

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

“ ” 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства»

Виконавець: Дацюк Єлисей Олександрович

Керівник: д.е.н., професор Васюткіна Наталія Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Дацюка Єлисея Олександровича
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: наукові роботи, статті провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, в яких розкриваються проблеми підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, нормативно-правові акти, бухгалтерська та фінансова звітність ПП «ПФ «Силует».
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретико-методичні засади збутової діяльності підприємства; дослідження особливостей збутової діяльності ПП «ПФ «Силует»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: сутність збуту і збутової діяльності на підприємстві; організаційна структура підприємства; аналіз макро- і мікросередовища компанії на основі SWOT-аналізу; рейтинговий показник фірм-виробників сталевих дверей на ринку; динаміка фінансово-економічних показників ПП «ПФ «Силует»; динаміка показників ділової активності; співвідношення кількості серійних та індивідуальних замовлень; схема руху інформації; структуру відділу маркетингу, функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу ПП «ПФ «Силует».

6. Календарний план графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити теоретико-методичні засади збутової діяльності підприємства	14.05.2024-17.05.2024	
3.	Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства та оцінити ефективність його збутової діяльності	18.05.2024-23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024-28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024-03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024-07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Наталія ВАСЮТКІНА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Єлисей ДАЦЮК
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальну записку кваліфікаційної роботи на тему: «Підвищення ефективності збутової діяльності підприємства» викладено на 51 стор., 2 рис., 8 табл., 32 літературних джерела, 14 додатки.

ЗБУТ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ОЦІНКА, МАРКЕТИНГ.

Об'єкт дослідження є процеси формування збутової діяльності підприємства ПП «ПФ «Силует».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності збутової діяльності ПП «ПФ «Силует».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів збутової діяльності підприємства ПП «ПФ «Силует» та обґрунтування напрямів підвищення управління її ефективністю.

Методи дослідження: використовувалися загальнонаукові методи, методи порівнянь, фінансово-економічного аналізу, групування, системний аналіз, спостереження, глибинні інтерв'ю, фокус групи та ін.

Отримані результати та їх новизна полягають у систематизації підходів, щодо сутності економічної категорії «збут», визначенні методичних підходів до оцінювання ефективності збутової діяльності, удосконаленні ефективність організаційної структури підприємства з впровадженням єдиної інформаційної система, що дасть можливість підприємству систематизувати потоки інформації для подальшої узгодженості всіх процесів взаємодії на підприємстві.

Значущість виконаної роботи та висновки: сформульовані в роботі висновки та пропозиції спрямовані на підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ПП «ПФ «Силует».

Рекомендації щодо використаних результатів: отримані результати дослідження можуть використовуватися при розробці ефективної управлінської системи маркетингу підприємства для підвищення ефективності організації збутової діяльності.

На основі дослідження підготовлено тези доповіді.

Дацюк Є. О. Особливості понятійних категорій в збутовій діяльності підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: зб. матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (11-12 квітня 2024. м. Київ). К: НАУ. С.55-58.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та складові збутової діяльності підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності.....	13
1.3. Особливості ефективного управління збутовою діяльністю підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПФ «Силует».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ПФ «Силует».....	22
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	27
2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ПП «ПФ «Силует» на ринку.....	32
2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПП«ПФ «Силует».....	39
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

У динамічних умовах сучасного економічного середовища, ефективність збутової діяльності набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Для тих підприємств, які стикаються з необхідністю адаптації до швидко змінюваних ринкових умов та зростаючих вимог споживачів, це питання є надактуальним.

Збутова система є однією з головних підсистем, що забезпечують функціонування підприємства, безпосередньо впливаючи на економічний ефект його діяльності. Коригування збутової діяльності передбачає застосування комплексного підходу, що враховує проблемні сфери на локальному та загальносистемному рівнях. Зниження витрат та втрат від невідповідності збуту вимогам ринку розглядається як найважливіший напрямок по підвищенню ефективності діяльності підприємства. Орієнтація задоволення споживчого попиту вимагає покращення процесів взаємодії з контрагентами з урахуванням змін та тенденцій на ринку, організаційного забезпечення процесів збуту та постачання продукції. Таким чином, існує необхідність у вдосконаленні та розробці нових підходів та методів організації збутової системи підприємств, а також формуванні механізму управління збутовою діяльністю.

Дослідженнями ефективності, управління ефективністю збутової діяльності займалися багато вчених, такі як О. Арєф'єва [24; 28; 29], Л. Балабанова [2], Н. Васюткіна, С. Марченко [7; 9], Ф. Важинський [16], Н. Терент'єва, О. Череп [14], А.Сірко [17], І. Макалюк, Д. Ліндаєв [12], О. Ямкова [6] та ін. Однак, враховуючи сучасні турбулентні умови діяльності підприємств питання підвищення ефективності збутової діяльності потребує системних, синергетичних підходів в дослідженнях та не втрачає нагальності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів збутової діяльності підприємства ПП «ПФ «Силует» та обґрунтування напрямів підвищення управління її ефективністю.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішити наступні завдання:

- систематизувати сутність та складові збутової діяльності підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності;
- вивчити і виявити особливості управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПП «ПФ «Силует»;
- провести аналіз ефективності збутової діяльності ПП «ПФ «Силует»;
- розробити практичні рекомендації з удосконалювання й підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування збутової діяльності підприємства ПП «ПФ «Силует».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності збутової діяльності ПП «ПФ «Силует».

Методи дослідження. У дослідженні використовувалися загальнонаукові методи, методи порівнянь, фінансово-економічного аналізу, групування, системний аналіз, спостереження, глибинні інтерв'ю, фокус групи та ін.

Наукова новизна отриманих результатів. Систематизовано підходи, щодо сутності економічної категорії «збут», визначено сутність та методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності, удосконалено ефективність організаційної структури підприємства з впровадженням єдиної інформаційної система, що дасть можливість підприємству систематизувати потоки інформації для подальшої узгодженості всіх процесів взаємодії на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів. В роботі зроблена спроба розкрити деякі аспекти розробки ефективної управлінської системи маркетингу підприємства для підвищення ефективності організації збутової діяльності.

Особистий внесок здобувача вищої освіти. Здобувачем здійснено

систематизацію теоретико-методичних основ сутнісного змісту збутової діяльності підприємства, на підставі чого опубліковано студентські наукові тези.

Апробація отриманих результатів. Результати досліджень оприлюднено на XV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами, м. Київ. 11-12 квітня 2024 р. К: НАУ, 2024. С. 55-58.

Публікації. Дацюк Є. О. Особливості понятійних категорій в збутовій діяльності підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: зб. матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. (11-12 квітня 2024. м. Київ). К: НАУ, 2024. С. 55-58.

Datsiuk Y. O.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові збутової діяльності підприємства

Підприємницька діяльність будь-якого підприємства забезпечує задоволення основної його мети це одержання прибутку. Однією з ключових функцій підприємства у цьому аспекті є здійснення збутової діяльності, яка є завершальним етапом у всьому процесі від створення та виробництва до поставки кінцевої продукції споживачам. Для визначення сутності ефективності збутової діяльності з позиції соціально-економічної проблеми, необхідно, перш за все, зрозуміти загальноекономічну природу понять «збут» та «збутова діяльність», а по-друге, окреслити якісні особливості збуту як об'єкта управління. На основі цього слід виявити основні протиріччя в процесі управління збутом та шляхи їх вирішення.

Дослідниця збуту, Балабанова Л. В. [1, с. 89], у своїх роботах констатує, що збутова діяльність у комплексному розумінні – це «сукупність процесів, пов'язаних з організацією транспортування, складування, підтримки запасів, доопрацювання, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування та реалізації товарів». Їхньою метою є задоволення потреб цільової аудиторії, що забезпечує підприємству прибуток. Окрім цього визначення, дослідниця наводить ще й інше твердження: «Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) - це процес безпосередньої комунікації продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції» [2, с. 43].

У своїй праці «Основи маркетингу» Філіп Котлер цитує провідного теоретика управління Пітера Друкера: «Метою маркетингу є зробити зусилля зі збуту зайвими. Завдання маркетингу – настільки добре пізнати і зрозуміти

клієнта, щоб товар або послуга настільки відповідали його потребам, що продавалися самі собою» [3].

Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Продажі становлять лише один аспект загальної ринкової стратегії підприємства, і вся діяльність повинна бути зорієнтована на концепцію маркетингу. Продаж продукції та управління збутом нерозривно пов'язані з аналізом потреб та побажань потенційних клієнтів. Отже, збут товарів розглядається в ширшому контексті, ніж просто їх продаж, оскільки останній є лише одним з елементів та результатом цього процесу.

Таким чином, усі досліджені нами точки зору авторів одностайні в тому, що збут є важливою складовою процесу розширеного відтворення. Вони підкреслюють, що без належного функціонування ефективної системи збуту товарів не можуть успішно розвиватися ні виробнича сфера, ні економіка загалом [4, с. 133; 5, с. 94].

Ямкова О.М. у своїй роботі [6, с. 54] каже, що в більшості випадків дослідники не розділяють процеси, що пов'язані з фізичним переміщенням продукції через канали товароруку, комунікаційні процеси на етапах «розподіл - обмін - споживання» та кінцеве задоволення попиту. Систематизація різних наукових підходів до визначення сутності економічної категорії «збут» дозволило виокремити наступний ключовий зміст [2; 4; 5; 6; 7; 8]: це комплекс заходів з реалізації продукції підприємства (товарів, робіт чи послуг); процес переміщення продукції підприємства; процес налагодження взаємодії між покупцем та продавцем; інструменти маркетингової діяльності підприємства.

