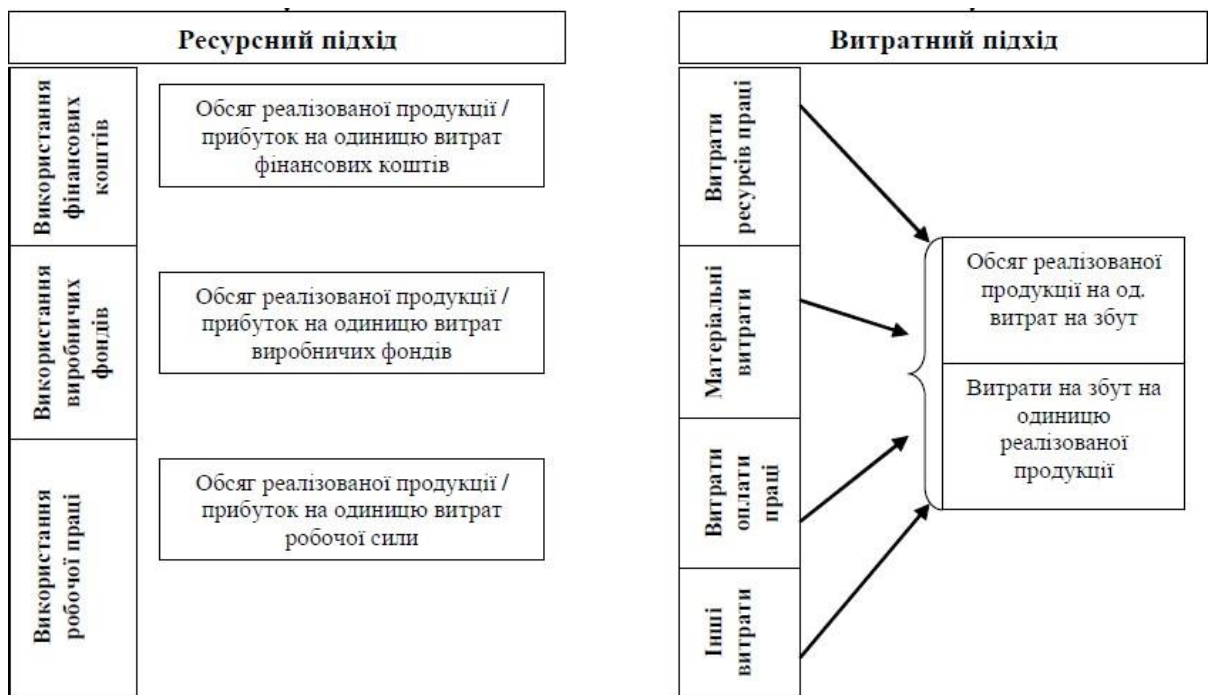


Рисунок 1.6 – Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами. [31, с. 56]

Розрахунок загальної ефективності (продуктивності) збутової діяльності підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства.

Тому до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Спираючись на досвід та позиції по даному питанню таких науковців як Сакун А.Ж. і Мороз О.В. [27, с.52] та відповідно до власних досліджень вважаємо аналіз та оцінку розвитку даних показників вагомим елементом оцінки ефективності збуту. Отже, показники, що використовуються при оцінці ефективності збутової

діяльності підприємства, можна умовно поділити на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (рис. 1.6).

Показники економічної ефективності збутової діяльності		
Групи показників	Показники економічного ефекту збутової діяльності	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Мета розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
Показники	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо
Методика розрахунку	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Різнноманітні

Рисунок 1.7 – Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств [13].

Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства поділено на три групи (рис.1.7).



Рисунок 1.8 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [36].

Представлені на рис. 1.7. показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.

Отже, використання різноманітних методичних підходів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємств України дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Доповнити перелік показників ефективності збутової діяльності підприємства можна наступними (рис 1.8).

Показники ефективності збутової діяльності	
	обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції)
	собівартість реалізованої продукції
	чистий прибуток від реалізації продукції
	рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості)
	середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду)
	коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів)
	товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів)
	частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів)
	обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м ² збутової площі підприємства
	обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на одного працівника, що займається збутом
	фонд оплати праці збутового персоналу
	питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства

Рисунок 1.9 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства

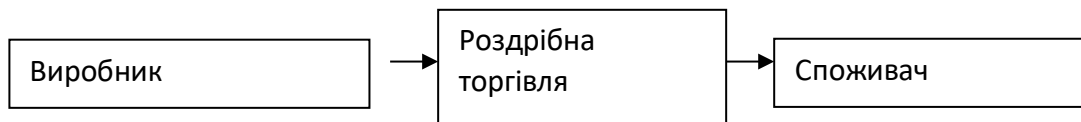
Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [36].

Підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розроблення таких методів

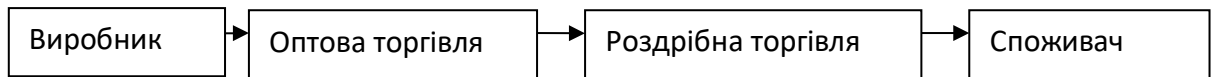
управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватися на потреби ринку й вести конкурентну боротьбу. Також досить важливим

аспектом є систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення.

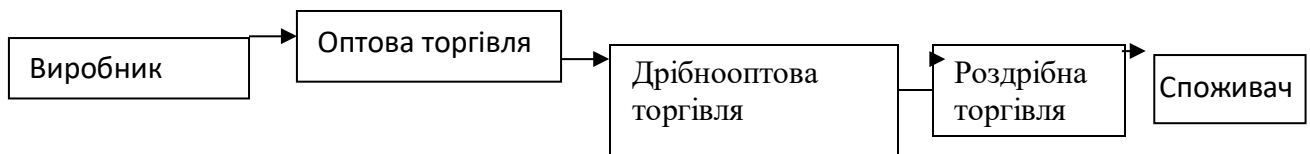
Канал розподілу – це система, що забезпечує доставку товару до місць продажів. У разі, коли система передбачає участь у збуті торговельних посередників і відмінності між виробником і кінцевим споживачем опосередковані, такий їх зв'язок носить назву непрямого каналу. Ці канали будуються на використанні досвіду посередників і різних форм співпраці з торговельною мережею. Тут підприємство перекладає значну частину витрат зі збуту і відповідну частку ризику на формально незалежних контрагентів, знижуючи контроль за рухом товару, і, як наслідок, поступається їм частиною комерційної вигоди. Існують також змішані канали, які об'єднують риси перших двох каналів руху товару. За кількістю посередників на кожному рівні каналів збут може носити характер інтенсивного, селективного або виняткового. Важливе значення при різних видах збуту має стимулювання. Стимулювати – значить «активізувати діяльність». Задача стимулювання збуту у всі часи така: пожвавити, активізувати діяльність з метою продажу товару.



Непрямий канал першого рівня



Непрямий канал другого рівня



Непрямий канал третього рівня

Рис. 1.9. Приклад формування довжини аналів збуту Джерело: сформовано на основі [10, 249.]

Розглянемо функції каналів розподілу. До них відносяться [38]:

1) Дослідницька, яку можна охарактеризувати як функція, яка пов'язана з постійним вивченням і дослідженням ринку;

2) Функція взаємозв'язків. До неї можна віднести діяльність, спрямовану на формування контактів з потенційними покупцями, а також підгонку товару під вимоги ринку, що висуваються (сервісне обслуговування, упаковка, фасування, сортування і т. д.);

3) Функція узгодження. До неї можна віднести діяльність, спрямовану на укладання договорів, контрактів, проведення ділових переговорів;

4) Організаційна функція, яка пов'язана з розробкою і формуванням найбільшої оптимальної системи транспортування і складування;

5) Функція стимулювання, яка спрямована на залучення потенційних покупців і збереження постійних;

6) Фінансова функція. Сюди відноситься діяльність, пов'язана з розподілом ресурсів між всіма учасниками збуту;

7) Функція ризику – дії, спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних зі збутовою діяльністю.

Таким чином, сутність збутової політики підприємства полягає в успішній і своєчасній організації роботи збутової служби в умовах сервісного і гарантійного обслуговування, вибору правильних каналів і методів руху товару, організації реклами щодо стимулювання збуту.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПРИКЛАДІ ФОП «ОСТРЕНКО БОГДАН ЮРІЙОВИЧ»

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Магазин з роздрібної торгівлі “MobiHub” був зареєстрований в 2019 році фізичною особою підприємцем Остренко Богданом Юрійовичем в місті Любомль, Волинської області. Відноситься до ФОП 2 групи: 2 група ФОП має річний ліміт доходу: до 834 розмірів мінізарплати, встановлених на 01 січня поточного року (у 2023 році це 5587800 грн., у 2022 році це 5421000 грн.); 2) ставка - до 20% мінімальної зарплати (тобто в 2023 році - до 1340,00 грн., в 2022 році - до 1300,00 грн.). [15]. Завдяки наполегливій праці засновника підприємства з мінімальним стартовим капіталом вдалось зайняти свою нішу в збуті електроніки в м. Любомль. Місія «MobiHub» - зробити життя багатьох людей більш технологічним шляхом пропозиції функціональної електроніки для користування в повсякденному житті за різними ціновими категоріями.

