

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Аріна БАБІЧ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **БАБІЧ АРІНІ БОРИСІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Управління результативністю роботи підприємства»

**Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти, економічні, виробничі плани, статутні документи, договори купівлі-продажу, договори поставок, дані бухгалтерської та статистичної звітності Приватного підприємства «ЗАВ АВТОСКЛО»

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретико-методичні аспекти управління результативністю роботи підприємства
2. Дослідження сучасного стану результативності діяльності приватного підприємства «ЗАВ АВТОСКЛО»
3. Резерви вдосконалення процесу управління результативністю роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛО».

Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Етапи управління результативністю торговельного підприємства
2. Показники результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»
3. Динаміка показників результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»
4. Дохід ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» за обсягом продажів у каналах збуту
5. Ключові цілі формату магазину
6. Прогнозовані показники результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» за рахунок зміни бізнес-моделі діяльності

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Аріна БАБІЧ

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та визначення категорії «результативність» роботи підприємства	6
1.2. Ключові аспекти управління результативністю роботи підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління результативністю роботи підприємства	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗАВ АВТОСКЛО»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»	25
2.2. Діагностика результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»	29
РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»	35
3.1. Формування ефективної системи збуту в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»	35
3.2. Оптимізація бізнес-моделі функціонування ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні ринкові відносини диктують обов'язковість встановлення цілей діяльності суб'єктів господарювання та спрямованість їх діяльності на їх безпосереднє досягнення. Дотримання цих положень потребує отримання необхідної інформації про категорію, яка відображає ступінь виконання стратегічних цілей у ринкових умовах, кваліфікованих як результативність.

Управління ефективністю забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями та набором оперативних управлінських рішень, які спрямовані на їх досягнення, контролюючи роботу компанії та отримання необхідних результатів.

Постійні процеси трансформації, в яких перебуває національний макроекономічний простір України, потребують дослідження та формування сучасного концептуального забезпечення системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. Зміна векторів стратегічного розвитку національної економіки визначила в цьому сенсі сучасні орієнтири діяльності комерційних компаній, які потребують розробки теорії та методології управління результатами діяльності компаній із застосуванням сучасного механізму управління. Удосконалення системи менеджменту, в тому числі управління результатами діяльності підприємства, потребує процедури наповнення відповідного механізму, який значно підвищить ефективність управління в мінливому ринковому середовищі та забезпечить досягнення стратегічної мети комерційного підприємства.

Проблематика управління результативністю роботи підприємства знайшла своє відображення у напрацюваннях значної кількості дослідників. Серед них доцільно виокремити наступних науковців: Бойко В.В., Буреннікова Н.В., Глушко А.Д., Городецька Т.Б., Догадайло Я.В., Іванченко Н.О., Калінеску Т.В., Козуб С.О., Кришталь А.О., Кучеренко Т.Є., Лизак М.П., Матвійшин Є.Г., Мостова А.Д., Оболенцева Л.В., Партин Г.О., Побережець О.В., Савицька О.М.,

Слюсар С.Т., Соловей НВ., Тімченко О.Д., Черничко Т.В. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичних аспектів формування показників результативності та розробка практичних рекомендацій щодо управління результативністю роботи підприємства.

Відповідно до вказаної мети, в роботі вирішені такі **завдання**:

- дослідити сутність категорії «результативність» роботи підприємства;
- охарактеризувати ключові аспекти управління результативністю роботи підприємства;
- проаналізувати діяльність приватного підприємства «ЗАВ АВТОСКЛО»;
- провести діагностику результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»;
- визначити основні шляхи формування ефективної системи збуту в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»;
- розробити заходи оптимізації бізнес-моделі функціонування ПП «ЗАВ АВТОСКЛО».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра виступає результативність роботи підприємства.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи бакалавра є процес управління результативністю роботи підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були застосовані наступні **методи дослідження**: аналіз та синтез, абсолютні та відносні величини, ряди динаміки, метод групування, структури, табличне та графічне подання інформації.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та визначення категорії «результативність» роботи підприємства

Питанням визначення поняття «результативність» діяльності з урахуванням різних аспектів цієї категорії присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. Аналіз літератури в галузі управління ефективністю бізнесу показує, що її можна оцінити за допомогою показників ефективності, рентабельності, продуктивності та прибутковості, які зазвичай вживаються як синоніми, у зв'язку з чим необхідно уточнити зміст поняття.

Аналізуючи сучасні наукові дослідження, можна визначити ефективність менеджменту в досягненні поставлених цілей за рахунок використання наявних ресурсів. Згідно з дослідженнями П. Самуельссона та У. Нордхауза, економічна ефективність полягає в отриманні максимальної вигоди від наявних ресурсів. Ефективність характеризує співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами.

Показники ефективності відображають економічну ефективність використання виробничих ресурсів (матеріалів, технологій, праці), а витрати можна розглядати як узагальнюючий показник ефективності, виражений у грошовій формі. Отже, результативність характеризує використання ресурсів для досягнення певних результатів і відображає збереження ресурсів. Одним із критеріїв ефективності компанії можна вважати мінімальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Продуктивність відображає інтенсивність використання ресурсів, тобто досягнення результатів на одиницю використаного ресурсу. Отже, якщо показник

продуктивності праці є ефективним засобом впливу на цілі управління, він вважається відповідним показником ефективності.

Рентабельність – це показник, який показує фінансову ефективність і в кінцевому підсумку узагальнює діяльність підприємства. У ринковому середовищі фінансові результати діяльності підприємства відображають як внутрішні фактори, що характеризують організаційно-технологічну діяльність підприємства, так і зовнішні чинники, зумовлені впливом ринку. Отже, вказані показники ефективності відображають досягнення основних цілей діяльності підприємства та, оскільки вони можуть суперечити один одному, враховують пріоритетність кінцевих результатів діяльності підприємства в певний період. Пріоритет цієї мети змінюється залежно від рівня розвитку суб'єкта господарювання та його галузевої приналежності.

В англійських джерелах поняття ефективності використовується для позначення ефективності, тобто це ступінь, до якого політика досягає заявлених цілей, і вказує, наскільки результати наближені до заявлених цілей. Такі поняття, як результативність, що трактується як «ефективність», характеризують зв'язок між витратами на реалізацію та досягнутими результатами і можуть вимірюватися як натуральними показниками (продуктивність праці), так і вартісними. У перекладі з англійської ці два різних поняття часто перекладаються одним словом: «ефективність».

Відзначимо, що раніше чіткого розмежування між цими двома поняттями не було. На це звернув увагу лауреат Нобелівської премії з економіки Герберт А. Саймон у своїй знаменитій книзі «Адміністративна поведінка», опублікованій наприкінці XIX ст. Терміни ефективність і результативність використовувалися майже як синоніми. Однак сьогодні вживання цих двох термінів майже стандартизовано. Тому в Кембриджському словнику ділової англійської мови сказано: «Результативність – це якість успішного досягнення бажаного». Огляд бізнес-літератури показує, що результативність бізнесу характеризується різними авторами з урахуванням різних підходів до управління бізнесом (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Трактування науковців щодо трактування змісту поняття «результативність»**