З нашої точки зору, поняття «збут» можна розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому значенні, воно охоплює весь процес, який включає всі операції від моменту виходу виробу за межі підприємства-виробника до передачі товару покупцеві. Звужений підхід до розуміння процесу збуту обмежується лише безпосереднім взаємодією між продавцем та покупцем, тоді як всі інші аспекти, що охоплюють ширший спектр дій, відносяться до сфери «розподілу». Отже, збут у широкому розумінні включає в

себе організацію транспортування, складського господарства, управління запасами, обробки, маркетингу для оптових і роздрібних торговельних мереж, підготовки до продажу, здійснення упакування та розповсюдження продукції за ради задоволення потреб клієнтів та виходу на певний рівень прибутку.

Якщо провести аналіз понятійного апарату збутової діяльності, зокрема терміни «рух товарів», «збут», «збутова діяльність», «продаж», «розподіл» і «логістика», варто зауважити, що ці поняття можуть розглядатися окремо, оскільки вони мають різний операційний зміст. При цьому слід відмітити, що всі ці поняття логічно взаємозалежні та однаково взаємопов'язані між собою, це дає можливість підходити до розгляду збуту з комбінації двох шляхів - логістичного і маркетингу взаємовідносин.

Сутність поняття «збут» полягає у формуванні системи взаємовідносин та вдосконаленні управління потоками товарів, послуг і інформації. Базуючись на цьому стратегія збуту є комплексом заходів, спрямованих на створення каналів збуту та досягнення поставлених цілей через систему взаємовідносин між цими каналами. Якщо спробувати узагальнити різноманітні завдання, які вона охоплює, збутова діяльність може бути визначена як процес, що спрямований на досягнення максимальної вигоди для кожного з учасників у торговій операції, з основним урахуванням інтересів та нагальних потреб різних видів споживачів. Вона вимагає глибоких знань не тільки в питаннях організації виробництва, постачань, фінансових операцій, правових норм та рекламної діяльності, але й швидкої реакції на поточні зміни на ринку.

Якщо проаналізувати праці науковців, що досліджують питання маркетингу, комерційної діяльності підприємства, то можна прийти до висновку про відсутність одностайної думки з питання розуміння категорії «збут». Систематизація різних підходів авторів з питання розуміння категорії «збут» з точки зору маркетингового погляду подано у додатку А [9, с. 168].

Таким чином, збутова діяльність є комплексною системою в яку входять: планування об'ємів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера – постачальника або покупця;

проведення торгів, враховуючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; моніторинг та активне застосування чинників, що можуть прискорити збут продукції та вплинути на зростання прибутку від реалізації [10, с. 57].

Аналізуючи різні підходи до трактування поняття збуту, можна зробити висновок про відсутність чіткого трактування цієї категорії. Систематизація поглядів вказує, що деякі науковці не обмежують розуміння збуту лише маркетинговими позиціями, хоча і визнають збутову діяльність частиною маркетингової діяльності. Трактування збуту з маркетингової точки зору повинно розкривати особливості збутової діяльності підприємства, де маркетинг є однією з ключових складових цілісної системи управління всіма аспектами його діяльності [11; 12].

Для отримання певних результатів діяльності підприємства в умовах динамічного ринку необхідно побудувати комплексну структурну модифікацію систем управління збутовою діяльністю (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підрозділи відділу збуту та їх функції [13]

Найпоширенішими організаційними структурами системи збуту є територіальна, товарна, ринкова та комплексна структури. Горизонтальна організація структури системи збуту, відображає розподіл збутового відділу компанії за функціональними ознаками та основними напрямками його діяльності.

Підходи до структуризації функцій системи збуту компанії можна розподілити за різними видами діяльності: постачання, зберігання, сортування, встановлення контактів та підтримка відносин, інформаційне забезпечення. Важливо створити повноцінний контроль за чітким і своєчасним виконанням цих функцій. Це потребує композиції часу, зусиль та компетенцій, тому питання ефективності збутової діяльності є предметом досліджень багатьох науковців

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності

Різноманітність методів оцінки ефективності підкреслює складність і багатогранність цього питання. Основне поняття для визначення сутності ефективності збутової діяльності – це «ефективність». Наукові школи сформували різні точки зору до інтерпретації цього поняття, але для більшості з них характерно відображення тісного зв'язку між поняттями «ефективність» і «ефект». Найбільш поширений підхід полягає в тому, що ефект розглядається як абсолютний показник, що відображає величину перевищення вартості результатів над витратами, а ефективність – як співвідношення цих результатів і витрат (табл. 1.1).

Враховуючи, що збутова діяльність будь-якого підприємства являється складовою частиною комерційної діяльності в умовах ринкових відносин. Для визначення ефективності і конкурентоспроможності підприємства вагомим важелем є наскільки результативно проводиться оцінювання ефективності збутової діяльності.

Сутнісний зміст понять «ефект» і «ефективність»

Автор	Інтерпретація поняття
Вільна енциклопедія	«Ефект» походить від латинського effectus – «діяльний», «творчий» і визначається як результат, наслідок певних причин, дій
Економічна енциклопедія	ефективність - здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечили цей результат.
Бойчик І.М.	- це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких витрат; відношення ефекту від здійснення заходів до витрат на них.
Покропивний С.	ефективність як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу
Іванієнко В.	це є ступінь реалізації цілей організації за мінімальних, але необхідних витрат. Це відношення результату діяльності організації до витрат на його якісне досягнення, слід зауважити на акценті не тільки на результативності кінцевих результатів, а більш ширшому розумінні де акцент переноситься на умови узгодженості цілей і витрат.

*розроблено автором за [7, с. 112]

Як зазначають, Терент'єва Н.В., Череп О.Г. [14, с. 323], що поняття ефективності збутової діяльності є системним і багатокритеріальним. Воно вимагає аналізу, врахування та планування набору показників, які розкривають ефективність управління з різних точок зору: продавця, покупця, виконавця операцій (персоналу відділу збуту), виробника (виробничого персоналу), топ-менеджменту підприємства та ринкової інфраструктури. Виконання договірних зобов'язань з реалізації продукції призводить до низки позитивних ефектів і відкриває нові шляхи в реалізації для всіх учасників

І. Спільник, О. Загородна [15, с. 132] зазначають, що визначаючи ефективність системи збуту необхідно пам'ятати, що виробнича і збутова діяльність підприємства мають тісний взаємозв'язок, оскільки зниження обсягів збуту негативно впливає на виробництво через нестачу оборотних коштів. Для

проведення оцінки відповідності темпів виробництва та реалізації дослідники радять використовувати коефіцієнт відповідності темпів виробництва і реалізації, що обчислюється як відношення чистого доходу від реалізації продукції до обсягу виготовленої продукції, що включає надходження від реалізації продукції та середні залишки готової продукції. Значення коефіцієнта, близьке до одиниці, свідчить про синхронність і ритмічність виробничої та збутової діяльності підприємства. Зниження коефіцієнта дозволяє вчасно виявити проблеми, пов'язані зі зростанням залишків нереалізованої продукції та уповільненням оборотності оборотних активів.

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства повинна включати оцінку витрат на збут у співвідношенні до доходу від реалізації продукції, а також оцінку показників рентабельності, зокрема: рентабельності реалізованої продукції, рентабельності основної діяльності, рентабельності операційної діяльності та економічної рентабельності [15, с. 136].

При проведенні оцінки результативності та ефективності управління збутовою діяльністю, з точки зору Ф. Важинського, необхідно врахувати кілька груп показників: узагальнюючі показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності, дані по використанню основних видів ресурсів, дані перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства [16]. Групу оцінки виробничо-господарської діяльності складають показники: організаційно-технічного рівня виробництва, комплексного аналізу, показники виробництва та реалізації продукції, показник собівартості, показники прибутку і рентабельності, показники економічного стимулювання. Показники ефективності використання ресурсів являють набір таких показників, як: фондвіддача; продуктивність праці; матеріалоемність [16, с. 120-121].

Методику оцінки ефективності збутової діяльності за трьома групами показників пропонує А. Сірко [17, с. 17]: аналіз виробничо-господарської діяльності, ресурсів, товарного асортименту і конкурентоспроможності.

Аналіз чотирьох напрямів пропонують В. Пилипчук, О. Данніков [18, с. 294]: розрахунок збутових витрат; показників результативності збутової діяльності; впливу збутової діяльності на прибуток; дослідження та ранжування споживачів за ступенем привабливості.

Важливе місце приділяється визначенню рівня задоволеності споживачів за допомогою показників – індексу задоволеності споживачів (CSI) та оцінки створеної споживчої цінності (CVA) [19]. З нашої точки зору, вони мають суб'єктивний характер і повноцінно не можна за ними провести оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства.

У своїй роботі К. Костіна [20, с. 102] подає методику оцінки ефективності збутової логістики за допомогою методу збалансованих показників, ключова мета якої є знаходження узгодженості між різними показниками. Напрями оцінки збутової логістики включають фінансові показники та показники економічної ефективності, якість персоналу та його розвиток, оцінку внутрішніх логістичних бізнес-процесів і відносини з клієнтами. З нашої точки зору, дана методика оцінки не зовсім враховує важливість інших комплексних показників, що розкивають ефективність збутової діяльності, хоча збутова логістика є одним з елементів збутової системи і процесом розподілу продукції у потрібне місце, у певний час, певної номенклатури за визначеною ціною. Об'єктом управління при цьому є готова продукція, тобто кінцевий процес збуту продукції.

Таким чином, динамічний розвиток економіки та посилення інтеграційних зв'язків між усіма учасниками вимагають особливої уваги до побудови процесів ефективності збутової діяльності, яка є центральною для економічної стійкості підприємства. Це цілком обґрунтовано, адже саме в процесі збуту готової продукції стає зрозуміло, наскільки точними та успішними були всі застосовані концепції та стратегії щодо просування товару на ринок.

1.3. Особливості ефективного управління збутовою діяльністю підприємства

Ефективне управління збутовою діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, що інтегрує різноманітні стратегії, процеси та технології.