Види діяльності:

КВЕД-2010. Перепродаж (продаж без перероблення) нових або уживаних товарів для особистого споживання або домашнього користування переважно населенню, який здійснюють магазини, торгові центри, кіоски, намети, компанії поштового замовлення (у т.ч. у мережі Інтернет), рознощики і вуличні торговці, споживчі кооперативи тощо.

Роздрібну торгівлю класифікують насамперед за типом місця торгівлі (роздрібну торгівлю в магазинах – у групах 47.1 – 47.7; роздрібну торгівлю поза магазинами – у групах 47.8 – 47.9). Роздрібна торгівля в магазинах включає роздрібну торгівлю уживаними товарами (клас 47.79). Роздрібна торгівля в магазинах у подальшому розподіляється на спеціалізовану (групи 47.2 – 47.7) та неспеціалізовану роздрібну торгівлю (група 47.1). Спеціалізовану роздрібну торгівлю новими товарами класифікують за асортиментом товару, який підлягає продажу. Торгівля поза магазинами деталізована за формами торгівлі, такими як роздрібна торгівля з лотків і на ринках (група 47.8) та інші форми роздрібної

торгівлі, що їх здійснюють поза магазинами, зокрема, за поштовим замовленням або через мережу Інтернет, шляхом доставки “від порога до порога”, за допомогою торгових автоматів тощо (група 47) [20]. Товари, які описані у цьому розділі, обмежуються товарами, зазвичай іменованими як споживчі товари або товари роздрібною торгівлі. Отже, товари, що зазвичай не класифікують як товари роздрібною торгівлі (зерно, руди, промислове устаткування тощо), не включені до цього розділу.

Цей розділ також включає торгівлю персональними комп'ютерами, канцелярськими товарами, фарбою або деревиною, незважаючи на те, що ці товари призначені не тільки для особистого споживання домашніми господарствами. Допоміжні операції в торгівлі не впливають на зміну товару і можуть включати, зокрема, сортування, розподілення, змішування та фасування. Цей розділ також включає роздрібну торгівлю, яку здійснюють комісіонери, роздрібні аукціонні будинки, представники, задіяні у мережевому маркетингу.

ФОП «Остренко Богдан Юрійович» самостійно планує власну фінансову та підприємницьку діяльність. ФОП зобов'язаний:

- здійснювати оперативний бухгалтерський облік результатів своєї роботи, вести статистичну звітність;
- забезпечити працівникам безпечні та нешкідливі умови праці;
- розробляти та реалізовувати комплексні заходи з охорони праці згідно з Законом України «Про охорону праці».

Оптовою та роздрібною торгівлею в Україні займається понад 74 985 фізичних осіб підприємців станом на 2022 рік. Лідером за кількістю реєстрацій нових юридичних осіб та фізичних осіб підприємців є Київ. Загалом за 2022 рік там зареєструвалося 10 450 юросіб та майже 30 000 ФОПів. Найпоширенішими КВЕДами у столиці є "Інформація та телекомунікація" та "Оптова і роздрібна торгівля" [8].

Вже згаданий магазин з роздрібною торгівлі “MobiHub” займає на ринку середнє положення – тобто він займається збутом товарів за середніми цінами

і має не найбільший і не найменший обсяг реалізації продукції, що наведено в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1. Критерії оцінювання збутого обсягу та цін товарів збутовими точками у м. Любомль.

Критерії оцінювання	МОВІНУВ	МОБІСВІТ	F5
Середня ціна товару	11 200	6700	11 900
Середній обсяг реалізованої електроніки, од./місяць	33	27	32

За призначенням ринок електроніки ділиться на три сегменти: побутова техніка, телекомунікаційна та цифрова. У кожному сегменті можна виділити різні цінові категорії для споживачів з різним рівнем доходу: вища, середня і нижча цінові категорії.

- Вища цінова категорія має на увазі високу ціну і щодо високий прибуток на одиницю продукції. Разом з тим це ще й великі витрати на просування товару і позиціонування його як найкращого на ринку. Та й підтримка якості на конкурентоспроможному рівні вимагає значних витрат. Приклад: продаж флагманських моделей електроніки таких як Iphone.

- Середня цінова категорія має на увазі середню ціну, середня якість товару і середній рівень прибутку. Приклад: лінійка смартфонів Redmi.

- Нижча цінова категорія має на увазі низьку ціну, невисока якість і відсутність коштів на просування товару. Сама ціна в нижчій ціновій категорії виступає для покупців стимулом до здійснення покупки. Приклад: кнопочні телефони різних марок.

Підприємство притримується стратегії активно розширення асортименту товарів: збільшення лінійки ноутбуків, телефонів та аксесуарів, якщо порівнювати тенденцію за 3 роки, то вона має такий вигляд:

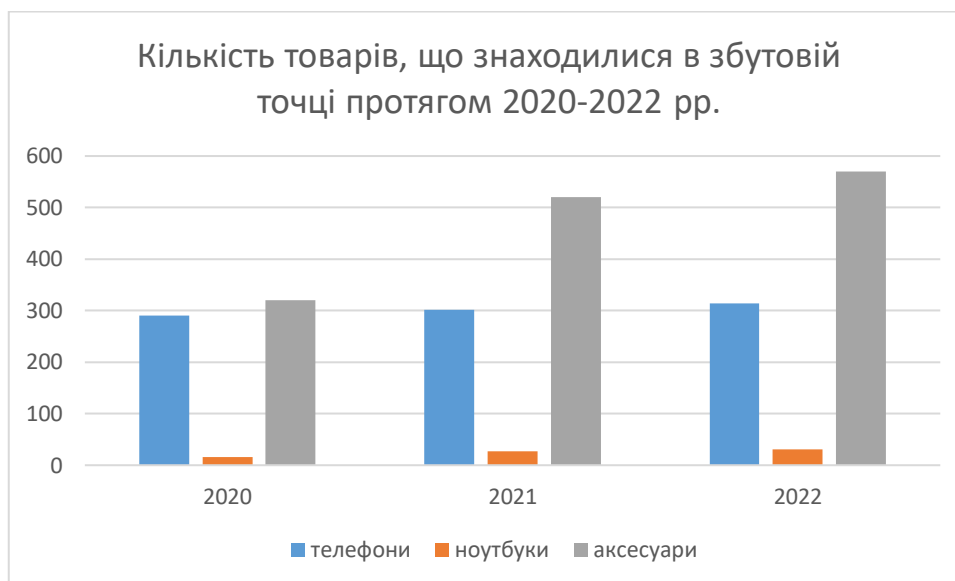


Рисунок 2.1 - Кількість товарів, що знаходилися в збутовій точці протягом 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Реалізація здійснюється через свій магазин та онлайн платформи з продаж. Конкуренція помірна, серед основних конкурентів у місті Любомль можна виділити: «Мобісвіт» та «F5», що працюють в одному і тому ж районі міста – центральному.

Для аналізу конкурентних позицій розроблено бальну систему (10-ти) оцінюючи по таких критерії як: вартість, асортимент, унікальність пропозиції, швидкість виконання замовлення(див. табл. 2.1). Варто зауважити, що близько 15 % об'єму замовлень поступають з інших областей, їх до уваги не було взято.

Опис процесу закупівель товарів відбувається наступними етапами, що відобразимо у вигляді схеми:

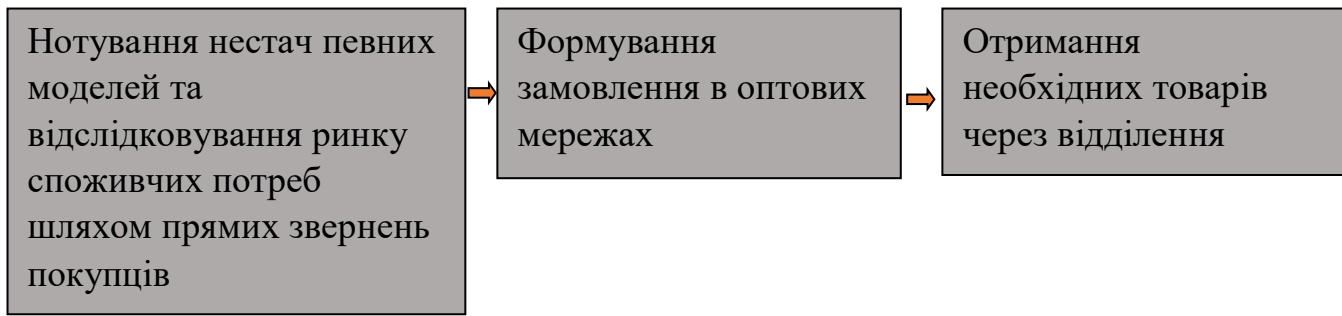


Рисунок 2.2 - Процес закупівлі товарів

Джерело: складено автором

Побудуємо матрицю конкурентного портфолію для ФОП «Остренко Богдан Юрійович» за зразком (додаток Г). Відбір основних конкурентів дозволяє більш обґрунтовано будувати «матрицю конкурентного профілю» (табл. 2.2). Ця модель використовується для порівняння як БО в цілому, так й окремих продуктів.