Автор (джерело)	Сутність поняття
ISO 9000:2005	Під результативністю розуміється обсяг запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів.
О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, О.В. Козирева, П.Д. Латін	Ефективність – це загальний результат функціонування системи, виражений через кількісні та якісні показники, що характеризує відповідність результатів діяльності різних виробничих підрозділів підприємства поставленим цілям, а також накопичений потенціал для подальшого розвитку.
А.В. Куценко	Результативність відображає досягнення результатів.
О.І. Олексюк	Ефективність – це явище, що складається з кількох факторів і критеріїв, що характеризується сукупністю показників ступеня досягнення поставлених цілей суб'єктів господарювання та “зовнішніх проявів” (негативних, позитивних) діяльності суб'єктів господарювання.
В.М. Артимович	Ефективність розуміється як ступінь досягнення компанією поставлених цілей як загальний результат її діяльності.
Я.В. Явдак	Під ефективністю розуміється продуктивне використання економічних ресурсів на основі повного використання наявних можливостей і потенціалу розвитку. Це узагальнена характеристика різних досягнутих позитивних ефектів.
Н.Г. Міценко, Н.П. Міщук	Ефективність – це співвідношення між результатами (ефектами) компанії та її потенціалом (ресурсами).
О.В. Рябкова	Ефективність відображає всі взаємовідносини між економічними суб'єктами, споживачами результатів економічних процесів, уявлення ними про можливості та перспективи підприємства та досягнутий ним рівень ефективності.
Г.А. Жучкова	Результативність – це комплексна оцінка ефективності, прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості економічного та фінансового розвитку суб'єкта господарювання.
І.В. Кальницька	Ефективність діяльності – це здатність формулювати цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов діяльності та досягати встановлених результатів при постійних витратах або мінімізувати витрати для досягнення необхідних результатів.
ДСТУ КО 9000:2015	Ефективність — це ступінь виконання запланованої роботи та досягнення запланованих результатів.
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк	Ефективність є мірою точності управління і характеризується ступенем досягнення керованим об'єктом очікуваного стану, мети управління або рівня прихильності до неї.
І.В. Поповиченко, М.Р. Подальюка, В.Д. Горела	Ефективність є ступенем досягнення запланованих результатів, мірою правильності управління і характеризується досягненням очікуваного стану керованого об'єкта, мети управління або рівневого підходу до неї.
Я.В. Догадайло, А.В. Кононенко	Ефективність – це загальний результат діяльності компанії та накопичення потенціалу для подальшого розвитку.
Л.М. Шимановська- Діанич, Н.С. Педченко	Організаційна ефективність розуміється як здатність досягати визначених зовнішніх цілей і забезпечувати відповідність усіх рішень і дій організації стандартам, встановленим зовнішнім середовищем.

Таким чином, аналіз наукових досліджень показує, що можна виділити чотири підходи до терміну «результативність». Більшість авторів дотримуються традиційного розуміння результативності як ступеня досягнення підприємством своїх цілей (запланованих результатів). У той же час деякі автори уточнюють поняття, вказуючи на відповідність стандартам, встановленим зовнішнім середовищем. Крім того, ступінь досягнення мети відображається не тільки в кількісних, але і в якісних показниках.

Автори дотримуються другого підходу, згідно з яким результативність є категорією, що відображає загальні результати функціонування компанії як системи та накопичений потенціал її подальшого розвитку. Цей підхід передбачає, що компанія вважається успішною, якщо вона гарантує певний рівень загальної продуктивності або потенціал розвитку.

Третій підхід полягає у визначенні результативності, яка включає ефективність, продуктивність, економічність і прибутковість. Проте, як уже зазначалося, ці показники можуть характеризувати досягнення компанією окремих цілей щодо окремих сторін її діяльності. Автомобільні компанії – це складні системи, і кожна організаційна одиниця має власні цілі, що ускладнює оцінку ефективності компанії на основі одного показника. Для оцінки діяльності компанії використовуються показники різних методів оцінки.

Четвертий підхід полягає у дослідженні діяльності компанії з точки зору різних зацікавлених сторін. Зацікавлені сторони можуть включати власників бізнесу, керівників і працівників, державні органи, кредиторів, постачальників ресурсів, споживачів і суспільство. Цей підхід враховує як внутрішні, так і зовнішні інтереси та розглядає концепцію ефективності більш повно, ніж інші підходи. Це пояснюється тим, що компанія не може вважатися ефективною або успішною, якщо кілька зацікавлених сторін оцінюють її діяльність як незадовільну.

Отже, з узагальнення результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних учених можна вивести наступні авторські погляди на визначення поняття

«результативність» підприємницької діяльності. Результативність компанії визначається обраною вами стратегією розвитку та поставленими цілями. Щоб забезпечити безпеку роботи в майбутньому, кожна компанія повинна поставити перед собою чіткі цілі. Розрізняють стратегічні цілі, що відображають концепцію розвитку всієї компанії, і тактичні цілі, які формулюються в рамках загальних цілей основних видів діяльності.

Говорячи про результати діяльності компанії, необхідно враховувати, що стратегія компанії передбачає досягнення цілей у різних сферах діяльності: економічній, соціальній, екологічній, науково-технологічній, організаційній тощо.

Тому економічними цілями можуть бути зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення його прибутковості та ринкової вартості акцій. Соціальні цілі спрямовані на створення сприятливих умов праці, побуту та відпочинку працівників шляхом підвищення рівня їх освіти та кваліфікації. Технічні цілі включають впровадження інноваційних технологій, комп'ютеризацію та будівництво нових виробничих потужностей за новітніми технологіями. Виробничі цілі включають виробництво різних видів продукції та послуг, підвищення якості, підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції. Науково-технологічні цілі передбачають створення нових товарів і продуктів, впровадження у виробництво нових та інноваційних технологій, що забезпечують виробництво продукції, що відповідає світовим стандартам. Організаційні цілі спрямовані на досягнення високого рівня керованості справами, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни та злагодженості в роботі. Маркетингові цілі стосуються виходу на ринок збуту, залучення нових покупців і клієнтів, завоювання лідерства в цінах, собівартості виробництва і т. д. Екологічні цілі включають мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Ці цілі доповнюють одна одну і дозволяють досягти конкурентоспроможності в умовах економічного ринку. Передумовою ефективності діяльності є те, що поставлені цілі враховують потреби всіх учасників і тим самим зменшують

економічні, соціальні та екологічні ризики. Ступінь досягнення різних цілей впливає на відносини між компанією та зацікавленими сторонами, які безпосередньо зацікавлені в успіху компанії. Тому компанії повинні не лише підвищувати свою прибутковість та конкурентоспроможність, а й прагнути до соціальної відповідальності, екології, інновацій тощо.

Ефективність є важливим цільовим показником діяльності компанії і залежить від багатьох факторів, які відіграють різну роль у її формуванні. Категоризація та кількісна оцінка впливу цих факторів є основою для визначення здатності підприємства підвищувати ефективність. Фактори, що впливають на результати діяльності автомобільних компаній, традиційно поділяються на зовнішні та внутрішні фактори залежно від місця їх розташування [7].

Внутрішні чинники діють у внутрішньому середовищі компанії, відображають вплив впливу внутрішніх процесів на результативність діяльності компанії і в цілому можуть бути контрольовані для підвищення ефективності. Зовнішні фактори впливають на дії керівництва, але не знаходяться під контролем компанії.

Внутрішні фактори можна диференціювати за функціональними підсистемами автотранспортного підприємства (техніко-технічні, фінансові, маркетингові, організаційні, кадрові). Основними внутрішніми факторами є: корпоративний імідж та рівень інтелектуального потенціалу; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності спеціалістів і керівників; забезпечення робочого місця матеріалами, електроенергією, деталями та обладнанням; наявність інноваційних здібностей і можливостей; стан системи управління якістю; ступінь морального та фізичного зносу майна товариства; наявність передових технологій і сучасного обладнання; статус технічного обслуговування; розмір фінансового потенціалу; відповідність організаційної структури та стратегії та цілям компанії; ефективність організаційної структури тощо.

Фактори зовнішнього середовища включають макроекономічні, політичні,

правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціальні та культурні фактори [7]. Основними зовнішніми факторами є темпи економічного зростання, рівень інфляції та рівень реальних доходів населення; політична стабільність, доступність законодавчої діяльності та змін; стан навколишнього природного середовища, вплив транспорту на екосистему; досконаліші транспортні засоби, ефективніші транспортні технології; існуючі традиції, цінності, норми поведінки та зв'язки в суспільстві. Певні зовнішні фактори впливають на всі аспекти діяльності компанії, а отже, і на її ефективність.