На першому етапі важливо встановити чіткі цілі збутової діяльності, які повинні відповідати загальним стратегічним цілям підприємства. Ці цілі могли б включати збільшення обсягів продажів, зниження витрат, покращення часу доставки, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Для досягнення цих цілей, підприємства мають розробляти і впроваджувати ефективні логістичні стратегії. Це включає удосконалення планування та управління запасами, що вимагає точних методів прогнозування попиту та використання сучасних інформаційних систем для моніторингу рівнів запасів у реальному часі. Також критично важливою є оптимізація маршрутів транспортування та розробка гнучких логістичних схем, що можуть швидко адаптуватися до змін у замовленнях чи ринкових умовах. Нові можливості створення доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства являються головним критерієм оцінювання моделі логістичного управління збутовою діяльністю [21, с. 520].

Важливо враховувати роль технологічних інновацій у підвищенні ефективності збутових процесів. Впровадження авангардних ІТ-систем та автоматизаційних технологій допомагає оптимізувати робочі процеси, скорочувати час на обробку замовлень та підвищувати точність відправлення товарів [22]. Наприклад, застосування системи управління складськими запасами (WMS) та інтеграція її з ERP-системами може значно підвищити продуктивність, забезпечивши точне ведення записів та ефективне використання ресурсів.

Значну роль у підвищенні ефективності збутової діяльності грає також підхід до управління якістю обслуговування. Стандартизація процесів та навчання персоналу найкращим практикам у сфері клієнтського обслуговування можуть допомогти забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, що є важливим для утримання клієнтської бази та просування на ринку. Особливу увагу слід звернути на обробку замовлень, швидкість доставки, а також на розгляд скарг і звернень клієнтів [23, с. 169].

Ще однією важливою складовою ефективного управління є розвиток людських ресурсів. Підготовка та мотивація співробітників, забезпечує високу якість обслуговування клієнтів та оперативне вирішення будь-яких проблем, що можуть виникнути. Навчання співробітників методам ефективної роботи, а також розвиток їх навичок ведення переговорів і клієнтського сервісу є критично важливими для підтримки сильної репутації підприємства та його конкурентоспроможності [24].

Систематичний моніторинг та аналіз результатів збутової діяльності дозволяють підприємству виявляти слабкі місця та області для покращення. Використання бізнес-аналітики для аналізу даних про продажі, витрати та клієнтські відгуки може допомогти приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку та оптимізації збутових стратегій. Постійний аналіз та вдосконалення діяльності є ключем до підтримання високої ефективності управління збутом у складних умовах сучасного бізнес-середовища [21, с. 521].

Також необхідно звернути увагу на важливість стратегічного партнерства та співпраці з постачальниками та розподільчими мережами. Будування міцних ділових відносин з ключовими партнерами може забезпечити більшу гнучкість у ланцюгах постачання, покращення умов постачання, а також можливість досягнення кращих цін через об'ємні закупівлі чи спільні маркетингові ініціативи.

Управління ризиками та непередбачуваними ситуаціями є критично важливим для підприємств. Розробка стратегій реагування на потенційні збої в ланцюгах постачання, політичні нестабільності чи природні катастрофи може

допомогти мінімізувати негативний вплив на збутову діяльність. Впровадження гнучких логістичних планів, страхування та диверсифікація постачальників та транспортних шляхів є важливими складовими ризик-менеджменту.

Ефективний вибір та управління каналами збуту є ключовими для успіху підприємства на ринку. Від цього залежить доступність товарів для клієнтів, їх якість та сервіс, а також конкурентоспроможність підприємства. Підприємство має враховувати багато факторів при прийнятті рішення про оптимальний шлях розподілу, включаючи ефективність, вартість, вплив на навколишнє середовище, соціальну відповідальність та сприйняття споживачами [25, с. 185].

Стратегічні завдання системи розподілу орієнтовані на довгострокове планування і розвиток, такі як розробка мережі розподілу, вибір оптимальних каналів збуту та партнерів по розподілу [26, с. 312]. Тактичні завдання системи розподілу спрямовані на забезпечення операційної діяльності, такі як управління запасами, координація поставок, контроль якості, взаємодія зі складами та транспортними компаніями, управління замовленнями і т.д.

До тактичних завдань розподілу відносяться: робота з існуючими клієнтами, залучення нових клієнтів, оптимальний вибір шляхів постачання, організація стимулювання праці, розробка комп'ютерного забезпечення для ефективного аналізу попиту і пропозиції, накопичення, сортування та розміщення товарів.

Усі ці завдання важливі для ефективності розподілу та впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вибір між прямим і непрямим збутом залежить від різноманітних факторів, таких як тип продукту, особливості цільової аудиторії, ресурси підприємства та його стратегічні цілі.

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, технологічну інновацію, якість обслуговування, стратегічні партнерства та ефективне управління ризиками. Ці елементи разом формують міцну основу для досягнення комерційного успіху і сталого розвитку підприємства. Коли підприємство вкладає в свої цілі

стратегічний зміст розвитку, ймовірність підвищення ефективності діяльності підприємств підвищується [27, с. 3]. І досягнути його можна завдяки взаємозв'язку стратегічних економічних орієнтирів підприємства, використанню можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища та оперативних цілей та комплексних завдань їх реалізації з використанням продуктивної взаємодії.

Для посилення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства також повинні приділяти увагу сучасним підходам в управлінні відносинами з клієнтами та використанню аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень. Це означає не тільки збір та аналіз великих обсягів даних, але й активне використання цих даних для прогнозування тенденцій попиту, розуміння поведінки клієнтів та оптимізації логістичних операцій.

Особливу увагу варто звернути на розвиток цифрових каналів збуту та електронної комерції, які відіграють дедалі більшу роль у сучасному бізнес-середовищі. Це включає інтеграцію електронних торгових платформ, які можуть пропонувати клієнтам більш зручні та швидкі способи замовлення та отримання товарів [28, с. 58; 29].

Також важливо звернути увагу на корпоративну культуру та створення ефективної робочої атмосфери. Мотивація співробітників та їхнє задоволення роботою безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів та оперативність виконання замовлень. Впровадження культури відкритості, навчання та інновацій сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й адаптації компанії до швидко змінних умов ринку [30].

Ефективне управління збутовою діяльністю підприємства вимагає багаторівневого підходу, який поєднує стратегічне планування, технологічні інновації, відмінне обслуговування клієнтів, а також активне реагування на соціальні та екологічні виклики. Цей підхід вимагає не тільки застосування новітніх технологій, але й неперервного розвитку внутрішніх ресурсів і співробітників, що дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Інтеграція даних із різних джерел і їх аналіз за допомогою сучасних аналітичних інструментів є фундаментальною для розуміння ринкових тенденцій, клієнтських потреб та оптимізації внутрішніх процесів. Підприємства, що ефективно аналізують зібрані дані, можуть не тільки прогнозувати зміни в попиті та налаштовувати свої логістичні потужності відповідно, але й швидко адаптуватися до змін у законодавстві, ринкових умовах, а також до екологічних та соціальних викликів [26, с. 312].

Важливо зазначити, що незмінною складовою успіху в управлінні збутовою діяльністю є етичне ведення бізнесу та соціальна відповідальність. Підприємства, які дотримуються високих стандартів у своїй діяльності та поважають принципи сталого розвитку, здобувають довіру клієнтів та партнерів, зміцнюючи своє становище на ринку і сприяючи довгостроковому росту та процвітанню.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ПФ «СИЛУЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «ПФ «Силует»

Приватне підприємство ПП «ПФ «Силует» спеціалізується на виготовленні та реалізації входних протиударних сталевих дверей з замковою продукцією підвищеної секретності, металевих конструкцій (решіток, огорож, воріт гаражних), а також дверей серійних та дверей вогнетривких, надає комплекс послуг по доставці, встановленню, та гарантійному обслуговуванню продукції, було створене за ініціативою Іванова І.І. (власника) та співвласників Петрова П.П., Соловійова В.В. з метою виготовлення та реалізація продукції, здатної конкурувати з аналогами вітчизняних та зарубіжних виробників. На ринку більше п'ятнадцяти років років, займає 3 місце по Києву в багаточисельному списку фірм, які виготовлюють аналогічну продукцію [31].

Головна мета роботи підприємства – задоволення попиту населення в продукції з високими захисними функціями та насичення українського ринку товарами, адаптованими до потреб вітчизняного споживача, доступних за ціною, які б відрізнялися підвищеною якістю та термінами виготовлення, здатними задовольнити потреби в безпеці та комфорті найвибагливіших замовників.

Основною продукцією, якою займається підприємство є сталеві двері, що являють собою металеву конструкцію з 2-х листів металу завтовшки в 1,5 мм або 2 мм, які зварюються між собою, в залежності від технології, в певний спосіб. За останні роки підприємство освоїло декорування дверей з фасадами МДФ личкованими та з натурального дерева склопакетами та декоративними решітками, що значно ускладнює (подовжує через трудомісткість та недостатню кваліфікацію персоналу) технологічний процес, але є вимогою часу

та даниною моді. Крім виготовлення сталевих дверей та решіток фірма надає послуги по доставці, встановленню та гарантійному обслуговуванню продукції (на протязі 3 років металевої конструкції та замків, а також 1 року – оздоблення).

Організаційна структура компанії представлена у додатку Б. Відділ збуту складається з підрозділів серійного та індивідуального, які очолюють відповідно директор продаж та начальник відділу маркетингу. При цьому начальник маркетингового відділу підпорядковується начальнику відділу продаж. Серійний відділ налічує 7 спеціалістів із залучення замовників, а індивідуальний – 4, в зв'язку з тим що завдання, обов'язки та об'єми замовників, яких доводиться обслуговувати, менеджерів серійного та індивідуального відділів відрізняються.