Таблиця 2.2 Матриця конкурентного профілю БО

Ключові фактори успіху	Оцінка фактор	МОВІНУВ		МОБІСВІТ		F5	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Частка ринку	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15
2.Можливість цінового маневрування	0.20	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Асортимент	0.10	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Унікальність пропозиції	0.40	4	1.6	3	1.2	3	1.2
Швидкість виконання замовлення	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Усього	1.0		2.65		2.30		1.90

Джерело: складено автором на основі аналізу конкуренції в м. Любомль.

Можна зробити висновок, що аналізований магазин з роздрібною торгівлі “MobiHub” є конкурентноспроможним та навіть набрав найбільшу кількість балів а саме 2,65 балів, що є найбільшим показником серед можливих. Показники ціни та асортименту на високому рівні. Щодо унікальності пропозиції, яка є одним із важливих критеріїв, порівняно з конкурентом - MobiHub значно випереджають всіх інших, це пов’язано з акційними пропозиціями для клієнтів під час покупок дороговартісних товарів (безкоштовні налаштування техніки, безкоштовне скло або ж знижка на гідрогелеву плівку).

Таких відділів як маркетингу, кадрів, постачання та інших на під-

приємстві немає, пов'язане це з розмірами організації, а ці функції виконує безпосередньо власник-менеджер. Фізична особа – підприємець (підприємець, ФОП) — найпростіша організаційно-правова форма суб'єкта господарської діяльності, для якої не передбачено установчих документів та стартового капіталу. Відповідно організаційні документи, де визначаються функціональні обов'язки відсутні як такі.

Аналіз фінансового стану надає можливість зробити висновки щодо забезпеченості підприємства ресурсами, ефективності їх використання.

Фінансовий стан підприємства відображає спроможність підприємства фінансувати свою діяльність.

Саме тому першочерговою проблемою на сучасному етапі розвитку фізичних осіб-підприємців є аналіз і моніторинг фінансового стану, який спрямований на вирішення інших основних завдань (додаток Д).

Основним джерелом доходу для ФОП є товар, щоб проаналізувати динаміку і структуру товару, розглянемо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 Структура проданої товарної продукції ФОП «Остренко Богдан Юрійович»

Показник	2020		2021		2022		2022 у % до 2020
	Од.	%	Од.	%	Од.	%	
Усього товару	3389	100,0	3528	100,0	3740	100,0	10,36
з них: ноутбуки	26	0,8	38	1,0	42	1,1	-
з них: телефони	307	9,0	321	9,0	354	9,47	-
з них: аксесуари	3056	90,2	3169	90,0	3344	89,43	-

**Складено автором на підставі накладних за 2020-2022 рр.*

Аналізуючи таблицю 2.3, можемо зробити висновок, що за

період 2020-2022 років кількість товарів підприємства збільшилась 10,36%. Причиною тому послужило збільшення кількості постійних клієнтів збутової точки “MobiHub”, яке буде спостерігатися і надалі.

Розглянемо динаміку показників господарської діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович»

Показник	Рік			Темп змін 2021/2022
	2020	2021	2022	
Вартість закупленої продукції, грн	420 717	547 597	754 106	137%
Дохід від проданих товарів	647 257	842 458	1 263 200	147%

Таблиця 2.4. Динаміка показників господарської діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович»

Результати табл. 2.2 доводять, що темп зростання доходу від реалізації продукції має позитивний темп за 2021/2022 роки. Вартість закуплених товарів і дохід від їх продажу зростає та вказує на те, що в організації є узгодженість між закупівельною і збутовою підсистемами.

2.2. Аналіз управління збутовою діяльністю

Для управління та корегування збутовою діяльністю у ФОП відсутній відділ продажів як такий. ФОП «Остренко Богдан Юрійович» самостійно планує власну фінансову та підприємницьку діяльність на основі щоденних звітів, що складаються менеджером-консультантом щодо продажей та нестачі відповідного товару, яким цікавляться споживачі.

Серед основних функцій, які покладає на себе власник Остренко Богдан Юрійович можна виділити такі:

- збільшення кількості постачальників товарів. Це задача для ФОП є основною, оскільки часто товари закупаються по вигідних умовах в сусідніх країнах, зокрема в Польщі, процес від формування необхідного списку замовлення до потрапляння товару на полицю може займати до декількох днів;

- робота з клієнтами, спрямована на підтримання зв'язків і збільшення клієнтської бази, що реалізується власне через самих клієнтів, які активно рекомендують знайомим купувати товари саме у ФОП «Остренко Богдан Юрійович»;

- рекламна діяльність, спрямована на збільшення продажів. Ця функція може бути реалізована шляхом інтернет-реклами акційних товарів та пропозицій.

Відділ продажів охоплює всі функції, пов'язані з комунікаціями з клієнтами, рекламою, розробкою іміджу, а також з безпосередньою напрацюванням клієнтської бази. При такому розкладі всі менеджери та інші співробітники підпорядковуються керівнику відділу продажів, який відповідає за весь цикл просування товару і збільшення обсягів поставок.

Управління збутовою діяльністю ФОП «Остренко Богдан Юрійович» покладено менеджера-консультанта безпосередньо та самого власника, коли мова йде про онлайн-продажі. У ФОП є посадова інструкція, в якій визначено функції консультанта, оскільки відсутність посадової інструкції у підприємця Мінсоцполітики вважає порушенням законодавства про працю, а тому й підставою для накладання адмінштрафу [12]. Як і правила внутрішнього розпорядку, посадову інструкцію можна також прописати і в трудовому договорі.

Основні завдання :

- розробка політики збуту на основі аналізу закупівельних властивостей продукції;
- організація договірної роботи з іншими людьми – перевізниками

товару з-за кордону щодо поставок товарів з-за кордону;

- створення умов до співпраці нових споживачів і збереження партнерських відносин з споживачами;
- забезпечення своєчасної поставки продукції споживачам відповідно до потреб і індивідуальних замовлень клієнтів;
- організація складського господарства, що забезпечує режим зберігання, ефективний облік, якісне зберігання і транспортування товарів;
- участь у складанні перспективних і поточних планів реалізації продукції;
- ведення статистичної звітності сформованих на основі нотатків та записів в програмах Microsoft Office;
- дотримання стандартів підприємства;
- реалізація Політики та цілей підприємства в області якості обслуговування клієнтів.

Однак для виконання цих завдань потрібно позбутися наступної проблеми:

- відсутності як таких первинних документів у ФОП «Остренко Богдан Юрійович». У ФОПа завжди мають зберігатися первинні документ, які показують його господарські операції. Немає одного переліку паперів, які можна назвати первинними. Але у цьому списку можуть бути договори, акти надання послуг, видаткові накладні тощо. Якщо контролюючі органи не побачать документи про походження товару, це може стати підставою переходу на загальну систему «заднім» числом. Ми мали на практиці такі випадки. Клієнти не могли на запит податкової надати документи, які підтверджують отримання доходу за конкретними КВЕДами.

Вибір каналів реалізації продукції є складним управлінським рішенням, оскільки обрані канали безпосередньо впливають на всі інші рішення в сфері маркетингу. Канали реалізації можуть бути трьох

видів: прямі, посередницькі і змішані. Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів та послуг без участі посередницьких організацій. Вони частіше всього встановлюються між виробниками та споживачами, які самостійно контролюють свою маркетингову програму і мають обмежені цільові ринки. Посередницькі канали пов'язані з розміщенням товарів та послуг з початку від виробника до посередника, а потім від нього до споживача. Змішані канали об'єднують риси перших двох каналів руху товарів та послуг. Канали розподілу можна охарактеризувати і за числом складових їх рівнів.

Формування переваг потенційних споживачів і стимулювання їх до покупок в ФОП є одним з пріоритетних завдань.

Стимулювання збуту ФОП «Остренко Богдан Юрійович» містить у собі заходи:

- 1) мерчандайзинг – оформлення місця продажу;
- 2) упакування, етикетку, ярлик;
- 3) покупку зі знижкою на аксесуари;
- 4) демонстрацію товару (користування програмами, які цікавлять покупця);

Проведення заходів щодо стимулювання збуту на сьогоднішній день є ефективним і порівняно недорогим методом залучення потенційних покупців для ФОП.

ФОП також займається налагодженням контактів, підготовкою і організацією комунікацій щодо замовлення товарів з Польщі та забезпечення взаємовигідних угод як власника, так і людей, які замаються перевезенням товарів.