З'ясування сутності поняття «ефективність» підприємницької діяльності призведе також до з'ясування змісту зусиль в управлінні ефективністю. Зміст управління ефективністю підприємства базується на централізованих функціях управління плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

У сучасних умовах планування орієнтує компанії на досягнення важливих завдань довгострокового розвитку. Встановлюючи загальні цілі, ви можете визначити цілі, пов'язані з діяльністю компанії та відділами, і встановити стандарти ефективності. Для забезпечення функціонування організації ефективною діяльністю необхідно створити ефективну систему управління підприємством, яка дозволяє ефективно приймати управлінські рішення, оперативно обмінюватися інформацією та вирішувати питання господарської діяльності. Мотиваційна функція передбачає створення в компанії ефективною системи стимулювання праці, яка враховує як досягнення результатів усієї компанії, так і індивідуальну працю співробітників. Метою управління є визначення ефективності різних напрямів діяльності підприємства на основі встановлених стандартів і оцінка ступеня відхилення від запланованих значень. Моніторинг діяльності компанії відіграє важливу роль у забезпеченні керівництва інформацією, необхідною для управління компанією та своєчасному впровадженні коригувальних заходів. Це частина класичного циклу управління компанією і входить до сфери управління.

## 1.2. Ключові аспекти управління результативністю роботи підприємства

Термін «управління результативністю» вперше був використаний у 1970-х роках Майклом Біром і Робертом Лью. Однак на початку 1990-х років воно стало популярним у сфері управління людськими ресурсами, і звіт, заснований на результатах опитування, проведеного в 1992 році IPM (Інститутом управління людськими ресурсами), дав таке визначення управління результативністю: «стратегія, застосовна до будь-якої діяльності організації у сфері кадрової політики, корпоративної культури, стилю управління і систем комунікації» [22].

У класичному трактуванні «менеджмент результативності» трактується як «процес перетворення планів у дії та результати» або як «стратегічне управління». Управління ефективністю розроблено відповідно до наступних концептуальних вказівок:

Максимальне втілення стратегії компанії, тобто їх постійний розвиток у рамках системи підцілей, які поступово реалізуються на кожному наступному рівні.

Максимальна формалізація стратегії, тобто встановлення системи кількісних і якісних індикаторів для вимірювання досягнення кожної окремої цілі, від поточної ситуації до цільових індикаторів.

Максимально персоналізуйте стратегію, тобто потрібно зробити кожну застосовну ціль доступною для конкретного виконавця, щоб конкретна ціль і засоби її досягнення були зрозумілими, і ця мета була включена в стратегію, щоб було зрозуміло, в якій позиції вона знаходиться.

Максимально точна система відстеження витрат ресурсів під час реалізації стратегії.

Аналіз бізнес-літератури дав змогу визначити основні підходи до управління результативністю підприємства як функцій, процесів, цілей і систем.

Відповідно до функціонального підходу компанія розглядається як сукупність функціональних одиниць, всередині яких розподіляються специфічні

функції співробітників компанії. У цих підрозділах вирішуються окремі фахові завдання.

Предметом управління при процесному підході є процес як сукупність взаємопов'язаних заходів, що характеризують споживання ресурсів і призводять до певних результатів. Процес поширюється на всі відділи, залучає всі ресурси компанії та націлений на конкретний кінцевий результат.

Цільовий підхід забезпечує спрямованість управлінської діяльності на досягнення довгострокових цілей розвитку з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються. Особлива увага приділяється проміжним результатам діяльності, які в кінцевому результаті забезпечують кінцевий результат розвитку компанії.

Системний підхід розглядає підприємство як систему, що складається з ряду взаємозалежних елементів: цілей, завдань, структури, техніки і технологій, людей, і вимагає врахування всіх факторів, що впливають на існуючий економічний суб'єкт. У той час як системний підхід передбачає, що кожен елемент, який утворює систему, має свої власні конкретні цілі, головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити виконання загального процесу для досягнення системних цілей.

При застосуванні конкретного підходу до управління корпоративною ефективністю можна використовувати різні системи показників для оцінки діяльності автомобільної компанії: кількісні (обсяг перевезень, швидкість збільшення обсягу перевезень); витрати (розмір і динаміка доходів і прибутків від усіх видів діяльності, фондівіддача, платоспроможність); якісні (ступінь досягнення мети, пов'язаний з інтересами стейкхолдерів: якість послуг, умови праці, рівень заробітної плати, рівень забруднення навколишнього середовища, сума сплачених податків тощо). Найбільш достовірну оцінку діяльності компанії можна зробити шляхом комплексного застосування методів оцінки.

«Механізм управління результатами підприємницької діяльності» – це багаторівнева система, що складається з взаємопов'язаних елементів: організаційної

системи, системи підтримки та системи виконання, в якій виконуються відповідні елементи (принципи, методи, інструменти) і досягаються певні результати. Для досягнення поставленої мети контроль результатів діяльності в різних діючих компаніях з урахуванням факторів впливу.

Сучасні наукові розробки в галузі управління фінансовими результатами характеризуються великою дослідницькою роботою вітчизняних і зарубіжних вчених, експертів і практиків. Проте спірним є системне розкриття основних елементів механізмів управління результатами діяльності підприємств та вдосконалення управління процесом використання результатів за різними напрямками, а також ситуація по сегментах. Потрібні відповідні теоретико-методологічні розробки, що враховують ці фактори та складові.

Забезпечення ефективного управління корпоративною діяльністю є ключовим стратегічним викликом для кожної бізнес-одиниці, і кожна бізнес-одиниця чітко усвідомлює, що для реалізації цього завдання необхідний комплексний і системний підхід, який може забезпечити найкраще рішення, враховуючи усі фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ефективність механізму управління ефективністю діяльності компанії базується на створенні ефективної структури управління. При цьому, враховуючи використання сегментних складових і правильну постановку акцентів на різних етапах процесу управління, досягається формування орієнтованої на результат структури управління господарськими підприємствами. На схемі нижче представлена структура управління результатами діяльності торгового підприємства за напрямками. (рис. 1.1).

Деякі автори виділяють три підсистеми управління оперативними результатами: навчання, розподіл і використання результатів. Управління результатами діяльності підприємства, на нашу думку, пов'язане насамперед з процесом планування, формування, розподілу та використання результатів усіх видів діяльності діючого підприємства з урахуванням галузевих факторів.





**Рис. 1.1. Етапи управління результативністю торговельного підприємства**

Управління процесом планування результатів діяльності підприємства, включаючи економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати, базується на розробці та визначенні основних напрямків діяльності підприємства для досягнення необхідного рівня результативності. Визначення планових показників базується на даних оцінки та аналізу факторів впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Планування фінансових результатів передбачає розробку планів обсягів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

При цьому рекомендується використовувати методи бюджетування, які забезпечують процес складання та виконання фінансових планів господарських підприємств з урахуванням специфіки використання ресурсів і потреб підприємства.

При плануванні соціально-екологічних показників діяльності господарських підприємств необхідно враховувати якісні та кількісні показники результатів соціальної діяльності підприємства; стан працівників, а також культурно-побутові умови; середній рівень заробітної плати; показник стану здоров'я співробітників підприємства.

Основна мета планування соціальних результатів полягає в тому, щоб спонукати людей докладати максимум зусиль, а також створювати умови для виконання цієї роботи в іншій компанії, покращувати результати господарської діяльності підприємства та підвищувати матеріальну вигоду кожного працівника.

При плануванні результативних показників обов'язково враховуються відповідні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, необхідно систематизувати окремі фактори відповідно до впливу компанії та ситуації керівництва.

Формування фінансових, соціальних, економічних, екологічних та інших результатів діяльності контролюється на основі визначення елементів, які є основою для розрахунку конкретних результатів.

Важливим елементом процесу управління формуванням результативності є розрахунок показників ефективності на основі прийнятих рішень щодо доходів і витрат.

Звичайно, на фінансові результати діяльності господарського підприємства впливає вид діяльності. Іншими словами, прибуток компанії – це сума операційного, інвестиційного та фінансового прибутків комерційного підприємства. При цьому необхідно побудувати відповідну систему управління досягненням позитивних фінансових результатів на основі впливу факторів, що визначають відповідні фінансові результати підприємства.

Етап управління фінансовими результатами підприємства є важливим процесом, від ефективності якого залежить нормальне функціонування всієї системи управління підприємством, а також темпи економічного та соціального розвитку

підприємства.

Порядок визначення інтегральної вартісної оцінки загальної діяльності компанії базується на визначенні індивідуальних показників ефективності для всіх сфер діяльності компанії.