Проведений аналіз макро- і мікросередовища підприємства надає можливість побачити та зрозуміти потенційні загрози і можливості, що підприємство повинно враховувати на етапі адаптивності до змін зовнішнього середовища. Результати проведеного SWOT-аналізу наведено для ПП «ПФ «Силует» в табл. 2.1.

Дослідження конкурентного середовища було проведено за методикою, завдяки якій отриманий портрет основних учасників ринку сталевих дверей м. Києва. Було відвідано більше 10 підприємств – виробників сталевих дверей, проаналізовано продукцію та технічні можливості. Враховувались, також терміни виготовлення, оздоблення, техніка обробки матеріалів та можливості їх використання за різних умов атмосферного впливу, можливостей виконання

індивідуальних замовлень, різноманітність комбінацій різних оздоблень, комплектація замками, можливість працювати з замковою продукцією замовників, надання послуг гарантійного та післягарантійного обслуговування. Підхід дозволив розглянути рейтинги компаній, що наведені в додатку В.

На основі даної таблиці вирахуємо рейтинговий показник ПП «ПФ «Силует» на ринку (табл. 2.2.). Споживачами фірми є люди з середнім та високим достатком, будівельні управління, компанії, підприємства тощо.

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ПП «ПФ «Силует»

Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
1. Великий досвід в організації продаж 2. Налагоджена система постачань		1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруку 3. Середня позиція в долі ринку 4. Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва і структури компанії 5. Відсутність системи стратегічного планування 6. Відсутність висококваліфікованого персоналу 7. Низький рівень організації управлінського обліку	
Можливості (O)		WO- стратегія	
1. Розширення ринку послуг 2. Зміна суспільних стереотипів стосовно реклами 3. Збільшення кількості підприємницьких структур		1. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок завоювання нових сегментів ринку	
Погрози (T)		WT- стратегія	
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового преса 3. Ріст цін на продукцію		1. Створення системи обліку і зниження витрат 2. Створення системи електронних продажів	

Сьогодні підприємство зіштовхується з проблемою ефективності роботи відділу продажу, який напряму працює з клієнтами і безпосередній його завдання є робота по формування клієнтської бази підприємства. Таким чином, ефективна робота саме відділу продажу визначається наявною збалансованою клієнтською базою підприємства.

Наведені результати аналізу рейтингу ПП «ПФ «Силует» підтверджує думку, що компанії - з середньою часткою ринку є найбільш вразливі до тиску з боку конкурентів. Дивлячись на результати таблиці, зазначимо, що негативним впливом даних факторів можна зневажати, через їх малу величину.

Рейтинговий показник фірм-виробників сталевих дверей на ринку

Компанія	Оцінка фірми за 5 бальною системою	Місце
«Гранд Прем'єр»	5 балів	1
«Новий світ»	5 балів	1
«Силует»	4 бали	2
«Робус»	4 бали	2
«Власт»	4 бали	2
«Бастіон»	4 бали	2
«Весь мир бронедверей»	4 бали	2
ЛоксМайстер на Подолі	4 бали	2
«Максус»	4 бали	2
СПД Коваленко	4 бали	2
«Сплав»	3 бали	3
«Бізон»	3 бали	3
«Руст»	3 бали	3

*розроблено автором на основі даних додатку В

На даний момент розвитку підприємства всі етапи організаційно-управлінської роботи існують в «розмитому» вигляді, без чіткого визначення основних завдань підрозділів. І саме тому час від часу підрозділи дублюють роботу один одного, або взагалі забувають виконати, покладаючись на сподівання, що це зробить інший підрозділ. На підприємстві просто не існує чіткого взаємозв'язку між підрозділами. На свій розсуд та за вимогою директору зі збуту індивідуальний та серійний відділи продажу виконують певні затверджені директором функції, який час від часу вносить доповнення та корективи у їх діяльність та розглядає перспективи подальшої роботи.

Оскільки призначення маркетингового підрозділу полягає у постійному моніторингу різних товарів і ринків, тоді ефект від їх діяльності буде підтверджуватись показниками прибутку, досягнутими обсягом продажу на ринку та показниками числа оборотів товарних запасів або оборотів товарних запасів, які свідчать про популярність продукції у споживача.

Висока варіативність специфіки попиту та збільшення кількості складних в технологічному плані замовлень унеможлиблює виконання їх в короткий

термін, виробництво не встигає вчасно виготовити продукцію і тому терміни виконання замовлень зростають. Інколи виробництво перевантажується замовленнями низькоприбутковими, втрачаючи високоприбуткові через збільшення термінів. Наслідком цього буває відмова замовника, який може звернутися і в іншу фірму. Результатом цього може бути втрачання фірмою ринку.

На погляд експертів, проблеми підприємства ПП «ПФ «Силует» пов'язані і з відсутністю певних технологій (низькою кваліфікацією кадрів та відсутністю опису технологічного процесу) або неналаштованим виробництвом (відсутністю наступності у процесі виготовлення дверей та операційної диференціації взаємодії між виробництвами), недостатнім технічним потенціалом, відсутністю підготовлених керівних кадрів (додаток Д).

Сьогодні підприємство зіштовхується з проблемою ефективності роботи відділу продажу, який напряму працює з клієнтами і відповідає повністю за формування клієнтської бази підприємства. Основні причини цього, як бачиться наступні:

1. Відділ продаж не має своєї програми лояльності до клієнта. Це прослідковується у взаємодії співробітників відділу продаж з клієнтами під час їх обслуговування. Відсутні розроблені стандарти обслуговування, даний сервіс носить стихійний характер. Це призводить до незадоволеності клієнтів і як наслідок до відсутності в них лояльності до фірми.

2. Оцінка діяльності менеджера з продажу зводиться до аналізу обсягу укладених ним угод. Важлива значна частина роботи по роботі з клієнтами яка б мала мати певну систему роботи, залишається поза увагою та оцінкою. Це являється головною причиною відсутності систематичної роботи по залученню нових клієнтів.

3. Не відрегульованим є питання з менеджерами, робота яких не може бути виражена в обсягах продажів. З-за відсутності системи контрольних показників (окрім обсягів продажів), яка дозволяла б оцінювати роботу менеджерів із продажу на етапах, що передують укладанню угод.

4. В роботі менеджерів відсутні інструменти, які б дозволяли планувати й аналізувати роботи з клієнтами на попередніх етапах. Це включає планування роботи з інформацією, облік даних про потенційних клієнтів, а також поточну роботу з клієнтами на етапі попередніх переговорів тощо

5. Не достатньо проводиться оцінка попиту і динаміки ринку. Присутня суб'єктивна оцінка потенційного попиту, яка проводиться за допомогою опитувань менеджерів, однак і в цьому випадку бракує інформаційної бази для зберігання та аналізу результатів.

6. Відсутня загальна база різних видів клієнтів на стадії роботи з ними, що призводить до «втрати» клієнтів на етапі попередніх переговорів, а також до запізненої реакції на відсутність контактів із постійними клієнтами (додаток Ж).

Звісно це лише короткий список причин через які підприємство не використовує повною мірою потенціал співробітників відділу продажу, у частині підвищення ефективності бізнесу.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Джерелом інформації для аналізу динаміки ключових показників діяльності та фінансово-економічного стану є звітні форми ПП «ПФ «Силует»: форма № 1-м «Баланс» і форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» (додаток З).

Як показують розрахунки аналізу з оцінки динаміки та структури загальної величини активів ПП «Силует» (табл. К.1 додатку К), загальний розмір активів підприємства має тенденцію до щорічного зменшення – на 19,1% та на 4,4% на кінець 2021 р. та 2022 р. В структурі активів протягом всього періоду переважають оборотні активи – 76–72% проти 23–28% необоротних активів, отже структура майна підприємства не є важколіквідною, при цьому слід відзначити тенденцію до щорічного зростання питомої ваги необоротних активів.

Основні засоби у структурі необоротних активів займають лише 6–15% з тенденцією до щорічного зменшення як в абсолютному розмірі – на 42,7% у 2021 р. та на 38,8% у 2022 р., так і за питомою вагою – на 6,1 в.п. у 2021 р. та на 3,5 в.п. у 2022 р. Що показує про скорочення виробничих можливостей підприємства. За весь період в структурі необоротних активів переважали довгострокові фінансові інвестиції, які склали 93,9% від загальної вартості необоротних активів на кінець 2022 р.

Прослідковується тенденція до щорічного зменшення оборотних активів – на 23,0% та на 4,6% у 2021 р. та у 2022 р. У структурі оборотних активів протягом аналізованого періоду основну питому вагу займає дебіторська заборгованість за розрахунками та інша – 64–68% – при цьому її розмір має тенденцію до щорічного зменшення – на 18,8% та на 6,1% у 2021 р. та 2022 р., поряд зі щорічним зменшенням товарної дебіторської заборгованості – на 20,3% та на 3,3% у 2021 р. та у 2022 р. (яка займає друге місце за питомою вагою в структурі оборотних активів). Також слід відзначити, що найменший розмір з-поміж складових оборотних активів мають гроші та еквіваленти (0,01% за питомою вагою у 2021–2022 рр.), які у 2021 р. скорочуються на 98,9% з подальшим зростанням на 64,3% у 2022 р. Такий стан справ має несприятливий вплив на рівень ефективності аналізованого підприємства.

Далі проаналізуємо джерела фінансування активів ПП «ПФ «Силует» у 2020–2022 роках (табл. 2.2).

Аналіз показав табл. 2.2, що власний капітал підприємства має від’ємний розмір, який щорічно зростає – у 27,7 разів або на 2666,5% у 2021 р. та у 1,6 рази або на 58,2% у 2022 р. через щорічне зростання у складі власних коштів непокритого збитку, що вказує на те, що активи підприємства на 100% фінансуються за рахунок позикових коштів, що, як наслідок, збільшує ризик ймовірності банкрутства ПП «ПФ «Силует» та вкрай негативно впливає на ефективність його діяльності.