В процесі управління збутовою діяльністю ФОП регулює взаємовідносини із замовниками та іншими контрагентами щодо збуту

товарів, в процесі їх виконання. ФОП «Остренко Богдан Юрійович» має право:

- в усній формі видавати розпорядження для менеджерів-консультантів;
- брати участь у розподілі грошових коштів, що надійшли;
- коригувати план замовлення товарів з урахуванням заявок, що поступають від споживачів, кон'юнктури ринку і попиту;
- організовувати розробку стратегії проведення рекламних заходів;
- здійснювати нагляд за правильністю зберігання, транспортування та використання електроніки;
- надавати свої пропозиції щодо формування цін на продукцію з метою збільшення попиту продукції;

ФОП «Остренко Богдан Юрійович» несе відповідальність за:

- організацію роботи і збуту відповідно з існуючим положенням, вимогами охорони праці, промислової та пожежної безпеки, природоохоронного законодавства;
- своєчасне і якісне виконання умов за домовленостями на рахунок отримання електроніки від перевізників товару;
- своєчасне подання довідкових даних перевіряючим організаціям.

2.3. Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Аналіз ефективності системи збуту передбачає розрахунок показників та врахування факторів, що впливають на відхилення планових показників реалізації продукції від фактичних.

Управління збутовою діяльністю на ФОП «Остренко Богдан Юрійович» включає формування і забезпечення ефективного функціонування збутової мережі, яка зображена на рисунку 2.3:

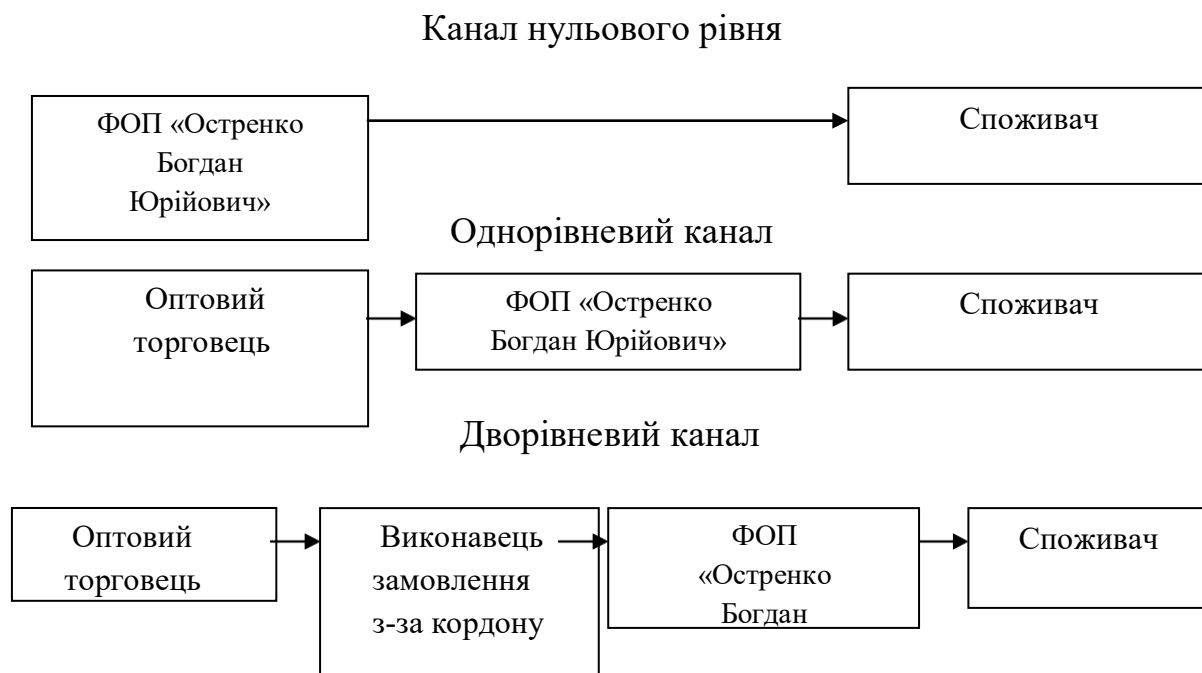


Рис. 2.3. Канали реалізації продукції в ФОП «Остренко Богдан Юрійович» (авторська розробка)

Працюючи як посередник, ФОП має значний контроль над тим, як і кому продавати товар. Проте, будучи посередником потрібно значний обсяг ресурсів і часу для здійснення прямого маркетингу.

Розрахуємо показники економічної ефективності діяльності збутової системи ФОП «Остренко Богдан Юрійович» станом на 2020-2022 роки, за сумарними річними звітами (додаток Д).

Таблиця 2.5. Показники економічної ефективності діяльності збутової системи ФОП «Остренко Богдан Юрійович»

Показник	2020	2021	2021	Дельта 2020-2022 рр., Δ
Коефіцієнт частки чистого прибутку, Кчп, %	35%	35%	40,3%	5,30%

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт частки витрат на здійснення збуту, Квз, %	4,63%	4,39%	3,80%	-0,83%
Питома вага реалізованої продукції у інших областях України, Е, %	13%	17,3%	12,6%	-0,40%
Питома вага бартерних операцій (обмін старих телефонів на нові), Б, %	3,71	2,61	2,45	-1,26%
Чистий прибуток у розрахунку на 1 тис. грн. обсягу реалізації, тис. грн. усієї продукції, ЧП'з, експортної, ЧП'е	303,65	314,39	379,27	75,62
Коефіцієнти інтенсивності оборотності товарних запасів ІОртз	64,18	63,92	51,72	-12,46
ІОцтз	41,71	41,55	30,87	-10,84

**Складено автором на підставі накладних за 2020-2022 рр.*

Проаналізувавши дані таблиці показників економічної ефективності діяльності збутової системи ФОП «Остренко Богдан Юрійович» протягом 2020-2022 рр. можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт частки чистого прибутку показав зростання на 5% протягом 3 років;
- коефіцієнт частки витрат на здійснення збуту знизився на 0,83%;
- питома вага реалізованої продукції у інші області України знизилася на 0,40%;
- питома вага бартерних операцій (обмін старих телефонів на нові) знизилася на 1,26%;
- чистий прибуток у розрахунку на 1 тис. грн. обсягу реалізації, тис. грн. усієї продукції зріс на 75,62 грн;
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів знизився на 12,46%.

Починаючи з 2022 року спостерігається незначне зменшення онлайн продажів, оскільки це пов'язано з воєнними подіями в деяких регіонах України та зменшенням купівельної спроможності населення.

Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є доволі складним завданням, оскільки кількісний ефект не завжди можна обчислити, тому що ФОП не виробляють продукцію, але забезпечують її просування на нові ринки [33, с.98].

На рис. 2. 4. графічно зображено динаміку показників економічної діяльності у ФОП «Остренко Богдан Юрійович»:

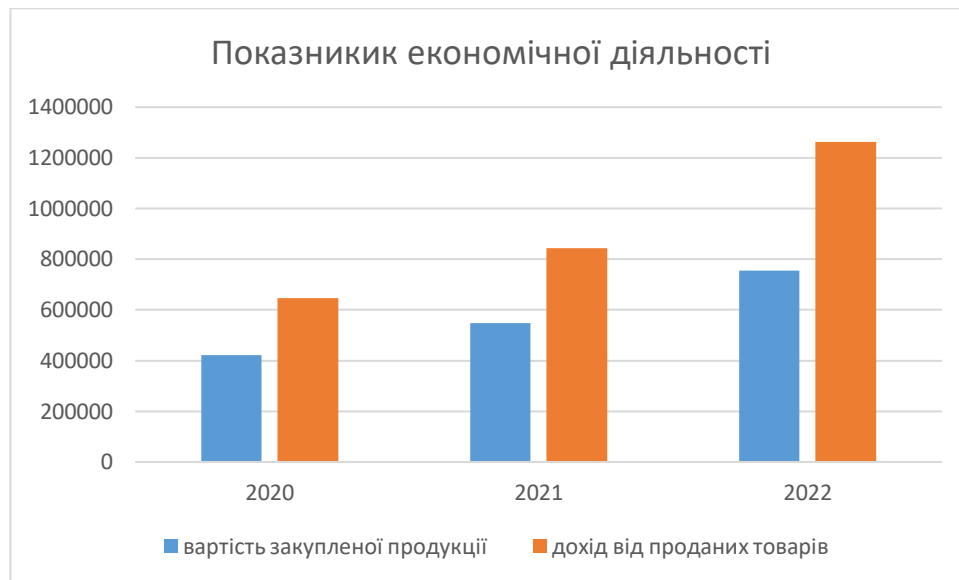


Рисунок 2. 3. Динаміка показників економічної діяльності у ФОП
«Остренко Богдан Юрійович»

Кількісні показники ефективності збуту ФОП представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.6. Коефіцієнти, що характеризують ефективність збутової діяльності економічної діяльності у ФОП «Остренко Богдан Юрійович» у 2020–2022 рр.