При визначенні показників діяльності підприємства їх врахування можливе лише за умови оцінки цінності результатів діяльності комерційних товариств, їх соціальної та екологічної діяльності. Залежно від періоду діяльності, зовнішніх і внутрішніх факторів впливу соціальні та екологічні наслідки підприємницької діяльності визначаються певними характеристиками (вплив забруднення навколишнього середовища, соціальний вплив за рахунок рівня автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів).

Основною метою управління процесами, що формують результати діяльності, є створення умов, здатних істотно вплинути на оптимізацію витрат і максимальне збільшення сукупного доходу компанії від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Інтерес усіх суб'єктів господарювання полягає саме в досягненні високого рівня результатів, як фінансових, так і інших, у своїй діяльності та використанні отриманих результатів для розширення своєї господарської діяльності, інвестування, оскільки це усуває проблеми впровадження інновацій та соціальних проєктів. можна вирішити. Крім того, ефективну, стабільну та прибуткову діяльність торговельних підприємств можна забезпечити шляхом застосування наукових методів планування, оцінки та аналізу прибутків та визначення ефективних напрямів їх використання.

Процес формування результатів діяльності може змінюватися в залежності від загальних цілей розвитку компанії. Поки компанії зосереджуються на збільшенні обсягів продажів, завойовуванні частки ринку, максимізації прибутку та досягненні соціального та екологічного впливу, метою формування ефективності є високі темпи зростання відповідних показників. Проте в сучасних умовах господарювання більшість компаній зберігають свою діяльність у стабільному стані, зберігаючи

мінімальний рівень прибутковості та забезпечуючи поточну платоспроможність компаній.

Отже, використовуючи раціональну систему управління доходами, витратами, податковими платежами та ризиками, можна суттєво підвищити ефективність процесів, що формують результат діяльності господарських підприємств. Процес управління атрибуцією результатів діяльності компанії починається з визначення основних цілей і напрямів віднесення фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності компанії.

Від чого залежить функціональність та ефективність політики управління прибутком торговельного підприємства характер процесів, які формують фінансові результати підприємства та їх віднесення. Важливим аспектом є чітке визначення напрямків майбутнього використання різних форм зворотного зв'язку з урахуванням стратегічних цілей розвитку господарського підприємства, які формують суттєвий напрямок діяльності підприємства.

Визначення основного напрямку розподілу результатів діяльності товариства здійснюється з урахуванням наступних факторів:

- загальна потреба в сукупному доході за напрямом використання сукупного доходу та формування цільової структури розподілу сукупного доходу;
- пріоритет у використанні прибутку в різних сферах підприємницької діяльності;
- розрахунок оптимального розміру резервного капіталу підприємства та забезпечити його поповнення.

Кроки поширення результатів діяльності підприємства безпосередньо реалізують головну мету управлінської політики: підвищення прибутковості та досягнення відповідного соціального ефекту. При цьому розраховується співвідношення між поточними виплатами капітального доходу та майбутнім збільшенням сукупного доходу.

Саме забезпечення ефективного управління результатами діяльності

підприємства визначає конкретні вимоги до здійснення цього процесу.

Систематичність і складність бізнес-рішень, які прямо чи опосередковано впливають на прибутки компанії. У деяких випадках такий вплив може бути негативним за своєю природою, що вимагає розгляду управління ефективністю організації з точки зору складної системи поведінки. Це забезпечує розробку взаємопов'язаних управлінських рішень, кожне з яких сприяє ефективності створення бізнесу. Використання результатів діяльності господарських підприємств.

Повна інтеграція з загальними системами управління торговими компаніями. Кожне управлінське рішення впливає на результативність як окремих підрозділів, так і всієї компанії. Важливим аспектом є наявність органічної інтеграції системи управління результатами діяльності підприємства з існуючою загальною системою управління.

Ключова динаміка процесу управління, заснована на прийнятті управлінських рішень, які враховують зміни факторів, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище, включаючи індивідуальну операційну ситуацію компанії.

Різні підходи до розробки відповідних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання результатів управління. Процес управління використанням результатів діяльності підприємства є, з одного боку, завершальним етапом управління результатами діяльності, а з іншого – є основою для етапу управління результатами плану. Реалізація управлінських рішень щодо стратегії розвитку компанії.

Важливим кроком у цьому процесі є використання загального обсягу продажів відповідно до стратегії компанії. Це можна зробити в кілька етапів з урахуванням результатів ретроспективної оцінки використання результатів діяльності, зокрема фінансово-економічних: правильного бухгалтерського та аналітичного забезпечення; аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність використання результатів діяльності підприємства; формування системи управлінських рішень щодо забезпечення повного та ефективного

використання сукупного доходу; контролю та координації окремих господарських рішень щодо використання валового доходу з урахуванням результативних елементів відповідної діяльності господарських підприємств.

Для формування оптимальної системи управління результатами діяльності господарських підприємств необхідно сформувати відповідну організаційно-управлінську структуру, здатну ефективно та комплексно здійснювати відповідні завдання та методи управління результатами управління.

У той же час, дедалі гострішою стає потреба в побудові відповідних механізмів контролю за діяльністю господарських підприємств та їх інтеграції в загальну систему управління господарськими підприємствами.

Основною метою процесу управління ефективністю діяльності торговельного підприємства є досягнення оптимальних результатів за умови ефективного використання потенціалу торговельного підприємства, такого як виробничий, фінансовий, трудовий, матеріалознавчий, науково-технічний, інфраструктурний та ін.

Досягнення поставлених цілей можливе за умов функціонування діючої системи механізму управління доходами господарюючих підприємств. До них відносяться підсистеми організаційних систем, систем підтримки та систем виконання.

Щоб продемонструвати ефективність і дієвість механізмів управління продуктивністю організації, функції кожної підсистеми необхідно досліджувати окремо та у взаємозв'язку одна з одною.

Тому організаційна система механізмів управління базується на визначених управлінських темах і цілях, які мають пов'язані з ними функції та принципи (загальні та специфічні).

Враховуючи специфіку діяльності, основною особою, відповідальною за управління ефективністю в компанії, є власник підприємства або топ-менеджмент на рівні бізнес-стратегії та функціональний керівник або особа, відповідальна за кожне

питання центру відповідальності на тактичному/оперативному рівні. Крім того, менеджери з фінансових служб та інші працівники, чії навички включають управління та організацію грошових потоків компанії та які знаходяться на різних ієрархічних рівнях управління, можуть бути відповідальними за провідних головних бухгалтерів, фінансових спеціалістів та підрозділи адміністративного управління.

У певних ситуаціях суб'єктами контролю є керівники відповідних структурних підрозділів підприємства та працівники, які забезпечують процес контролю під час дії цього механізму. Важливим аспектом є залучення до управління результатами діяльності підприємства найбільш кваліфікованих спеціалістів для забезпечення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень щодо планування, навчання та використання результатів діяльності. Правильна орієнтація цих працівників на мотивацію та стимулювання діяльності може значно підвищити ефективність роботи та вплинути на кінцеві результати.

### **1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління результативністю роботи підприємства**

Важливим завданням системи управління будь-якої компанії є встановлення сталого напрямку розвитку з розробкою механізмів реалізації та досягнення встановлених показників діяльності, тобто забезпечення певного рівня ефективності. Результативність характеризується досягненням суб'єктами господарювання очікуваних умов, бізнес-цілей або ступенем їх досягнення і пов'язана з виробничими, технічними та управлінськими процесами. Висока ефективність виробничо-збутової діяльності корпоративної структури забезпечує її повноцінне функціонування та розвиток, викликає зацікавленість учасників ринку та задовольняє потреби та запити значної кількості осіб та колективів. Ділова ефективність характеризує точність встановлення цілей і пріоритетів і свідчить про раціональність вибору виробничої моделі, що забезпечує оптимізацію витрат при вирішенні стратегічних і поточних

завдань.

Аналітична оцінка ефективності є важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень.

В Україні формування індикаторної системи вимірювання ефективності базується на використанні власного накопиченого практичного досвіду та зарубіжного досвіду. Розглянемо сутність характерного підходу до формування індикаторних систем, який підтримується вітчизняними науковцями.