Таблиця 2.2

Аналіз джерел фінансування активів ПП «ПФ «Силует»
у 2020–2022 рр.

Показники	За рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020 р.		2022/2021 р.	
				(+,-)	Тр, %	(+,-)	Тр, %
<i>Всього капітал</i> , тис. грн	41080,2	33230,1	31782,1	-7850,1	80,89	-1448	95,64
<i>Власні кошти</i> , тис. грн.	-186,1	-5148,4	-8144,5	-4962,3	2766,47	-2996,1	158,19
- у % до капіталу	-0,45	-15,49	-25,63	-15,04		-10,13	
<i>Зобов'язання</i> , тис. грн	41266,3	38378,5	39926,6	-2887,8	93,00	1548,1	104,03
- у % до капіталу	100,45	115,49	125,63	15,04		10,13	
- в т.ч., довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	–	–	–	–
- поточні зобов'язання	41266,3	38378,5	39926,6	-2887,8	93,00	1548,1	104,03
- у % до розміру зобов'язань	100,0	100,0	100,0	0,0		0,0	

У структурі поточних зобов'язань основну питому вагу займають інші поточні зобов'язання – 61,6% на кінець 2022 р. А 100% займають поточні борги, які майже не змінюються за розміром протягом аналізованого періоду – зменшуються на 7% у 2021 р. з подальшим збільшенням на 4,0% у 2022 р.

Результати фінансово-господарської діяльності ПП «ПФ «Силует» за період 2020-2022 рр. проаналізовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансово-економічних показників ПП «ПФ «Силует»
у 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	За рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020 р.		2022/2021 р.	
				(+,-)	Тр, %	(+,-)	Тр, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	70778,1	3744,3	39,6	-67033,8	5,29	-3704,7	1,06
Інші операційні доходи	51,9	42,6	0,0	-9,3	82,08	-42,6	–
Інші доходи	20004,5	0,0	0,0	-20004,5	0,0	0,0	–
<i>Разом доходи</i>	90834,5	3786,9	39,6	-87047,6	4,17	-3747,3	1,05

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	67607,0	2672,2	85,6	-64934,8	3,95	-2586,6	3,20
Інші операційні витрати	3705,0	2140,9	925,8	-1564,1	57,78	-1215,1	43,24
Інші витрати	23440,7	3861,0	2020,9	-19579,7	16,47	-1840,1	52,34
<i>Разом витрати</i>	94752,7	8674,1	3032,3	-86078,60	9,15	-5641,80	34,96
Валовий прибуток (збиток)	3171,1	1072,1	-46,0	-2099,0	33,81	-1118,1	-4,29
Фінансовий результат операційної діяльності від	-482,0	-1026,2	-971,8	-544,2	212,90	54,4	94,70
Фінансовий результат оподаткування до	-3918,2	-4887,2	-2992,7	-969,0	124,73	1894,5	61,24
<i>Чистий прибуток (збиток)</i>	-4089,1	-4887,2	-2992,7	-798,1	119,52	1894,5	61,24

З даних табл. 2.3, аналізованого підприємства видно, що відбувається щорічне зменшення як чистого доходу від реалізації (на 94,7% та на 98,9% у 2021 р. та у 2022 р.) так і загальної суми доходів (на 95,8% та на 99,0% у 2022 р.), що вкрай негативно впливає на рівень його ефективної діяльності. При цьому в структурі загальних доходів у 2022 р. 100% займає чистий дохід, підприємство втрачає як інші операційні доходи, так інші доходи.

Поряд і цим відбувається щорічно зменшення як собівартості реалізованої продукції (на 96,1% та на 96,8% у 2021 р. та у 2022 р.) так і загального розміру витрат (на 90,85% та на 65,0%), при цьому негативним є той факт, що доходи зменшується випереджаючими темпами порівняно з темпами зменшення витрат.

Слід констатувати, що ПП «ПФ «Силует» є збитковим. У 2022 р. підприємство не отримує навіть валового прибутку – валовий збиток у розмірі 46 тис. грн. Протягом всього періоду інші види фінансових результатів є від’ємними, при цьому у 2021 р. відбувається зростання їх розміру: на 112,9%, на 24,7% та на 19,5% відповідно зростає розмір операційного збитку, збитку до

оподаткування та чистого збитку з подальшим зменшенням у 2022 р. на 5,3% та 38,8% (у 2021 р. та у 2022 р. розмір збитку до оподаткування та чистого збитку співпадають, адже підприємство не мало доходу з податку на прибуток як у 2020 р.).

Для комплексного розуміння ефективності діяльності підприємства доцільно провести оцінку ділової активності ПП «ПФ «Силует», яка відображає динамічність його розвитку. Особливо показники обороту дають можливість визначити рівень прибутковості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ПП «ПФ «Силует»
у 2020-2022 рр.

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютна зміна 2021 /2020	Абсолютна зміна 2022 / 2021
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,84	0,14	0,0017	-0,71	-0,13
1.1. Коефіцієнт оборотності запасів	1,82	0,59	0,03	-1,23	-0,57
1.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,95	0,16	0,0020	-1,79	-0,16
1.3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,44	1,58	0,05	-2,86	-1,53
2. Тривалість одного обороту оборотних засобів, дні	426,48	2662,94	214065,00	2236,46	211402,06
2.1 Тривалість одного обороту запасів	197,42	605,75	13731,10	408,33	13125,35
2.2. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	184,73	2202,43	181029,09	2017,70	178826,66
2.3. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	81,11	228,43	7446,66	147,32	7218,23
3. Тривалість операційного циклу, дні	382,15	2808,18	194760,19	2426,03	191952,00
4. Тривалість фінансового циклу, дні	301,04	2579,75	187313,53	2278,71	184733,78

Аналізуючи показники в табл. 2.4 даних, слід зазначити щодо щорічного погіршення ділової активності аналізованого підприємства та катастрофічно

низький її рівень у 2020–2022 рр. Такий висновок пояснюється не лише щорічним падінням всіх аналізованих показників оборотності, але й наднизькими їх значеннями, особливо на кінець 2022 р. Відповідно, відбувається не лише щорічне збільшення всіх аналізованих періодів обороту, але й набуття ними катастрофічно високих значень, особливо на кінець періоду, що пов'язано, насамперед, з критичним падінням чистого доходу у 2022 р. через проблеми пов'язані з військовою агресією російської федерації та відповідного зниження купівельного попиту на продукцію. Відповідно, у 2020–2022 рр. тривалість операційного та фінансового циклів вимірюються в тисячах днів при суттєвому зростанні у 2022 р. – майже на 192 тис. днів та на 185 тис. днів відповідно.

Таким чином, проведений аналіз надав можливість побачити, що у 2020–2022 рр. відбувається скорочення економічного, в т.ч. виробничого потенціалів ПП «ПФ «Силует» та неефективне використання його ресурсів, підприємство не має власного капіталу, повністю фінансує себе за рахунок поточних боргів, є збитковим та має наднизький рівень ділової активності. Такий стан справ має негативний вплив на ефективне функціонування підприємства на ринку.

2.3. Оцінка ефективності збутової діяльності ПП «ПФ «Силует» на ринку

За результатами проведеного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства є збитковою. На отримання прибутку впливає побудова збутової системи, як складової маркетингового інструментарію. Оскільки основна продукція фірми ПП «ПФ «Силует» – двері серійні, процент яких складає приблизно 80% від загальної кількості замовлень (рис. 2.1), припустимо що проблеми збуту пов'язані з роботою саме серійного виробництва. Оздоблення серійних дверей – ПФ пофарбування.

Двері серійні виготовлюються серійно, тобто великими партіями від 800 до 1000 шт. на місяць. Вся продукція одразу ж реалізується (20% з монтажем у

місті Києві і 80 % - вивозиться і встановлюється замовниками самостійно). Серійно виготовлюється 2 види продукції:

- двері входні в квартири, сертифіковані зо ДСТУ БВ 2.6;
- двері протипожежні, сертифіковані по ТУ (0,5 год. вогнестійкості та 1 год. вогнестійкості).

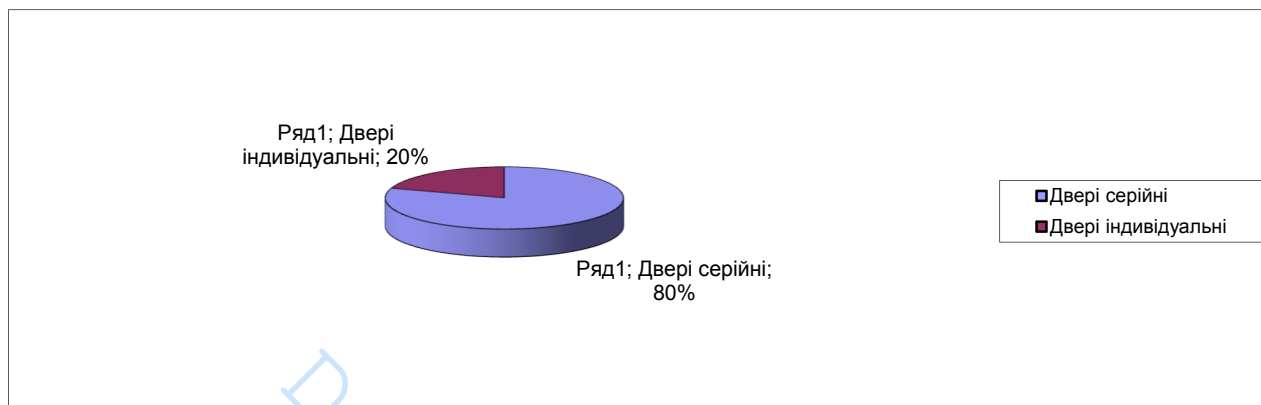


Рис. 2.1. Співвідношення кількості серійних та індивідуальних замовлень

Основні замовники дверей входних в квартири – будівельні компанії, які зводять житлові будинки або крупні інвестори житлового будівництва.