Коефіцієнти	Рік			Динаміка 2021/2022
	2020	2021	2022	
Рентабельність продукції, %	1,31	1,27	1,27	0
Товарооборотність, дні	42	39	54	15
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, %	12,38	14,12	17,96	3,84

Результати розрахунків табл. 2.6 доводять, що рентабельність продукції та коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів мають негативну динаміку, що свідчить про низьку ефективність збутової діяльності. Значення показника товарооборотності характеризує час, протягом якого товарні запаси знаходяться у сфері обігу. Так, у 2022 р. тривалість обігу

запасів підприємства становила 54 днів, що на 15 днів більше ніж у 2021 р. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси протягом 2020-2022 рр. мала значні коливання, та у 2022 році набула значення 17,96%.

Рисунок 2.3 демонструє динаміку показників ефективності збутової діяльності підприємства.

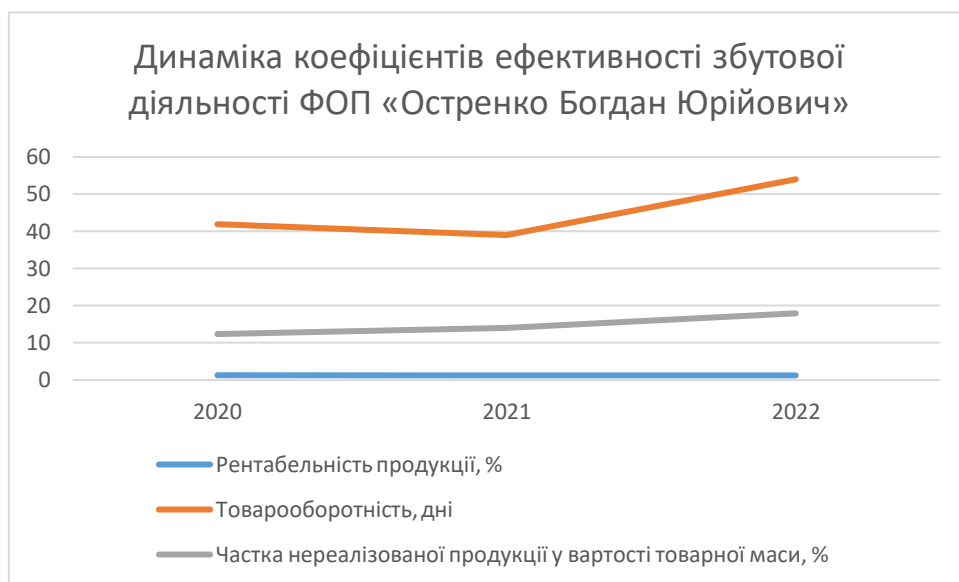


Рисунок 2.4. Динаміка коефіцієнтів ефективності збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович» у 2020–2022 рр.

Важливим чинником для організації збуту є організація даних – це систематизація та зберігання даних про компанії, контакти або угоди, з якими має справу ФОП. Тому доцільно ввести CRM-систему.

В CRM-системі структура даних має вирішальне значення для бізнесу, особливо коли ви знаходитесь на самому початку вашого тернистого шляху. Тільки розклавши все на свої місця, зібравши всі необхідні для персоналізації комунікацій дані та налагодивши процеси, ви можете розраховувати на успішне закриття угод.

Чисті, структуровані дані лежать в основі будь-якого бізнесу (а особливо початківця ФОП), адже саме вони дозволяють стандартизувати та

оптимізувати процеси продажу та спростити роботу:

- сегментувати клієнтську базу за демографічними та поведінковими ознакам;
- підтримувати чисту базу, швидко виявляючи та видаляючи дублікати записів;
- підтримувати єдиний процес продажу всім потенційним клієнтів;
- знайти вузькі місця у вирві продажів і усуньте їх;
- поліпшувати звітність та точніше прогнозувати стан бізнесу.

Автоматизація бізнес-процесів – одна з успішних стратегій в будь-якій галузі діяльності, яка при правильному виборі системи обробки та аналізу даних дає відмінні результати. Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами– CRM [18, с.45].

CRM-система дозволяє організувати єдину базу для всієї цієї інформації і надати менеджерам актуальні відомості про переваги клієнта, його історію поїздок, фінансових можливостях. Внаслідок цього, менеджер зможе швидко підібрати оптимальну пропозицію для кожного клієнта.

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів рис. 2.4:

1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.

2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів [7].

Іншими словами, CRM — це сучасна бізнес-стратегія, націлена на зростання і підвищення прибутковості бізнесу організації, шляхом підвищення лояльності клієнта через розуміння їх індивідуальних потреб протягом усього циклу взаємодії з ними.

2.4. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи для ФОП.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси ФОП «Остренко Богдан Юрійович» є оптимізація процесу управління онлайн продажами, а, отже, вдосконалення діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Мета ФОП «Остренко Богдан Юрійович» полягає в подальшому розширенні охоплення ринку за рахунок більш ефективного збуту товарів, розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів.

В даному контексті необхідно відзначити, що ефекти від впровадження CRM служать і джерелами окупності проєкту. За даними компанії Expert System, яка активно займається виробництвом лінійки CRM рішень, витрати на впровадження CRM системи окуповуються через 3-4 місяці.

Витрати на автоматизацію, як правило складаються з наступних основних частин: витрати на придбання технічних засобів, витрати на придбання готового програмного обладнання, витрати на проєктування, витрати на впровадження, витрати на експлуатацію та витрати на супровід, витрати на калькуляцію розглянемо далі

Витрати на впровадження CRM системи в бізнес-процеси ФОП «Остренко Богдан Юрійович» розрахувати нескладно. Вони складаються з закупівлі і налаштування апаратного і програмного

забезпечення, розробки та впровадження CRM, закупівлі ліцензії програмного продукту, оновлення та модернізації системи, управління системою в цілому, навчання персоналу.

Розрахунки наводилися виходячи з оціночної вартості програмного продукту і його обслуговування.

Таблиця 2.7 – Річний бюджет на впровадження CRM-системи

Найменування витрат	Характеристика	Вартість, грн
Віддалене управління корпоративним середовищем, грн.	Розширений пульт дистанційного керування, системний менеджер, Wake on LAN, віддалене вимикання, віддалена передача файлів і багато іншого, забезпечують виняткову віддалену підтримку і значно скорочують час усунення неполадок.	7 600
Формування технічного завдання, грн.	Оримання всієї інформації про контакти клієнтів компанії в одному місці	6 323
CRM система для пошти Gmail, грн.	Керування продажами, спілкування з клієнтами, аналіз інформації, встановлення завдань прямо зі свого Gmail.	4 680
Разом		18 603

Джерело на основі вартості послуг CRM-системи [34]

Впровадження CRM-системи також має такі ризики:

- невідповідність функціональних особливостей системи основним бізнес- процесів або функціональна «слабкість» системи. В результаті замовник або переплачує за ті можливості, які не будуть використовуватися в найближчим часом або змушений доплачувати за доопрацювання системи.

- недооцінка масштабів проєкту / неадекватна оцінка обсягу налаштувань доробок, і як наслідок - збільшення вартості впровадження або зниження ефективності впровадження в результаті неможливості реалізувати всі завдання впровадження.

- переоцінка людських ресурсів компанії - недостатня професійна підготовка співробітників або неможливість найняти необхідних фахівців. Як наслідок - збільшення вартості і строків впровадження CRM-системи.

- незадовільне управління проєктом впровадження і, як наслідок, збільшення термінів впровадження.

- опір персоналу введенню змін, і як наслідок – збільшення строків ефективності впровадження.

- відволікання штатних співробітників для участі в проєкті, і як наслідок зниження ефективності роботи компанії.

- невисока комп'ютерна грамотність фахівців і як наслідок, збільшення строків навчання і зниження ефективності впровадження через тривалисть етапу адаптації до нових технологій.

Для того, щоб ризики були виправдані, нижче в таблиці (таблиця 2.8) наведені очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Таблиця 2.8 - Очікувані прямі економічні ефекти від впровадження CRM.

Зміна після впровадження CRM	Короткострокові ефекти	Довгострокові ефекти

Провження таблиці 2.8

Оптимізація організаційної структури	Поліпшення обслуговування	Підвищення задоволеності замовників Зростання доходів
Нова система мотивації Співробітників	Збільшення продуктивності персоналу	Зростання доходів компанії
Поліпшення підготовки персоналу	Поліпшення швидкості і якості обслуговування, оптимізація інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності клієнтів і персоналу
Єдина база даних	Поліпшення обслуговування та інформаційної підтримки	Підвищення задоволеності замовників та персоналу
Прогнозування, планування продажів	Підвищення прибутковості продажів	Оптимізація управління, підвищення прибутковості

Використання CRM-системи на підприємстві дозволяє скоротити наступні види ризиків:

- втрата вигідних клієнтів; погіршення відносин з партнерами або замовниками;
- зниження гнучкості організації;
- погіршення мотивації персоналу, діяльність співробітників на противагу цілям підприємства;

- невиконання планів; зменшення продуктивності, зниження ефективності процесів.

Однак оцінка ефективності CRM-системи повинна враховувати ймовірність нових ризиків. Часто трапляється неприйняття системи співробітниками, зниження продуктивності роботи на перших етапах експлуатації.