Науковці розробили збалансовану систему показників оцінки ефективності контролю витрат і розділили їх на чотири групи, кожна з яких має підгрупи. Фінанси (рентабельність діяльності, рентабельність витрат діяльності, рентабельність основних фондів, коефіцієнт стійкості економічного зростання, показник прихованого банкрутства, коефіцієнт реальної вартості товарів). Клієнти (чистий прибуток від продажів, прибуток від витрат на збут). Бізнес-процеси (рентабельність операційних витрат, рентабельність управління виробничим процесом, розрахункова касова оборотність, рентабельність адміністративних витрат). Якість і розвиток людських ресурсів (рентабельність людських ресурсів, продуктивність праці, рентабельність витрат на оплату праці за результатами праці).

Для забезпечення об'єктивності оцінки та порівнянності між суб'єктами певних організаційно-правових форм ефективність господарської діяльності можна вимірювати за допомогою системи показників, поділених на чотири групи:

- 1) Фінансові результати (доходи, витрати, прибуток (збиток), результати виконання кошторису)
- 2) Товари (основний обсяг реалізації, сума виділених цільових коштів (бюджетні, небюджетні))
- 3) Ефективність (виручка від реалізації по об'єкту витрат, виручка цільового фінансування по об'єкту витрат за кошторисом).
- 4) Якість (досягнення фінансових показників (позитивна динаміка), продукції, ефективності).



Вітчизняні науковці зазвичай включають до критеріїв оцінки діяльності групи показників, таких як рентабельність, економічна ефективність, продуктивність праці, якість продукції, інноваційність та якість життя. Вони характеризуються системою абсолютних і відносних частинних показників. У науковій літературі існують підходи щодо включення до таких систем відліку двох додаткових груп показників. Це ринкова позиція (частка ринку збуту, що припадає на товари і послуги компанії, кількість коштів, витрачених на маркетинг і продаж товарів і послуг компанії). Екологічні аспекти (розмір витрат на відшкодування екологічно деструктивних наслідків господарської діяльності (штрафи, санкції, додаткові норми тощо), обсяг виробництва екологічно шкідливих відходів, екологічні аспекти), зберігання екологічно шкідливих відходів, витрати на утилізацію та утилізацію (інвестиційні та поточні витрати))

Менеджерам важливо мати достатньо аналітичної інформації для обґрунтування бізнес-рішень. Тому, крім вибору системи показників для вимірювання ефективності економічної структури, важливим є використання аналітичних засобів дослідження, які дозволяють отримати повну картину економічної структури. Це означає, що кількість, точність і достовірність даних аналізу залежить від методу аналізу та його інформаційного забезпечення.

Мета, предмет, цілі і завдання аналітичного дослідження визначають вибір і поєднання методів (прийомів) економічного аналізу. Для аналізу показників ефективності вітчизняні вчені проводять дослідження їх динаміки за допомогою матричного аналізу, порівняльних методів, експоненціальних методів та кореляційно-регресійних моделей. Для досягнення мети та вирішення завдань аналітичного процесу необхідно розрахувати аналітичні показники динаміки (абсолютне відхилення, темп приросту, темп приросту), відносне значення (рівень) виконання планових завдань, факторний аналіз (метод ланцюгової перестановки, абсолютні та відносні різниці, метод індексів, метод пропорційного ділення, часткової участі, логарифмування, інтегрування) для обґрунтування рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗАВ АВТОСКЛО»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»

Приватне підприємство «ЗАВ АВТОСКЛО» було зареєстровано 03.06.2019 за адресою Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Шевченківський район, Проспект Богдана Хмельницького, буд. 152. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. Основний вид діяльності (КВЕД) – 45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів.

Дослідимо рівень ресурсного забезпечення ПП «ЗАВ АВТОСКЛО». В табл. 2.1 наведені показники забезпеченості основними та оборотними засобами.

Таблиця 2.1

#### Показники забезпеченості ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» основними та оборотними засобами

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1285	1565	1735	450	35,02
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3155	3485	3793	638	20,22
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	107,1	156,5	173,5	66,4	62,02
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	10,089	10,876	11,287	1,2	11,87
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,099	0,092	0,089	-0,011	-10,61
Оборотність оборотних засобів, коеф.	4,11	4,88	5,16	1,054	25,64
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	89	75	71	-18,1	-20,41
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	2,455	2,227	2,186	-0,3	-10,96
Норма прибутку, %	61,98	78,62	99,82	37,8 в.п.	

Вартість ресурсів ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» має тенденцію до зростання.

Зокрема, вартість основних засобів зросла на 35,02 %, а оборотних засобів на 20,22 %. При цьому позитивним є зростання показників окупності використання ресурсів. Так, фондвіддача збільшилася на 11,87 %, що відповідно зумовило зниження фондомісткості на 10,61 %. Оборотність поточних активів зросла на 25,64 %, що дало змогу прискорити тривалість 1 обороту на 18 днів. Загалом ефективність основних і оборотних засобів збільшилася, на що вказує зростання норми прибутку на 37,8 відсоткові пункти.

Приватне підприємство «ЗАВ АВТОСКЛО» є невеликим за розміром підприємством з чисельністю працівників 10 осіб. В табл. 2.2 наведені показники рівня використання працівників підприємства.

Таблиця 2.2

**Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів  
ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	12	10	10	-2	-16,67
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	19488	13668	14770	-4718,0	-24,21
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	2258	2145,0	2358	100,0	4,43
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	1080,4	1702,1	1958,3	877,9	81,25
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	665,3	1245,3	1325,9	660,6	99,29
Отримано прибутку в розрахунку на: одного середньорічного працівника, тис. грн.	114,7	198,5	275,9	161,2	140,61
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	70,6	145,2	186,8	116,2	164,56
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	15680,6	17875,0	19650,0	3969,4	25,31
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	115,9	156,9	159,6	43,8	37,79

За період дослідження чисельність працівників ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» зменшилася на 2 особи, що у відносному виразі склало 16,67 %. При одночасному збільшенні товарообороту це забезпечило приріст продуктивності праці майже в два

рази. Збільшення товарообороту компанії дало змогу власникам підвищити середньомісячну заробітну плату працівників на 25,31 %.