Наступні замовники – замовляють двері як для житлового будівництва так і для промислових, торговельних та громадських будівель. В даний момент іде розробка та впровадження нового виду продукції, яка в зв'язку з зростаючими вимогами до якості та зовнішнього вигляду дверей серійних, задовольнить вимоги часу.

Серійні двері замовляються великими партіями та повинні вкладатися в певні кошторисні рамки. Тому дуже складно використовувати інструментарій маркетингу в роботі з серійними дверима, через їх специфіку так як це можливо в роботі з індивідуальними.

Хоча замовлення індивідуальних дверей складають всього 5 частину від кількості замовлень серійного виробництва, прибутковість їх набагато вища, про що і свідчать показники рентабельності продукції індивідуального відділу.

На зростання попиту суттєвий вплив відіграє оздоблення, згідно показників замовлень індивідуального виробництва, тому перед керівництвом

фірми гостро постало питання впровадження додаткових видів оздоблень, більш естетичних та практичних по відношенню до ПФ пофарбування (плівка ПВХ та полімерне покриття). Вся система збуту тісно пов'язана з асортиментним рядом, оскільки збувається не та продукція, яку може виготовити виробництво, а та, яка потрібна споживачам. Відповідно, великого значення набувають такі складові маркетингового комплексу як товар (корисність для споживача) та збут (робота каналів збуту).

Негативними факторами в збутовій роботі серійного відділу є: не відрегульовані терміни виготовлення; не відкоректована система зворотнього зв'язку, коли серійний замовник не може знайти менеджера серійного виробництва для отримання замовлення або ж просто зв'язатися з ним по телефону для внесення коректив, або для того щоб просто не потрапити на фірму в години обідньої перерви; бувають ситуації, коли служби, відповідальні за оформлення та відпуск продукції, мають обідні перерви, які не збігаються в часі. При цьому на споживача покладається обов'язок самостійно збирати підписи на документах про відпуск продукції; крім того, не завжди приділяється увага попередньому узгодженню часу відвантаження продукції з споживачами, що неминуче призводить до черг у приміщенні служби збуту та на стоянці вантажного автотранспорту перед підприємством; термін очікування споживачів бажано обов'язково зводити до мінімуму; розбалансована робота всіх складових процесу продажу, дії яких забезпечуються інформаційною системою підприємства, основу якої повинна складати клієнтська база; відсутність системи заохочувань серійних клієнтів; відсутність оперативності оцінки збутової ситуації, наслідком чого стало б підвищення чіткості обслуговування, що привело б до збільшення обсягів продажів компанії.

Позитивними в роботі збутової системи є наступні фактори: великий досвід в організації продаж; за більш ніж 10-літній період роботи у фірми є налагоджені зв'язки з великою кількістю будівельних управлінь, будівельних компаній, прорабів, які працюють з будівельними управліннями; не дивлячись на прийняту форму винагороди, стимулювання комерційних агентів являється

ефективним засобом, тому що вже в процесі проведення переговорів зі споживачем агент відразу може оцінити розмір своєї майбутньої винагороди шляхом простих обчислень; налагоджена система постачань.

Серійні двері розповсюджуються через велику кількість будівельних управлінь, будівельних компаній, прорабів та дочірнє підприємство «Рідний дім» і складності пов'язані з впливом людського фактору – невмілою роботою, недбалістю, невмінням заохочувати замовника, через відсутність нормальної інформаційної системи, поганим обслуговуванням (не налаштованим зв'язком, запізненням на зустрічі при підписанні угод, затримкою відвантаження дверей та комплектуючих тощо). Це наводить на думку про відсутність розуміння важливості інструментарію маркетингу: товару, ціни, просування та розповсюдження.

З нашої точки зору розглядаючи роботу саме індивідуального відділу можна отримати причини відставання підприємства в цілому. Отже, зацентруємо увагу на роботі індивідуального відділу (табл. 2.5) (додатки Л, М, Н).

Таблиця 2.5

Звіт відділу збуту індивідуального виробництва про замовлення різних видів оздоблень за період з 1.09.2019 р. по 1.09. 2021 р.

Зведена таблиця замовлень за період з 1.09.2019 р. по 1.09.2021р.							
№	оздоблення дверей	2019 кількість	% частка в цілому	2020 кількість	%частка в цілому	2021 кількість	% частка в цілому
1	2	3	4	5	6	7	8
1	грунт + ПФ	1	1%	16	3%	15	3%
2	порошкове пофарбування	0	0%	82	13%	25	5%
3	шкірзамінник	15	9%	21	3%	20	4%
4	шкірзамінник + вінорит	5	3%	11	2%	9	2%
5	шкірзамінник + дисифікс	0	0%	2	0%	1	0%
6	шкірзамінник + ПВХ	2	1%	14	2%	8	2%
7	шкірзамінник + МДФ	0	0%	1	0%	1	0%

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
10	дисифікс + вінорит	0	0%	7	1%	3	1%
11	дисифікс + ПВХ	1	1%	4	1%	1	0%
12	вінорит	24	14%	35	6%	48	10%
13	вінорит + порошк. пофарб.	0	0%	1	0%	2	0%
14	вінорит + фасад замовника	1	1%	1	0%	1	0%
15	вінорит + ПВХ	14	8%	29	5%	48	10%
16	вінорит + МДФ	4	2%	1	0%	3	1%
17	вінорит + фасад з натур. дерева	4	2%	11	2%	6	1%
18	ПВХ + ПВХ	41	24%	169	27%	139	29%
19	ПВХ + порошкове пофарбування	0	0%	2	0%	0	0%
20	ПВХ + фасад замовника	0	0%	8	1%	7	2%
21	ПВХ + МДФ	5	3%	7	1%	6	1%
22	ПВХ + фасад з натур. дерева	5	3%	36	6%	17	3%
23	МДФ + МДФ	18	11%	45	7%	60	12%
24	МДФ + фасад з натур дерева	0	0%	1	0%	3	1%
25	МДФ + фасад замовника	0	0%	2	0%	1	0%
26	Фасади з натур. дерева	13	8%	42	7%	26	5%
27	двері вогнетривкі за інд. виготовленням	2	1%	38	6%	5	1%
28	огорожі	0	0%	4	1%	1	0%
29	ворота гаражні	3	2%	10	2%	3	1%
30	решітки	7	4%	21	3%	17	4%
31	перила	0	0%	1	0%	1	0%
32	ручки, накладки, замки	1	1%	0	0%	0	0%
	всього	169	100%:	636	100%	484	100%

З огляду звіту індивідуального відділу виробництва по замовленням та за результатами проведеної фокус-групи (додаток П) можна зробити висновки,

що найбільшим попитом користуються наступні оздоблення: шкірзамінник, вінорит, ПВХ, порошкове пофарбування, МДФ та фасади з натурального дерева. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика кількості замовлень оздоблень-лідерів
з 2019 по 2021 р.

Рік	Оздоблення-лідери					
	шкірзамінник	вінорит	ПВХ	порошкове пофарбування	МДФ	фасад з натур. дерева
2019	9%	14%	24%	0%	11%	8%
2020	3%	6%	27%	13%	7%	7%
2021	4%	10%	29%	5%	12%	5%

Джерело: Додаток П

Отже, з порівняльної таблиці та з фокус-групи спеціалістів із залучення замовників (додаток П) можна констатувати, що кількість замовлень дверей в шкірзаміннику зменшилась, але зросла кількість замовлень з оздобленням плівкою вінорит, яка є, безумовно, більш практичною за шкірзамінник, не піддається механічним пошкодженням та припалюванням запальничкою, імітує структуру дерева, налічує 24 кольори, однак є дорожчою.

Щодо ціни на двері сталеві протиударні індивідуального виготовлення з різноманітними оздобленнями, то їх можна звести в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ціни на сталеві протиударні двері індивідуального виготовлення

Ціни дійсні для дверей з площею проїм від 1.6м ² до 1.8м ²	Серія «Гарант»	Серія «Силует – Трейд»
Двері з оздобленням вініл з шкірою вітчизняною	11910 грн.	12046 грн.
Двері з оздобленням вініл з шкірою імпоротною меблевою	12354 грн.	12490 грн.
Двері з оздобленням плівкою d-c-fix	12177 грн.	12313 грн.
Двері з оздобленням плівкою Vinorit	12678грн.	12814 грн.
Двері з полімерним покриттям	12511 грн.	12802 грн.

Ціни наведені в порядку зростання та від найдешевших оздоблень до найдорожчих та дійсні для дверей з площею від 1.6м² до 1.8м². Ціни наведені без врахування вартості замків та фурнітури.

У підприємства надійна система розповсюдження продукції: через дилерські структури, через будівельні управління, будівельні кампанії, через прорабів та за допомогою власних менеджерів, кожен з яких має власні канали збуту, через інтернет-сайт, салон-магазин сталевих дверей та за допомогою розповсюдження рекламних флаєрів в місцях продажу супутніх товарів. в залежності від того серійний це товар чи індивідуальний, існують особливі канали розповсюдження. їх схема наведена (додаток Р).

Індивідуальні двері розповсюджуються через салон-магазин, через сайт VDR, канал прямих продажів через рекламу в друкованих виданнях та через рекламні флаєри в місцях продажу супутніх товарів.