Оцінка ефективності впровадження CRM в сфері сервісу виконується на основі певних показників:

- зміна ефективності роботи персоналу;
- усунення втрат;
- активне залучення клієнтів;
- витрати управління;
- скорочення втрат при звільненні працівника; - імідж компанії.

CRM-система для інтернет-магазину дозволяє створити єдину базу покупців із загальним доступом менеджерів. На кожного клієнта в базі заводиться картка з даними ПІБ, електронна пошта, номер телефону, дата народження, історія замовлень та взаємодій з менеджерами, інша доступна інформація.

Таким чином, менеджер може швидко отримати інформацію про клієнта і побудувати подальшу комунікацію. Також наявність бази полегшує створення портрета цільової аудиторії та її сегментацію. Приклад картки клієнта в CRM на рисунку 2.5:

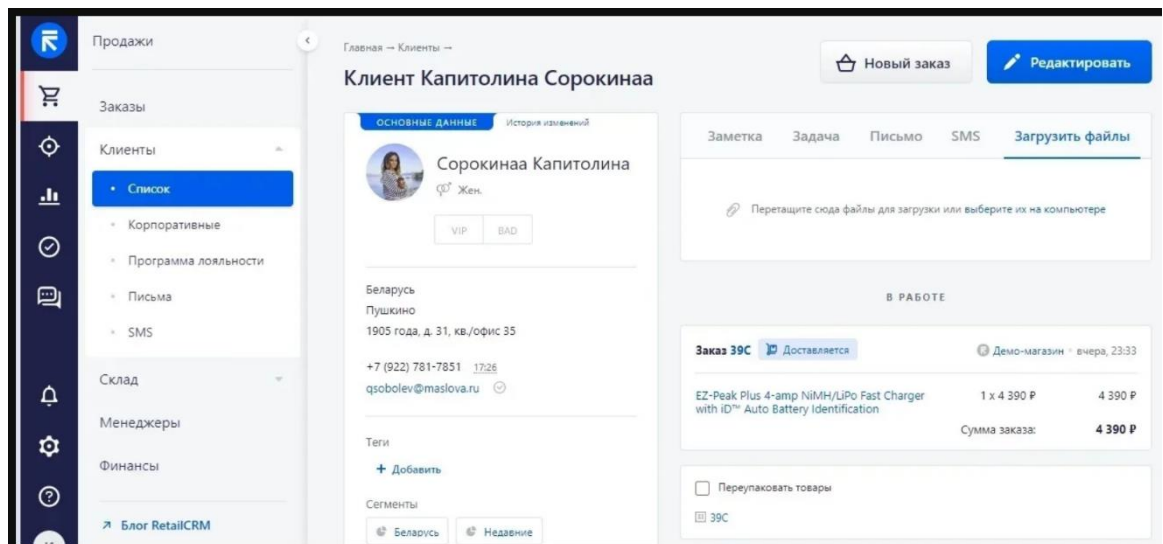


Рисунок 2.5. Приклад картки клієнта в CRM

Джерело: [Складено автором]

Ви можете сформувати поетапну вирву продажів відповідно до специфіки продажів у бізнесі. Менеджеру необхідно провести покупця по лійці. На кожному етапі система підказуватиме, які дії необхідно зробити — наприклад, підтвердити замовлення, отримати оплату або надіслати товар. Усі комунікації та дії прикріплюються до угоди. Так менеджер ні про що не забуде.

Завдяки звітам є можливість відстежувати конверсію продажів — якщо вона низька у конкретного менеджера, то з історії його комунікації з клієнтами вдасться швидко виявити та усунути проблемні місця. Прогнозування та контроль продажів допомагають відстежувати реальний стан справ у відділі та підвищувати його ефективність. Приклад продажів в CRM виглядає як на рисунку 2.6:

Сделки ☆	Фільтр + поиск	ЗАПЧАСТИ		Расширения	Роботы	Канбан	Список	Календарь
Новая (177)	Принят, ожидается оплата (53)	Промедлен (11)	Сомневаются (5)	Отружен (2)	Отменен (102)	Выполнен (217)		
25 547 117 руб	8 134 580 руб	4 284 850 руб	181 720 руб	364 400 руб	172 098 173 руб	139 331 776 руб		

Рисунок 2.6. Приклад вирви продажів у CRM Бітрікс24

Джерело: [Складено автором]

Важливим чинником буде покращення у правлінні асортиментом від провадження CRM Структурування даних щодо товарів дозволяє зрозуміти, наскільки часто продаються ті чи інші позиції, яка у них рентабельність. Також у системі зручно вести облік знижок та акцій, оцінювати їхню результативність. І спираючись на це формуватиме майбутній асортимент як показано на рисунку 2.6:

Товар	± Средняя цена	Данные по всем покупкам				Данные по отменам		± Итоговая сумма	± Итоговая закупочная сумма	± Итоговая маржа
		± Сумма продаж	± Закупочная сумма	± Маржа	± Число продаж	± Сумма по отказам	± Число отказов			
E-Revo 1/10 4WD Brushless TSM	74 990 P	824 890 P	230 967 P	593 923 P	11	374 950 P	5	449 940 P	125 982 P	323 958 P
E-Revo 1/10 4WD Brushed	53 990 P	539 900 P	178 160 P	361 740 P	10	161 970 P	3	377 930 P	124 712 P	253 218 P
Spartan TSM	39 990 P	279 930 P	92 372 P	187 558 P	7	119 970 P	3	159 960 P	52 784 P	107 176 P
Зимний чехол для Traxxas E-Revo 1:10	1 490 P	10 430 P	3 227 P	7 203 P	7	2 980 P	2	7 450 P	2 305 P	5 145 P
TRAXXAS XO-1 1/7 4WD TSM	65 990 P	461 930 P	115 479 P	346 451 P	7	329 950 P	5	131 980 P	32 994 P	98 986 P

Рисунок 2.7. Приклад статистики по товарах у RetailCRM

Джерело: [Складено автором]

Отже, використання CRM-систем для інтернет-магазину – необхідність серйозно налаштованого e-commerce проєкту, що дозволить розібратися з видами та можливостями CRM-систем, допоможе вибрати оптимальне рішення та не допустити помилок під час її використання для онлайн торгівлі.

Розробимо план-графік проєкту впровадження CRM системи для ФОП «Остренко Богдан Юрійович» (таблиця 2.9.)

Таблиця 2.9 - План-графік проєкту впровадження CRM системи

Передпроектне обстеження (створення звіту про передпроект).	18.05.2023	20.05. 2023
Проектування, створення «Технічного завдання»	23.05.2023	31.05. 2023
Вбудовування 1 3: CRM ПРОФ в діючу облікову систему	1.06.2023	08.06. 2023
Перенесення даних із успадкованих систем автоматизації	09.06.2023	17.06. 2023

Продовження таблиці 2.9

Визначення методології роботи з CRM-системою, налаштування аналітичних довідників, властивостей і характеристик	20.06.2023	27.06. 2023
Розробка експлуатаційної документації (інструкція користувачів)	28.06.2023	5.07.2023
Тестування	06.07.2023	13.07. 2023
Впровадження	14.07.2023	1.08.2023
Перенесення накопичених даних	02.08.2023	5.08.2023
Навчання користувачів	08.08.2023	10.08. 2023
Досвідчена експлуатація	11.08.2023	12.08. 2023
Решта в промислову експлуатацію	15.08.2023	16.08. 2023
Аудит проекту	17.08.2023	18.08. 2023

Джерело: [Складено автором]

Складемо графік Гантта щодо впровадження CRM-системи для ФОП «Остренко Богдан Юрійович» відповідно до плану-графіка таблиці 2.6.

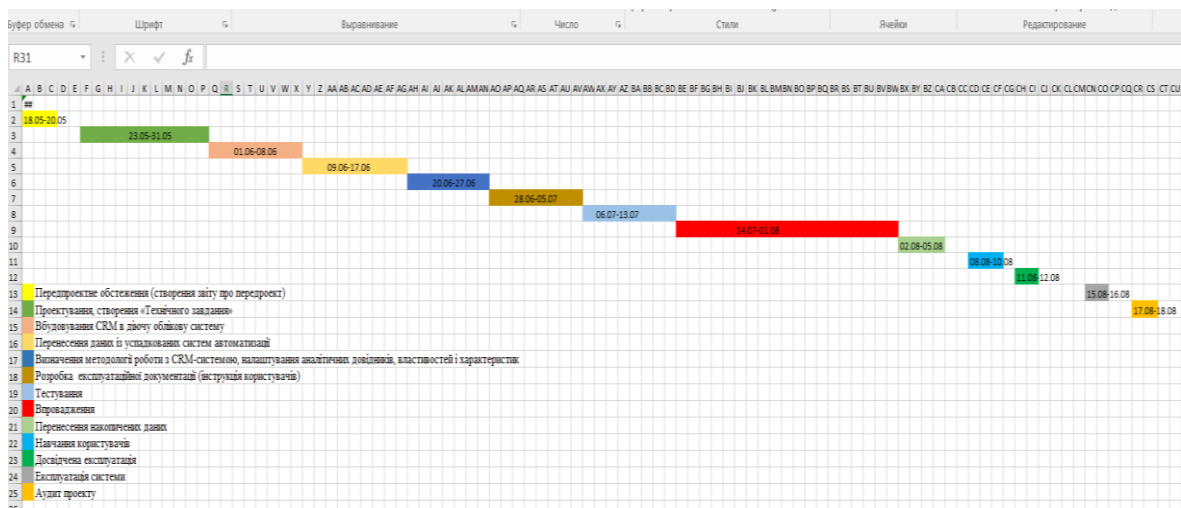


Рисунок 2.8. Графік Гантта щодо впровадження CRM-системи для ФОП «Остренко Богдан Юрійович».