Загальні показники результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

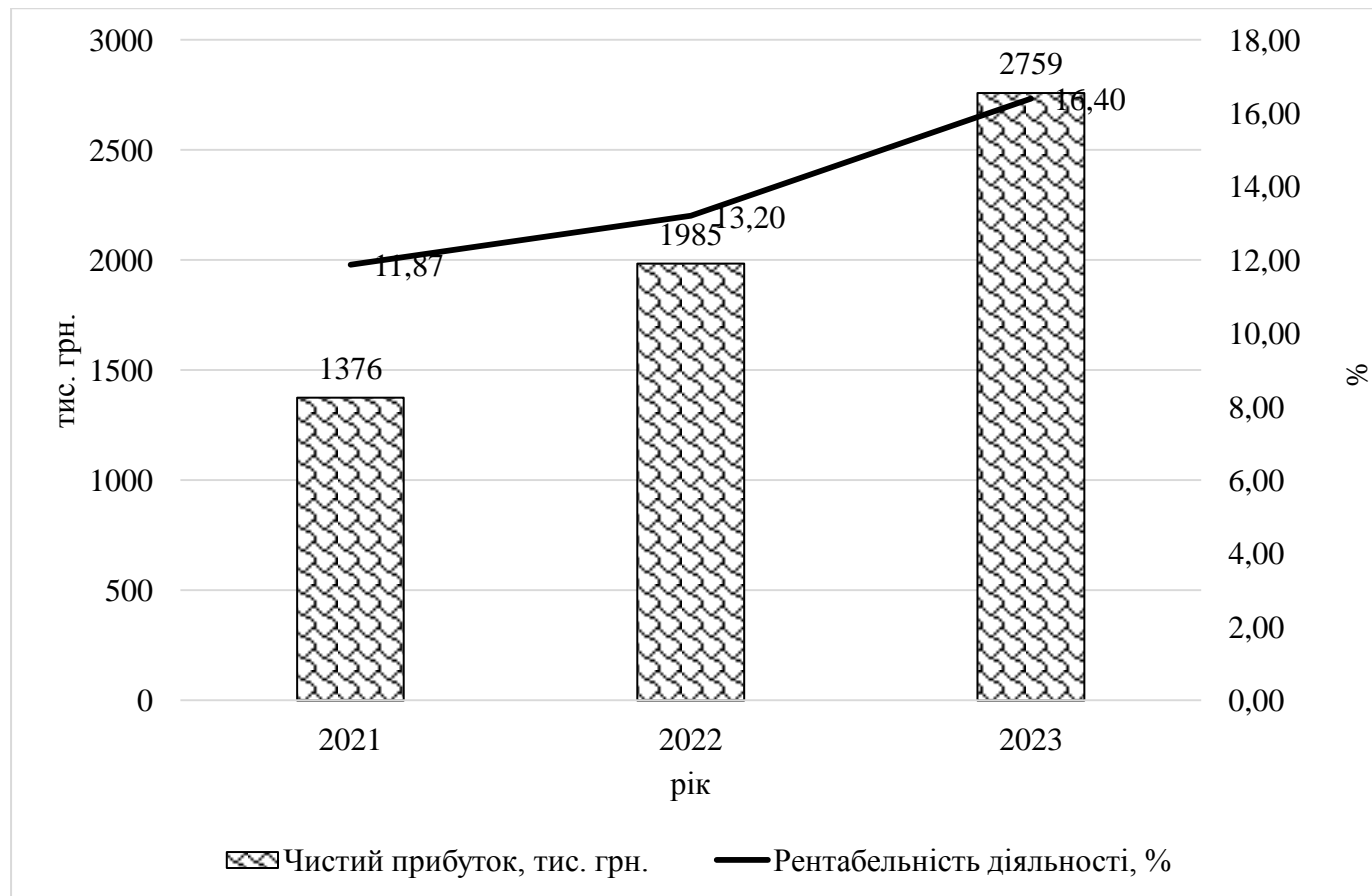
### Показники результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення рівня 2021 від 2019	
				+, -	відносно, %
Чистий дохід, тис. грн.	12965	17021	19583	6618	51,05
Поточні витрати виробництва, тис. грн.:	11589	15036	16824	5235	45,17
у т.ч. собівартість продукції	9241	12801	14714	5473	59,23
витрати на збут	958	634	815	-143	-14,93
адміністративні витрати	1245	1385	1108	-137	-11,00
інші операційні витрати	145	216	187	42	28,97
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1376	1985	2759	1383	100,51
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	10	10	-2	-16,67
Фонд оплати праці, тис. грн.	2258	2145	2358	100	4,43
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1080,42	1702,10	1958,30	877,88	81,25
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	188,17	214,50	235,80	47,63	25,31
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1285	1565	1735	450	35,02
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	107,1	156,5	173,5	66,4	62,02
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	10,09	10,88	11,29	1,20	11,87
Рентабельність активів, %	61,98	78,62	99,82	37,84	х
				в.п.	
Рентабельність діяльності, %	11,87	13,20	16,40	4,53	х
				в.п.	

За період дослідження валовий дохід ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» збільшився на 51,05 %, що зумовлено ситуацією в країні. Підприємство займається торгівлею запасними частинами до автомобільного транспорту. Під час війни в Україні значно виріс попит на запасні частини. Так як компанія функціонує у м. Дніпро, наближено

до зони бойових дій, то дана група товарів має значний попит в цей час в даному регіоні. Відповідно збільшилася і сума поточних витрат – на 45,17 %. Загалом прибуток підприємства зріс вдвічі, що забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності в 4,5 відсоткові пункти.

Представимо динаміку валового доходу і рентабельності діяльності на графіку. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка показників результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»**

Наведений графік демонструє стабільну тенденцію до зростання показників результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛО». Збільшення чистого прибутку зумовлює зростання рівня рентабельності діяльності компанії. Але рентабельність зростає дещо меншими темпами, що вказує на високі темпи росту собівартості. Отже, підприємству доцільно звернути увагу на формування витрат з метою їх

оптимізації.

## 2.2. Діагностика результативності діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»

Вивчаючи проблему результативності діяльності доцільно дослідити процес збуту та управління збутовою діяльністю в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО», так як дане підприємство є торгівельною компанією. Це дасть змогу сформулювати відповідні завдання та шляхи їх вирішення, отримати та об'єктивно оцінити рішення та сформулювати висновки стосовно результативності діяльності досліджуваного підприємства.

Продажі в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» організовані за принципами вертикальної маркетингової системи. Це організація каналів збуту, в якій усі учасники координують свої дії з метою оптимізації процесу збуту. Продажі в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» відбуваються через ланцюг поставок, який є вертикальним каналом збуту від виробника до споживача і існує за рахунок споживчого попиту на товар. На рис. 2.2 представлено огляд каналів дистрибуції, які використовує ПП «ЗАВ АВТОСКЛО».

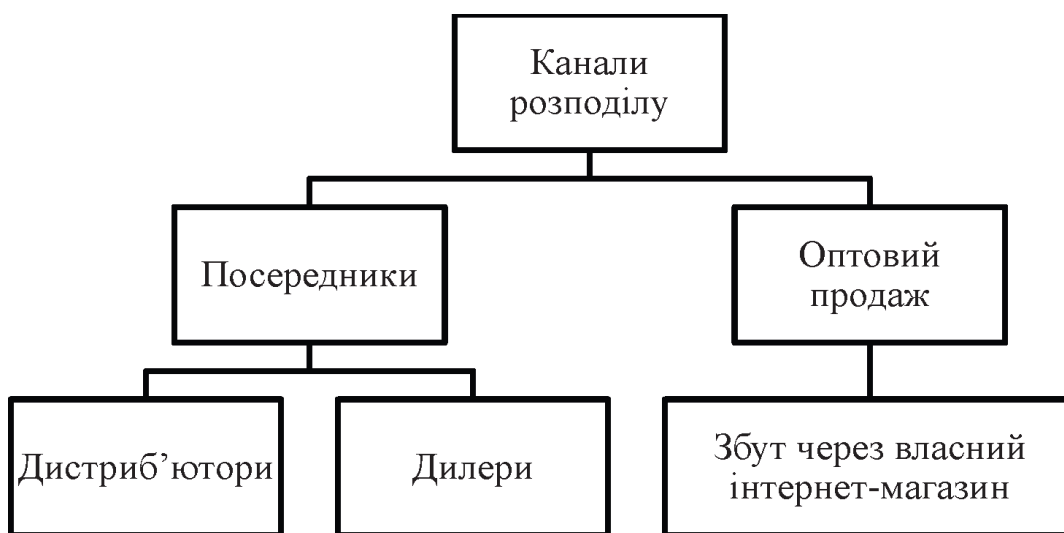


Рис. 2.2. Канали дистрибуції, які використовує ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»

Продукція ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» реалізується у всіх регіонах нашої країни. ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» використовує у своїй діяльності вертикальну маркетингову систему комерційних організацій. Це передбачає взаємодію з посередниками під час дистрибуції та реалізації товару, тим самим мінімізуючи ризики, пов'язані з транспортуванням та реалізацією товару. Популярність і імідж компанії забезпечують попит споживачів на її продукцію.

ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» працює з дистриб'юторами та посередниками. Продажі зосереджені на роботі з роздрібними торговцями через торгових представників, які регулярно відвідують роздрібних торговців і розміщують замовлення. Дистрибуція - це якісний розподіл продукції по кожному сегменту роздрібної торгівлі.

Системи дилерської дистрибуції орієнтовані на співпрацю з компаніями при укладенні договорів на постачання продукції (товарів, послуг) в рамках конкретних проектів. Торговий посередник (угода – договір) – це посередник, завданням якого є укладання договору. Основне завдання трейдера – зустрітися з покупцями та укласти договір на поставку певної кількості продукції (товару) на чітко визначених умовах.

ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» може впливати на посередників за допомогою:

- гнучка цінова політика;
- сприятливі умови збуту, які забезпечують ефективний збут нашої продукції;
- забезпечення безперебійного постачання продукції (товарів, послуг);
- ефективність комунікації та логістики;
- удосконалення технічних процесів в каналах продажів і підвищення задоволеності учасників каналу та кінцевих споживачів.