Проблеми, які виникають з розповсюдженням продукції через ці канали пов'язані з великими термінами виготовлення, через високу варіативність специфіки попиту та збільшення кількості складних в технологічному плані замовлень, перевантаження замовленнями низькоприбутковими, при втраті високоприбуткових. Відсутністю чіткої диференціації всіх замовлень, відсутністю процентного додатку за індивідуальні, нестандартні, нетипові, трудомісткі замовлення, низькою якістю виконання замовлень, відсутністю певних технологій (низькою кваліфікацією кадрів та відсутністю опису технологічного процесу), неналаштованим виробництвом (відсутністю наступності у процесі виготовлення дверей та операційної диференціації взаємодії між виробництвами), недостатнім технічним потенціалом, недостатньою експлуатацією обладнання з плазменної різки металу, відсутністю відділу контролю за якістю продукції, відсутністю системи, яка б мотивувала якісне виготовлення продукції, відсутністю відділу гарантійного обслуговування замовників, який би міг обслуговувати рекламачії, відсутністю відділу контролю за якістю продукції.

Наведені недоліки свідчать про недостатнє використання та розуміння інструментарію маркетингу індивідуальним відділом виготовлення продукції, що і вплинуло на зниження прибутків підприємства аж до повного їх зникнення за період з 2020 по 2022 роки.

2.4. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ПП «Силует»

Для підвищення ефективності діяльності підприємству потрібна єдина інформаційна система (додаток С), яка на нашу думку дасть можливість підприємству систематизувати потоки інформації, що послугують для подальшої узгодженості всіх процесів взаємодії на підприємстві.

Ми пропонуємо розробити стандартизовані форми всіх видів звітності кожного підрозділу підприємства і виділити підрозділи між якими існував би обмін необхідними даними, які впливають або можуть бути корисними при прийнятті різного роду рішень. Виділяються наступні підрозділи: виробництво №1 – сталеве виробництво індивідуальних дверей; виробництво №2 – сталеве виробництво індивідуальних дверей; виробництво №3 – сталеве виробництво серійних дверей; виробництво №4 – цех порошкового пофарбування; виробництво №5 – цех ламінування фасадів.

Згідно наведеної схеми руху інформації потоки інформації передаватимуться на центральний сервер фірми «Силует» звідки потім можуть бути використані для розробки тактичних та стратегічних планів діяльності підприємства.

Розробка та запровадження системи стимулювання праці та контроль за діяльністю являється останнім етапом формування ефективної організаційної структури підприємства, який дає змогу корегувати виявлені недоліки.

Таким чином, аналізуючи заходи, що пропонуються для покращення роботи підприємства, слід зазначити, що надважливим фактором успішного формування його культури є особиста участь керівників у проведених змінах.

Також можна визначити інші умови, що оптимізують формування організаційної культури: фінансова стійкість підприємства; стабільність ринку, політичної та законодавчої систем; наявність чіткої стратегії організації; розробка програми подолання опору змінам; постійне вивчення існуючої організаційної культури та адаптивність до змін; наявність чіткого уявлення про бажаний результат змін у ключових співробітників, що здійснюють ці зміни; наявність «агента змін»; особистий приклад менеджерів щодо нововведень; підвищення рівня задоволеності роботою співробітників під час змін; інформаційна підтримка змін

Оцінюючи подальшу роботу підприємства у випадку впровадження змін і заходів, що пропонуються у життя, можна з впевненістю сказати, що позитивні зміни відбудуться. Саме керівництву ПП «ПФ «Силует» доведеться вирішувати яким шляхом далі буде рухатись підприємство, шляхом розвитку та зміцнення позицій на ринку, використовуючи в своїй роботі підходи маркетингу, або ж занепаду. Тому нами пропонується побудувати службу маркетингу підприємства за наступним принципом (додаток Т), та налагодити роботу фахівців відділу маркетингу за визначеними функціями та критеріями [32].

Для ПП «ПФ «Силует» в зв'язку з наявністю двох головних цільових груп замовників – індивідуальних і серійних, наявності двох виробництв – серійного та індивідуального, доцільно використати дві головних ланки в побудові відділу маркетингу. В свою чергу кожен підрозділ повинен підпорядковуватись відділам маркетингу, які входять до штабу маркетингу: дослідницький; по розробці товарів; рекламний; відділ стимулювання збуту; відділ збуту.

Така форма організації маркетингу базується на двох критеріях структурування, що може бути представлено у вигляді матриці: функціонального підходу; продуктового підходу.

Менеджери з продажу підпорядковується двом керівникам (менеджеру по функціям і штабу маркетингу (менеджеру з реклами та маркетинго-аналітику). Крім того, структура має головного керівника та керівників в кожній клітині матриці.

Розпочинаючи розробку стратегії збуту, необхідно усвідомити завдання, які стоять перед службою в рамках загальної концепції маркетингу підприємства та узгодити її з програмою стимулювання збуту.

Першочергово служба маркетингу розглядає завдання, що стоять перед персоналом, на основі того, що головним критерієм оцінки ефективності її роботи є показник задоволення замовлень споживачів. Цей показник розраховується як співвідношення кількості отриманих замовлень до кількості виконаних чи відпущених. Його значення прямо пов'язане з організацією роботи в службі збуту та структурою взаємодії між підрозділами підприємства. Для того щоб удосконалити якість цих відносин та підвищити оперативність прийняття рішень щодо збуту внесено корективи, щоб організувати оперативний облік причин відмов споживачів від укладання договорів. Для цього кожен співробітник, який веде переговори зі споживачами, що звернулися до служби збуту, повинен вести облік усіх звернень потенційних клієнтів.

Метою організації такого обліку є не просто створення бази даних потенційних споживачів, а виявлення конкретних причин, чому переговори не завершилися підписанням договору. Щомісяця ці дані, згруповані за основними причинами відмови (наприклад, невідповідна ціна, форма і порядок оплати, відсутність знижок, умови постачання тощо), узагальнюються та передаються керівникам підприємства та структурних підрозділів, від яких залежить прийняття рішень. Кожен випадок ігнорування проблем споживача, що не призвів до укладання договору, фіксується як втрачена вигода. Досвід впровадження таких щомісячних звітів на підприємствах дозволив підвищити оперативність вирішення багатьох питань щодо організації збуту. Показник втраченої вигоди за неукладеними договорами більш переконливо мотивує керівників інших підрозділів до прийняття рішень, ніж пропозиції служби маркетингу.

Наступним кроком є розгляд збуту як комплексу заходів, що починається з моменту виходу продукції за межі складального цеху до руху її споживачу чи посереднику.

Таким чином, успіх в управлінні збутом підприємства в значній мірі залежить від використання комп'ютерних засобів обліку, контролю та руху виробленої продукції і фінансових коштів, які надходять після сплати. Головним і вирішальним фактором в організації всієї діяльності підприємства стає прозорість інформації про облік і рух продукції, особливо служби збуту. Вона дозволяє не лише здійснювати оперативний контроль за дотриманням умов укладання договорів на постачання, але й робить прозорою історію взаємодії зі споживачем. Це необхідно виконавцям на підприємстві, які безпосередньо укладають договори на постачання. Якщо до обов'язків виконавця входить оперативне відображення в базі термінів очікуваного надходження коштів від споживачів за укладеними договорами, ця інформація стає необхідною для тих, хто займається плануванням фінансових потоків. До вирішення цієї проблеми на великих підприємствах підходять комплексно, спеціально створюють централізовані системи обробки даних, однак на підприємстві ПП «ПФ «Силует» це необхідно доручити менеджерам з продажів.

Потрібно враховувати, що автоматизація збутової діяльності може виявитися марною, у випадку не впровадження відповідних змін у плануванні та організаційній діяльності на підприємстві.

Важливо правильно організувати обслуговування споживачів під час відпуску продукції. Окрім доброзичливого ставлення до кожного споживача, необхідна ефективна організація процесу продажу продукції. На ПП «ПФ «Силует» часто трапляються ситуації, коли служби, відповідальні за оформлення та відпуск продукції, мають обідні перерви, які не збігаються в часі. У таких випадках на споживача покладається обов'язок самостійного збору підписів на документах про відпуск продукції. Ігнорування зазначених

питань на підприємстві негативно відбивається на іміджі підприємства, що загрожує втратою споживачів.

Важливим аспектом організації відносин підприємства з комерційними агентами є розроблений план їх мотивації. Ціль даного плану є розвиток і стимулювання вираженої лояльності комерційних агентів до підприємства. Якщо працівник готовий сприйняти важливість лояльності до підприємства, він переорієнтує свої особисті цілі таким чином, щоб прагнути досягнення цілей підприємства.

Метою плану є також формування здорового духу суперництва серед комерційних агентів. Член будь-якої команди хоче бути високо оцінений іншими її членами, тому конкурси та змагання, які завжди спонукали людей прагнути до перемоги та досягати кращих результатів, будуть доречними

Роботу з комерційними агентами слід будувати на виконанні трьох головних завдань: пошук, навчання, координація та контроль за їх роботою. Повне забезпечення робочими матеріалами (рекламно-інформаційними матеріалами, навчанням та інструктажем з методів роботи зі споживачами) забезпечує агентів керівник служби збуту.

Важливою рекомендацією, з нашої точки зору є необхідність розробки службою маркетингу наявних методичних рекомендацій для агентів щодо ведення переговорів зі споживачами, які аргументи використовувати та що саме розповідати про підприємство. Побудова відносин комерційних агентів із співробітниками служби збуту, дружні та партнерські відносини між ними є важливою компонентою успіху продаж підприємства та ефективної роботи підприємства у сфері збуту.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи було розкрито сутність збуту і збутової діяльності на підприємстві, приведені точки зору різних авторів з цього питання. Також були розглянуті основні складові інструментарію збутової діяльності, їх особливості, практичне використання в діяльності сучасного підприємства, а також організація збутової діяльності підприємства.