Джерело: [Складено автором]

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна зробити висновок, що ФОП «Остренко Богдан Юрійович» раціонально реалізувати і впровадити CRM-систему на, так як виявлено позитивні наслідки, які найкращим чином позначаються в роботі, як керівників, так і менеджерів:

1. Поліпшення підготовки персоналу, і як наслідок поліпшення швидкості обслуговування.
2. Вся інформація оптимізована в одній базі, будь-які дані доступні для співробітників відділу продажів;
3. Підвищиться контроль над персоналом, буде очевидний внесок кожного співробітника, що підвищить мотивацію і як наслідок - продуктивність;
4. Прогнозування і планування продажів автоматизовано і більш точно, як наслідок - підвищення прибутковості продажів.

Також, після впровадження CRM-системи в процес роботи, підприємство може очікувати такі позитивні ефекти як: підвищення лояльності клієнтів і отримання конкурентних переваг на ринку.

ВИСНОВКИ

Удосконалення збутової діяльності на підприємстві в даний час є актуальною темою дослідження так як збут продукції є першочерговим завданням кожного виробничого підприємства.

В ході виконання дипломної роботи була проаналізована збутова діяльність ФОП «Остренко Богдан Юрійович». ФОП «Остренко Богдан Юрійович» – це середній за розмірами в м. Любомль фізчна особа підприємець, Основні завдання збутової діяльності для ФОП:

- доставити товар споживачам в необхідне місце та час, тобто вчасно формувати посилки;

- залучити до товару увагу споживача, зацікавити його в покупці.

Управління та корегування збутовою діяльністю у ФОПа відбувається за допомогою нотатків. Власник магазину, тобто ФОП, охоплює всі функції, пов'язані з комунікаціями з клієнтами, рекламою, розробкою іміджу, а також з безпосередньою напрацюванням клієнтської бази.

Проведений аналіз підприємства показав, що коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягами закупівель зростає та вказує на те, що на підприємстві є узгодженість між закупівельною і збутовою підсистемами. Рентабельність товару та коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів мають негативну динаміку, що свідчить про необхідність вдосконалення ефективності збутової діяльності.

На основі зібраної інформації був проведений аналіз управління збутової діяльності організації. В результаті аналізу дані рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович». Надана пропозиція щодо впровадження CRM-системи на підприємстві. Підвищення ефективності роботи менеджерів-консультантів, більш точна і продуктивна клієнтської бази, планування фінансової стратегії та багато іншого – все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами – CRM. Підраховані початкові

інвестиції і описана економічна ефективність даного проєкту. Бюджет на впровадження CRM- системи складає 32 000 грн.

Метою впровадження CRM системи в бізнес-процеси ФОП «Остренко Богдан Юрійович» є оптимізація процесу управління оптовими продажами, а, отже, вдосконалення внутрішньої організації діяльності ФОП «Остренко Богдан Юрійович», а також планування збуту та управління контактами і відомостями про клієнтів і постачальників.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва О. Д. Технологія бізнесу: Маркетинг : навч. посіб. / О. Д. Андрєєва. — М. : Дело, 2001. — 224 с.
2. Балабаниць А.В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.06.02 / А.В. Балабаниць ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі. — Донецьк, 2000. — 20 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту: [навч. Посібник] / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць. — К. : Професіонал, 2004. — 224 с.
4. Барила Л. Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / Л. Я. Барила // Вісник Львівської комерційної академії. (Серія економічна). — 2011. — Вип. 36. — С. 22—26.
5. Біленький О.Ю. Стратегічне управління збутом на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Біленький ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2005. — 18 с.
6. Большой бухгалтерский словарь ; под. ред. А.Н. Азирилияна. — М.:Институт новой экономики, 1999. — 574 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку : [підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит»] / Ф.Ф. Бутинець. — Житомир : ЖІТІ, 2000. — 640 с.
8. Видання апостроф [Електронний ресурс]. — URL: <https://apostrophe.ua/ua/news/economy/2023-01-19/voyna-vnesla-svoi-korrektivyi-v-ukraine-zametno-izmenilos-chislo-flp-v-2022-godu---na-chto-eto-vliyaet/288777>].

9. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией : учеб. пособ. / П. Винкельманн; пер. с нем. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. — 668 с.
10. Гавришко Н.В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект (на прикладі підприємств хіміко-фармацевтичної промисловості України : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Н.В. Гавришко; Терноп. акад. нар. госп-ва. — Тернопіль, 2001. — 19 с.
11. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. К.: Вища школа, 1994. 135 с .
12. Голубков Е.П. Маркетинг : словарь-справочник / Е.П. Голубков. - М. : Изд-во "Дело", 2000. - 440 с., с. 12
13. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс]. - URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2709, с. 19
14. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
15. Друга група єдиного податку [Електронний ресурс]. — URL: <https://journal.ostapp.com.ua/uk/articles/post/2-a-gruppa-edinogo-naloga>.
16. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельнико- вой. - М. : Астрель, 2004. - 284 с., с. 18
17. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т.1. ; за ред. С.В. Мочерного. — Львів, 2005. — 616 с.
18. Загорняк. Н. Інвестиційна діяльність у харчовій промисловості в Україні. Економіка України.2003.№2. С. 44 - 48., с.45.
19. Кальченко А.Г. Основы логистики : навч. посібн. / А.Г. Кальченко. - К. : Вид-во "Знання", КОО, 1999. - 135 с.
20. Класифікація видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. — URL:http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47.htm].

21. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. — Вип. 4. — С. 414—418.
22. Кобцев Р. Ю. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій з урахуванням єдиної моделі. Маркетинг у Росії та за кордоном. 2006. №6. С.50-59.
23. Колыванов В. Ю. Организация снабженческо-сбытовой деятельности строительных предприятий: маркетинговый аспект [Электронный ресурс] /В.Ю.Колыванов,Т.В.Якубов, Б.И.Алиев.URL:<http://www.rppe.ru/wpcontent/uploads/2011/05/kolyvanov-v-y-yakubov-tv-aliev-bi.pdf>].
24. Косенков С.І. Маркетингові дослідження : навч. посібн. / С.І. Косенков. - К. : Вид. дім "Скарби", 2004. - 464 с.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1990. — 657 с.
26. Міщенко Г. Комерційний маркетинг у бібліотечній сфері / Г. Міщенко Вісник Книжкової палати. — 2002. — № 7(72). — С. 23–26.
27. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика. — Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. — 166 с., 52.
28. Мостенська Т.Л. Основы маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. — К.: Кондор, 2010. — 240 с.
29. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис ХХІ, 2013. - №11-12 (2). - С. 64 - 67., с.65.
30. Мыльник В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. — [2-е изд., перераб и доп.]. — М. : Академический Проект, 2003. — 352 с.

31. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008.- 52 с, с. 56.
32. Організація торгівлі : [навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл.] / [Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін.] ред. В.В. Апопій; Львів . комерц. акад. Вид. 2-е , перероб . і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2008 638 с.
33. Платонов В.Н. Организация торговли. Минск. 2002, 164 с., с.98.с.36
34. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.softkey.ua/ua/catalog/crm/>
35. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. - 2023. - № 2. - URL: <http://www.economy.myka.com.ua/?or=1&z=4783>
36. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства/ І.О. Тисячук // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>.
37. Фоміна О.В. Облік і аудит в управлінні продажами товарів : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.09 / О.В. Фоміна ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2008. – 21 с.
38. Характеристика каналів збуту. MARKETING HELPING.COM.URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/21-konspekt-lekczj-qosnovi-marketinguq/424-xarakteristika-kanalv-zbutu.html>.
39. Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник, 2006. – № 3. – С. 34 – 38,

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Показники ефективності укладеного договору (контракту, угоди):