Дилери укладають типові договори на поставку безпосередньо з ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» та використовують транспортні компанії для відвантаження продукції зі складів підприємства та складів автозачастин. У договорі визначаються предмет договору, обсяг і ціна товару, основні права та обов'язки сторін, їхня

відповідальність, умови доставки та оплати, а також порядок вирішення суперечок.

Будь-які особливі умови доставки або оплати, погоджені сторонами, будуть викладені в додатковій угоді. Співробітники відділу збуту, особливо регіональні менеджери, контролюють всі процеси, пов'язані з рухом і продажем товару.

Досліджуване ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» активно розвиває нульові канали збуту: прямі оптові продажі споживачам, у тому числі власний інтернет-магазин, замість продажу лише посередникам. Розробка унікальних оптових систем є основним завданням відділу продажів компанії. Розглянемо, як працює ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» в каналі збуту (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Дохід ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» за обсягом продажів у каналах збуту

Канал збуту	Період			Відхилення за період, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Посередники, у т. ч.	8683	12467	14111	113,2	162,5
дистриб'ютори	5426	7256	6892	95,0	127,0
дилери	3257	5211	7219	138,5	221,6
Оптовий збут, у т.ч.:	4282	4554	5472	120,2	127,8
збут через інтернет-магазин	3683	4326	4378	101,2	118,9

Якщо розглядати структуру збуту за каналами збуту (табл. 2.4), то найбільший обсяг збуту можна спостерігати саме за участю посередників. Приріст продажів через посередників у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 13,2%. Зауважимо, що частка посередників у структурі продажів у 2021 році становила 67,0 %, а у 2023 році зросла до 72,1%.

Іншими словами, ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» все ще робить ставку на продаж через посередників, тому доцільно звернути увагу на продажі через власну оптову систему. Особливо сильно зросли продажі через дилерів (+121,6% за звітний період). Це дуже важливо, тому що найвища націнка досягається у нашій власній оптовій системі, тому її потрібно розвивати

Крім того, взаємовідносини ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» з дистриб'юторами та



торговими посередниками регулюються вертикальними ціновими обмеженнями, які передбачають, що постачальники мають право встановлювати найвищі та найнижчі рівні цін, за якими їхні товари потрапляють до споживачів. Рекомендована націнка становить 30%, і дилери та посередники не вимагають більшої націнки. Це пов'язано з домовленістю з ПП «ЗАВ АВТОСКЛО».

Крім того, крім ціни, існують інші вертикальні обмеження, такі як: отримання пільгових умовив контрактах порівняно з іншими торговими партнерами; встановлення мінімальної або максимальної суми доставки; запити про купівлю або продаж окремих товарних наборів (клубні розпродажі/покупки) тощо.

Ми розглянули існуючі проблеми ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» у сфері продажу та управління збутом і з проведеного аналітичного дослідження існуючих проблем в компанії можна зробити наступні висновки:

Скорочення персоналу: За звітний період відмічено скорочення штату ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» на 2 осіб (16,6 %). Таке скорочення відбувається за рахунок оптимізації структури компанії, управління персоналом і скорочення витрат.

За цей період показники компанії покращилися, про що свідчить збільшення чистого прибутку з 2021 по 2023 рік.

Значне зниження витрат на розподіл. Оскільки підприємству вдається досягти заданого обсягу продажів завдяки торговим витратам, доцільно придивитися до цього фактору.

На основі звітних даних підприємства проаналізовано динаміку витрат на реалізацію продукції ПП «ЗАВ АВТОСКЛО». Компанія істотно зменшила витрати на реалізацію за цей період – з 958 тис. грн у 2021 році до 815 тис. грн у 2023 році. Загальне зменшення склало 143 тис. грн (-14,93 %), при цьому спостерігається зростання продажів. Це говорить про те, що ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» має резерви для додаткових витрат на просування і збут продукції.

Таке зниження витрат на збут ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» за аналізований період свідчить про зменшення інвестицій у збут та просування на ринок. Звертаємо увагу,

що співпраця з посередниками спричиняє значні витрати для ПП «ЗАВ АВТОСКЛО». До них відносяться такі особливості співпраці з посередниками при реалізації продукції:

1) Великий асортимент продукції для дилерів і посередників. З метою залучення їх до співпраці ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» створює для них максимально вигідні умови реалізації товарів та послуг. Крім того, через вплив масштабів діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» може запропонувати деяким посередникам нижчі відпускні ціни.

2) ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» створює максимально вигідні умови для роботи агентів та дилерів. Зокрема, регіональні менеджери ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» можуть взяти участь у переговорах з ключовими клієнтами. Основною метою контрактів є визначення конкретного асортименту, постійне зниження цін шляхом ротації асортименту, сплата різноманітних бонусів і покриття транспортних витрат для певного обсягу продажів. На певні суми покупки ми також можемо надавати знижки на певні асортименти продуктів.

3) інституційна підтримка та комерціалізація посередників. Відділ продажів ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» проводить товарне навчання для всіх співробітників, дилерів і посередників. Це дуже важлива допомога в продажах, оскільки експерти з продажу брокерської компанії добре знають продукт. Як представнику ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» набагато простіше виконувати необхідні завдання щодо обсягу продажів.

Отже, в цілому ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» має ефективну, прибуткову, налагоджену та вигідну для підприємства систему збуту. Однак, незважаючи на безсумнівні «плюси» такої системи розподілу, є і істотні мінуси. З кожним роком ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» змушене витратити все більше коштів на утримання мережі посередників і в результаті втрачає чистий прибуток.

ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» має широкі можливості використовувати наявні можливості та уникати загроз. Щоб досягти цього, компаніям необхідно

вдосконалити свою маркетингову політику розподілу.

У зв'язку з вищезазначеним пропонуються наступні напрямки вдосконалення системи розподілу та збуту продукції:

Важливі моменти, які необхідно зазначити в договорах поставки/продажу, пов'язані з посиленням платіжної дисципліни в розрахунках з діловими партнерами з метою вдосконалення збутової діяльності для розподілу через однорівневі (і багаторівневі) канали збуту.

З метою покращення реалізації стратегій контролю розподілу та реалізації продукції пропонується реорганізувати схему збутової діяльності. Доцільно розвивати власну торгівельну мережу, а не розвивати посередницькі канали збуту.

У рамках підвищення фінансової ефективності продажів доцільно впровадити систему CRM, яка є оптимальною для автоматизації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами для неканальних продажів.

## РОЗДІЛ 3

### РЕЗЕРВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ РОБОТИ ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»

#### 3.1. Формування ефективної системи збуту в ПП «ЗАВ АВТОСКЛО»

У сучасній економіці здатність виробничих і торговельних компаній ефективно продавати свою продукцію є вирішальним фактором для сталого розвитку. Показником ефективності комерційної діяльності виробничого або торговельного підприємства є обсяг продажів. При цьому стрімко зростає кількість конкурентів, насиченість ринку продуктами призводить до зростання конкуренції між компаніями та важливості процесів управління продажами в залученні цільових клієнтів. Збільшити.

Звичайно, у міру розвитку ринку змінюватиметься і спосіб ведення господарської діяльності виробничих і торгових компаній. Ці зміни пов'язані, зокрема, з поглибленням розриву між групами покупців з різними перевагами, ускладненням структури каналів збуту продукції, впровадженням компаніями інноваційних продуктів і технологій. З цієї причини компанії повинні постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії та інструменти, в тому числі в області комерційного менеджменту, рівень якого багато в чому визначає фінансові результати діяльності компанії.

Існуючі на сучасному ринку напрямки розвитку бізнесу виробничих і торговельних компаній різноманітні і вимагають ретельного підходу до вибору цільової групи покупців і асортименту продукції, що випускається, навчання і навчання продавців, розробки пріоритету система. Діяльність торгового персоналу і загальна організація системи управління збутом. Будь-яке рішення щодо організації системи корпоративного управління може дуже суттєво вплинути на загальну діяльність компанії.