Аналіз понятійного апарату збутової діяльності, зокрема терміни «рух товарів», «збут», «збутова діяльність», «продаж», «розподіл» і «логістика», довів, що ці поняття можуть розглядатися окремо, оскільки вони мають різний операційний зміст. При цьому слід відмітити, що всі ці поняття логічно взаємозалежні та однаково взаємопов'язані між собою, це дає можливість підходити до розгляду збуту з комбінації двох шляхів - логістичного і маркетингу взаємовідносин.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності. Різноманітність методів оцінки ефективності підкреслює складність і багатогранність цього питання. Розглянуто особливості ефективного управління збутовою діяльністю підприємства, з'ясовано, що ефективне управління збутовою діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, який інтегрує різноманітні стратегії, процеси та технології.

У другому розділі роботи проаналізовано організаційно-економічну діяльність ПП «ПФ «Силует». Аналіз організаційної структури компанії дозволив з'ясувати, що відділ збуту складається з підрозділів серійного та індивідуального, які очолюють відповідно директор продаж та начальник відділу маркетингу. При цьому начальник маркетингового відділу підпорядковується начальнику відділу продаж. Серійний відділ налічує 7 спеціалістів із залучення замовників, а індивідуальний – 4, в зв'язку з тим що

завдання, обов'язки та об'єми замовників, яких доводиться обслуговувати, менеджерів серійного та індивідуального відділів відрізняються.

Проведений докладний аналіз макро- і мікросередовища підприємства надав можливість побачити та зрозуміти потенційні загрози і можливості, що підприємство повинно враховувати на етапі адаптивності до змін зовнішнього середовища. Також досліджено конкурентне поле та визначено рейтинговий показник ПП «ПФ «Силует» на ринку. За оцінками експертів її рейтинг склав «4» бали за п'ятибальною шкалою.

Під час дослідження проведено ряд глибинних інтерв'ю, фокус груп для визначення ключових проблем підприємства, було з'ясовано, що проблеми пов'язані і з відсутністю певних технологій (низькою кваліфікацією кадрів та відсутністю опису технологічного процесу) або неналаштованим виробництвом (відсутністю наступності у процесі виготовлення дверей та операційної диференціації взаємодії між виробництвами), недостатнім технічним потенціалом, відсутністю підготовлених керівних кадрів. Сьогодні підприємство зіштовхується з проблемою ефективності роботи відділу продажу, який напряму працює з клієнтами та має зобов'язання по формуванню клієнтської бази підприємства.

Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Результати фінансово-господарської діяльності ПП «ПФ «Силует» за період 2020-2022 рр. показали, що відбувається щорічне зменшення як чистого доходу від реалізації (на 94,7% та на 98,9% у 2021 р. та у 2022 р.) так і загальної суми доходів (на 95,8% та на 99,0% у 2022 р.), що вкрай негативно впливає на рівень його ефективної діяльності. При цьому в структурі загальних доходів у 2022 р. 100% займає чистий дохід, підприємство втрачає як інші операційні доходи, так інші доходи.

Для комплексного розуміння ефективності діяльності підприємства проведено оцінку ділової активності ПП «ПФ «Силует», яка відображає динамічність його розвитку. Аналіз показав щорічне погіршення ділової активності аналізованого підприємства та катастрофічно низький її рівень у

2020–2022 рр. Такий висновок пояснюється не лише щорічним падінням всіх аналізованих показників оборотності, але й наднизькими їх значеннями, особливо на кінець 2022 р. Відповідно, відбувається не лише щорічне збільшення всіх аналізованих періодів обороту, але й набуття ними катастрофічно високих значень, особливо на кінець періоду, що пов'язано, насамперед, з критичним падінням чистого доходу у 2022 р. через проблеми пов'язані з військовою агресією російської федерації та відповідного зниження купівельного попиту на продукцію

Тому наступним етапом в аналізі було дослідження саме організації збутової діяльності підприємства «Силует». Продукція підприємства складається з двох видів: індивідуального і серійного виробництва. Виявлено ряд негативних та позитивних факторів в роботі збутової системи підприємств. Виявлено, що саме з причини відставання роботи індивідуального відділу, заключається одна із причин відставання підприємства в цілому. Проаналізовано роботу індивідуального відділу.

З огляду звіту індивідуального відділу виробництва по замовленням та за результатами проведеної фокус-групи можна зробити висновки, що найбільшим попитом користуються наступні оздоблення: шкірзамінник, вінорит, ПВХ, порошкове пофарбування, МДФ та фасади з натурального дерева.

На ринку сталевих дверей існують налагоджені канали збуту, у кожній фірми свої. У фірми «Силует» сформована надійна система розповсюдження продукції: через ділерські структури, через будівельні управління, будівельні компанії, через прорабів та за допомогою власних менеджерів, кожен з яких має власні канали збуту, через інтернет-сайт, салон-магазин сталевих дверей, існують особливі канали розповсюдження.

Враховуючи досліджені недоліки в роботі підприємства для підвищення ефективності діяльності запропоновано впровадження єдиної інформаційної системи, яка на нашу думку дасть можливість підприємству систематизувати

потоки інформації, що послугують для подальшої узгодженості всіх процесів взаємодії на підприємстві.

З метою вдосконалення збуту запропонована організація ведення обліку причин відмов споживачів від укладання договорів. Кожен співробітник, який відповідає за проведення переговорів зі споживачами, повинен вести облік усіх звернень потенційних споживачів. Запропоновано розробити стандартизовані форми всіх видів звітності кожного підрозділу підприємства і виділити підрозділи між якими існував би обмін необхідними даними, які впливають або можуть бути корисними при прийнятті різного роду рішень.

У сучасних умовах ринку успіх управління збутом значною мірою залежить від використання комп'ютерних засобів обліку, контролю та руху виробленої продукції і фінансових коштів, що надходять після її оплати. Головним і вирішальним фактором в організації всієї діяльності підприємства стає прозорість інформації про облік і рух продукції, особливо служби збуту. Запропоновано створити централізовану систему обробки даних на підприємстві ПП «ПФ «Силует» і доручити це менеджерам з продажу.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства в роботі запропоновано удосконалення роботи відділу маркетингу на підприємстві.

Служба маркетингу досліджуваного підприємства має бути побудована за продуктово-функціональним принципом. Розроблено структуру відділу маркетингу, Функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу ПП «ПФ «Силует».

Важливою рекомендацією є необхідність розробки службою маркетингу наявних методичних рекомендацій для агентів щодо ведення переговорів зі споживачами, які аргументи використовувати та що саме розповідати про підприємство. Побудова відносин комерційних агентів із співробітниками служби збуту, дружні та партнерські відносини між ними є важливою компонентою успіху продаж підприємства та ефективної роботи підприємства у сфері збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонГУЭТ ім. М.Туган-Барановського. 2003. 189 с.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2011. 240 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ: Хімджест. 2010. 720 с.
4. Сеншин О.С. Харковець Ю.П. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. №3. С. 132–134.
5. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 93–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
6. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.
7. Васюткіна Н.В., Марченко С.В. Оцінювання ефективності маркетингу в збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2(103). С. 111–120.
8. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Сотула В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Vasiutkina N., Marchenko S., Halenin R. Marketing system of sales of industrial enterprises in terms of sustainable economic development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P. 161–180.
10. Дацюк Є. О. Особливості понятійних категорій в збутовій діяльності підприємств. *Сучасні підходи до креативного управління*

економічними процесами: зб. матеріалів XV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ 11-12 квітня 2024р. Київ. К: НАУ. С.55-58.

11. Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-8> (дата звернення: 15.05.2024).

12. Скорік К. А. Стратегічна організації маркетингового управління каналами збуту в діяльності виробничого підприємства. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред.) та ін.]. Вип. 45. Київ: КНЕУ. 2020. С. 73–83.

13. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : збірник наукових праць. 2019. № 23. С. 140-148.

14. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 318–324.

15. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 24. № 2. С. 130-140.

16. Важинський Ф. А., Ноджак Л. С., Колодійчук А. В. Оцінка ефективності управління системою збуту машинобудівних підприємств. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 119–122

17. Сірко А.Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-2. С.16–18.

18. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Маркетинговий аналіз та оцінка ефективності продажу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 291–296.

19. Voitenko I. Theoretical Approaches to Construction of the Sales Network of Industrial Enterprise. *Economic thought*. 2018. no. 4. pp. 193-199.

20. Костіна К. В. Методика визначення ефективності логістики збуту

підприємств АПК. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 101–105.

21. Комеліна О.В., Гаманко Р.С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №3. С. 518–524.

22. Калина Ю. Стимулювання збуту в сучасних ринкових умовах. 2021. URL: https://rocketmen.com.ua/ua/article/stimul_sbyta (дата звернення: 20.05.2024).

23. Сімкова Т.О., Міщенко В.О. Формування забезпечення якості послуг підприємств громадського транспорту. *Економічний вісник*. 2023. №3. С. 168–177.

24. Arefieva O., Polous O., Arefiev S., Tytykalo V., Kwilinski A. Managing human capital reproduction in the system of enterprise's organizational behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Volume 628. 202. 012039. DOI:10.1088/1755-1315/628/1/012039.

25. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. *Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: матеріали VIII Всеукр. наук. -практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.)*. К.: Талком. 2019. 243 с.

26. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 310–314. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-310_314.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

27. Ковальчук А.М., Рижевська Н.Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71> (дата звернення: 22.05.2024).

28. Ареф'єва О.В., Кравчук Н.М., Івашута М.Ю. Логістичне управління основними засобами на транспортних підприємствах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 5(104). С. 55–61.

29. Ареф'єва О.В., Мягких І. М., Коваленко Н. Ю., Жам О. Ю., Попова Г. Ю. Механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах інформатизації економічних процесів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 302–310.

30. Крижко О.В. Єсмаханова А.У. Побережна С. М. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1(31). С. 141–148.

31. ПП «ПФ «Силует» довідник. URL: https://dovidnyk.in.ua/directories/business_kyiv/id/66543_____(дата звернення: 22.05.2024).

32. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 12. С. 227–234.