Рівень рентабельності договору (контракту, угоди), РД, %	Відношення суми чистого прибутку, що одержана за даним договором (контрактом, угодою), ЧПд, до сумарного обсягу договору (контракту, угоди), Рд	$РД=(ЧПд/Рд)*100$
Рівень рентабельності витрат, що пов'язані з виконанням договору (контракту, угоди) РВд, %	Відношення суми чистого прибутку, що одержана за даним договором (контрактом, угодою), ЧПд, до суми витрат, що пов'язані з його виконанням, Вд	$РВд=(ЧПд/Вд)*100$
Обсяг реалізації продукції у розрахунку на одного робітника, що займаються збутом, Раз – разом, грн.у, тому числі на ринках: - внутрішньому; - країн Балтії, СНД;	Відношення загального обсягу реалізації продукції, Р, до чисельності робітників, що займаються збутом, ЧРз	$Ррз=Р/ЧРз$
Чистий прибуток у розрахунку на одного робітника, що займається збутом, ЧПрз, грн.	Відношення чистого прибутку, ЧП до чисельності робітників, що займаються збутом, ЧРз	$ЧПрз = ЧП/ЧРз$
Питома вага чисельності робітників, що займаються збутом, Впрз, %	Співвідношення чисельності робітників, що займаються збутом, ЧРз, до загальної чисельності робітників підприємства, ЧРп	$Впрз = (ЧРз/ЧРп)*100$
Питома вага витрат на заробітну платню робітників, що займаються збутом, Врзп, %	Співвідношення суми виплат на заробітну платню робітників, що займаються збутом, ЧРз, і витрат на заробітну платню всіх робітників підприємства, ЗПп, або співвідношення суми виплат на заробітну плату, що займаються збутом, ЧРз, і загальних витрат виробництва, ВВ	$Врзп=(ЗПрз/ЗПп)*100$ $Врзп=(ЗПрз/ВВ)*100$
Витрати товароруху і обслуговування покупців, ВТО, тис. грн.	Сума витрат, пов'язаних з товарорухом (транспортних, Т, складських (постійних і змінних), Сп і СзЮ, інформаційних, І, управлінських, У) і порушення умов укладання договорів постачання (вартість замовлень, не виконаних у	$ВТО=Т+Сп+Сз+І+У+НЗ+Ш$

Провження додатку А

	гарантовані строки, НЗ, і штрафи за рекламациями покупців, Ш)	
Рівень рентабельності витрат товароруху і обслуговування покупців, PP_{BTO} , %	Відношення обсягу реалізації продукції, Р, до витрат товароруху і обслуговування покупців, ВТО, або відношення чистого прибутку до витрат товароруху і обслуговування покупців, ВТО	$PP_{BTO} = (P / BTO) * 100$ $Ч_{ПВТО} = (ЧП / ВТО) * 100$

ВИХІДНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ СИМПТОМІВ ЛОКАЛЬНОЇ КРИЗИ

Аспект діяльності	Параметр зовнішнього / внутрішнього середовища, який контролюється	Можливі причини виникнення кризових явищ	Вихідна документація для отримання показників
Виробнича програма та ринок	- оборот по продукції, регіонам, каналам збуту - доля ринку - зменшення доходів - портфель замовлень - освоєння ринку, - оновлення продукції	*асортимент, що не відповідає потребам ринку *недосконалий маркетинг та реклама *невірно обрана політика збуту, продажів *коливання попиту *недостатнє планування та управління збутовою діяльністю *посилення конкуренції	- статистика по збуту - заявка на замовлення - попередні звіти служби маркетингу (дилерів, партнерів, магазинів)
Зв'язок з клієнтами	- задоволення покупців - реклаमाції - реклама та інформація - асортимент	Недостатнє обслуговування клієнтів Незадовільна робота персоналу по збуту Невірна політика персоналу по відношенню до асортименту Відбір та навчання персоналу сфери збуту	- повідомлення про втрату клієнтів - статистика обороту - повідомлення про завезення товарів клієнтам
Персонал підсистеми збуту	- часи простою персоналу - лікарняні - кількість звільнень - плинність кадрів - продуктивність праці - досягнення цілей робітниками	Недостатнє керівництво персоналом Недостатня мотивація робітників збуту Недостатній рівень навчання та підготовки Неефективна система оплати праці Погані умови на підприємстві	- кадрова статистика - порівняння продуктивності

Запаси готової продукції	- надлишки (дефіцит) готової продукції - оборотність складських запасів - час складування	Незбалансованість планування збуту та виробництва Застаріла техніка складування Невірна політика закупівлі	- звіти про попит - статистика складських запасів - “радіус дії” обліку
Доходи, видатки та ліквідність(фінанси підприємства)	- видатки - прибутки - грошові потоки	Зростання видатків Невірно обрана політика ціноутворення Негнучка та дорога організація Невірне планування	- показники системи розрахунку балансу - прибутки – збитки - показники доходності інвестицій(ROI)

Додаток В

**Показники оцінки економічної ефективності діяльності
збутової системи підприємства.**

Показник	Зміст показника	Формула
Коефіцієнт частки чистого прибутку, Кчп, %	Відношення чистого прибутку, ЧП, до загального обсягу реалізації продукції, Р	$K_{чп} = (ЧП/Р) 100$
Коефіцієнт частки витрат на здійснення збуту, Квз, %	Відношення загальної суми витрат, що пов'язані зі збутом продукції, ВЗ, до загального обсягу реалізації продукції, Р, або	$K_{вз} = (ВЗ/Р) 100$
Питома вага реалізованої продукції у інші області України, Е, %	Співвідношення обсягу реалізації продукції на експорт, Р _е і загального обсягу реалізації продукції підприємством, Р	$E = (PE/P) 100$
Питома вага бартерних операцій, Б, %	Співвідношення обсягу бартерних операцій, ОБ, і загального обсягу реалізації продукції підприємством, Р	$B = (ОБ/Р) 100$
Чистий прибуток у розрахунку на 1 тис. грн. Обсягу реалізації, тис. грн. усієї продукції, ЧП'з, експортної, ЧП'е	Відношення добутку чистого прибутку, ЧП'з чи ЧП'е на 1 тис. грн. до загального обсягу реалізації продукції підприємством, РП чи РЕ	$ЧП'з = ЧП'з * 1000 / P_n$ $ЧП'Е = ЧП'Е * 1000 / PE$
Коефіцієнти інтенсивності оборотності товарних запасів ІОртз	Відношення собівартості реалізованих товарів, Ср, до собівартості середнього товарного запасу, Стз	$ІО_{ртз} = C_p / C_{тз}$
ІОцтз	Відношення суми продажних цін реалізованих товарів, Цл, до суми середніх продажних цін товарного запасу, Цтз	$ІО_{цтз} = \sum C_n / \sum C_{тз}$

**ФОРМА ДЛЯ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ КОНКУРЕНТНОГО
ПРОФІЛЮ ПРОДУКТІВ**

Найменування продуктів фірм-конкурентів	Вага показника	Фірми-конкуренти									
		БО «А»			БО «С»			..	БО «N»		
		Показник (од. вимірювання)	Експертна оцінка o_{ij}	Оцінка o_{ij}	Показник (од. вимірювання)	Експертна оцінка o_{ij}	Оцінка o_{ij}		Показник (од. вимірювання)	Експертна оцінка o_{ij}	Оцінка o_{ij}
Сумарна оцінка	1										

Порядок побудови «Матриці конкурентного профілю»:

1. Визначення об'єкту оцінювання конкурентоспроможності (продукт, технологія підсистема, підприємство, галузь тощо)
2. Обґрунтування переліку параметрів та показників конкурентоспроможності (залежно від об'єкту)
3. Відбір параметрів конкурентоспроможності (експертне опитування)
4. Кількісне визначення параметрів (локальні, системні критерії) за обраним переліком параметрів (обмеження за інформаційними джерелами). Можливий перехід до п.2
5. Визначення «ваги» параметрів за обраним переліком
6. Збір інформації по конкурентах (можливо після побудови «карти стратегічних груп»). Можливий перехід до п.2
7. Занесення отриманої інформації в таблицю:
8. Експертне опитування для «виставлення балів»
9. Підсумкова оцінка
10. Висновки – напрями, стратегії, заходи з підвищення конкурентоспроможності

Додаток Д

Основні завдання фінансової діяльності підприємства

Фінансову діяльність підприємства спрямована на вирішення таких основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності
 - пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
 - виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками;
 - мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
 - контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.
- це все – теоретична частина

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015160784

Дата перевірки:
21.05.2023 17:56:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2023 17:57:33 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: 23 КБР Демедюк антиплагіат.doc

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 7775 Кількість символів: 78497 Розмір файлу: 2.27 MB ID файлу: 1014841006

29% Схожість

Найбільша схожість: 7.11% з Інтернет-джерелом (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27707>)

27.9% Джерела з Інтернету

120

Сторінка 63

15.9% Джерела з Бібліотеки

338

Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

59

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Демедюк Роман Васильович

Назва роботи: Управління збутовою діяльністю бізнес - організації

Науковий керівник: к.е.н., професор Шершньова Зоя Євгеніївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності : - 29 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення на сторінках є сумнівними, мають відповідні посилання на відповідні джерела використаної інформації, ознак плагіату не мають.

. «18» травня 2023 р.

к.е.н., проф. Шершньова З.Є.