На цій підставі можна стверджувати, що в сучасних економічних умовах зросло значення ефективного управління збутом у виробничо-комерційних організаціях. Це один із головних критеріїв отримання прибутку від бізнесу та збереження стабільності в умовах загострення ринкової конкуренції між виробничими та торговими компаніями.

Система розподілу є одним із найважливіших активів виробничо-збутової компанії і безпосередньо впливає на результати її діяльності. Це визначає, скільки грошей отримує компанія і, зрештою, наскільки високий її прибуток. Спілкування та відносини з клієнтами. Дізнайтеся про ситуацію на ринку та процеси, що там відбуваються.

Ефективна система управління продажами є запорукою фінансової стабільності компанії і водночас ефективним засобом її розвитку. Про необхідність створення ефективною системи управління продажами свідчить той факт, що багато компаній зазнають краху в перші три роки свого створення через те, що вони не приділили достатньо уваги конфігурації системи продажів.

Термін «менеджмент продажів» дуже різноманітний і на даний момент не існує єдиного підходу до його трактування. Деякі експерти розглядають це з точки зору управління тими, хто безпосередньо займається продажами (включаючи набір, мотивацію, навчання тощо). Деякі ототожнюють управління продажами з управлінням каналами збуту. Деякі компанії роблять акцент на автоматизації процесу взаємодії з клієнтами.

Управління продажами, як правило, стосується координації торгових операцій, навчання торгових представників і впровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничим і торговим компаніям досягати або навіть перевищувати означені бізнес-цілі.

По-перше, скажімо, що управління продажами включає як управління людьми, так і управління процесом продажів. Іншими словами, управління продажами - це особлива система, що включає елементи маркетингу, менеджменту і,

звичайно, трейдингу. Тому ця система повинна включати багато компонентів:

- Визначити цільових клієнтів. Це визначення цільових сегментів (потреби та вимоги клієнтів, цінові категорії), визначення стратегічних і «опорних» ніш, розробка стратегії і тактики виходу на нові сегменти ринку.

- Розвиток каналів збуту. Це включає визначення типу каналу збуту та збір інформації про посередників, дистриб'юторів та інших учасників каналу. Визначте свої потреби, вимоги та умови, на яких ви готові співпрацювати.

- Управління каналом збуту. У цю категорію входить планування продажів по каналах і між учасниками одного каналу, розробка умов по каналах і створення систем заохочення для співробітників продажів (акції, використання бонусів, анімація навчальних заходів і т.д.). У цю ж категорію входить комунікаційний менеджмент (тобто систематичний збір даних і обмін даними з учасниками каналу), мерчант менеджмент (моніторинг вартості та якості послуг, платежів) і оцінка роботи учасників каналу та коригування, клієнтів, умов тощо.

- Організація процесів відділу продажів і розробка його стратегій. Основними аспектами діяльності в цьому сенсі є визначення завдань і функцій, структура і штатний розклад служби, розподіл функцій між співробітниками (за товарними категоріями, групами споживачів, регіонами тощо) і технічне забезпечення. Комерційний відділ.

- Керівництво відділом продажів. Ця категорія включає планування та контроль процесів відділу продажів та його співробітників, підбір нових співробітників, їх набір та адаптацію, а також їх мотивацію та навчання. Також варто відзначити обмін досвідом з іншими відділами, оцінку роботи цілих відділів і окремих співробітників, визначення виробничих витрат і контроль витрат.

- Розвиток особистих навичок у сфері продажів та управління відносинами. Тут ви навчитеся створювати та застосовувати системи для пошуку нових клієнтів, розвинути навички ефективних продажів (у всіх циклах процесу продажів), підвищити рівень обслуговування клієнтів та післяпродажного менеджменту, а

також зосередитися на аналізі бухгалтерського та особистого даних.

- Коригування структури продажів. Ми аналізуємо та адаптуємо всю бізнес-систему і проводимо це щонайменше раз на рік.

Незважаючи на підвищену увагу та інтерес до управління продажами, вітчизняних виробничих і торгових компаній, які можуть забезпечити всі елементи цієї системи та скоординувати роботу, небагато. Тому в українських організаціях добре розвинені лише окремі елементи системи управління продажами. І для того, щоб налагодити продуктивну роботу всіх елементів, необхідно пройти довгий і тернистий шлях. Однак ще важливіше, щоб спочатку було правильно визначено мету корпоративного управління та інструменти, які для цього використовуються [7].

Управління підприємством є ефективним лише тоді, коли його цілі правильно визначені. Ви можете звернутися до попередньо складеного списку цілей, на яких потрібно зосередитися спочатку, наприклад:

- Збільшення обсягу продажів.
- Запобігання складним ситуаціям.
- Вибір відповідного стилю керівництва та визначення методів керівництва.
- Визначення пріоритетних товарів для реалізації.
- Визначення конкретної цільової групи.
- Адаптація своєї стратегії до поточних вимог ринку.

Система управління продажами – це комплекс заходів для вирішення всіх важливих цілей і завдань. Спеціальні функції дозволяють поєднувати кілька ключових процесів, щоб крок за кроком підтримувати продавців у реалізації обраної стратегії.

Основні функції комерційного менеджменту включають наступні моменти:

- Планування. Без цього інструменту неможливо досягти своїх стратегічних цілей. Відділ продажів і окремі менеджери повинні підготувати план роботи (який повинен включати обсяг продажів, кількість дзвінків, зустрічей, презентацій, угод

тощо).

- Організація. Вам необхідно підвищити ефективність роботи, збільшити продажі та виконати всі завдання вчасно та якісно. Організація забезпечує встановлення правил і стандартів, яких повинні дотримуватися всі члени організації для виконання вищезазначених завдань.

- Контроль. Для правильного та об'єктивного прийняття бізнес-рішень необхідно регулярно контролювати якість, ефективність та результативність дій усіх працівників та аналізувати відповідність запланованих показників фактичним результатам.

- Аналіз. Це дозволяє виявити основні тенденції розвитку ринку, уникнути проблемних ситуацій у процесі продажів, визначити найбільш і найменш прибуткові напрямки та залишатися конкурентоспроможними.

- Мотивація. Для досягнення хороших результатів в управлінні продажами кожен продавець повинен бути особисто зацікавлений у тому, щоб стратегія компанії була реалізована швидко і точно. Зниження мотивації завжди призводить до погіршення якості роботи, що в свою чергу призводить до зниження продажів.

Усі ці функції, а також чітко визначені цілі допомагають виробникам і торговим компаніям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління продажами. Таким чином, ця стратегія стане важливим індикатором того, як можна вирішити головну проблему підвищення ефективності продажів.

У рамках проблеми дослідження слід зазначити, що вибір найбільш прийняттого методу ефективного управління збутом необхідно здійснювати в залежності від деталей діяльності кожної окремої організації. Крім того, вибір методу залежить від ступеня стандартизації робочих процесів, наявності або відсутності автоматичної системи аналізу продажів у співробітників, поточного положення компанії на ринку, кількості співробітників в торговій зоні і т.і.

Тому серед різноманітних методів ефективного управління продажами варто виділити деякі з найбільш часто використовуваних методів. До них належать:



Регулярні зустрічі з відділом продажів. Керівники відділів проводять більшу частину часу поза офісом, тому контролювати їх ефективність необхідно. Зустрічі також передають нову інформацію співробітникам і вживають заходів для заохочення керівників досягати кращих результатів.

Планування заходів з підвищення кваліфікації. Як і всюди, комерційна галузь може відчувати збільшення плинності кадрів. Таким чином, достатньо часу та зусиль слід приділяти навчанню нових співробітників і професіоналізації старших співробітників.

Отримання детальної інформації про клієнтів за допомогою спеціальних програм і звітів. Менеджери, які вживають правильних дій, стають більш дисциплінованими, а керівники, які мають доступ до звітів, можуть оцінювати ефективність, виявляти проблеми, пов'язані з клієнтами, і об'єктивно оцінювати стратегічні перспективи.

Чітко регламентувати всі процеси, пов'язані з продажем товарів. Чіткі робочі інструкції визначають успіх управління компанією, покращують якість обслуговування, наближають усі процеси до єдиних стандартів і скорочують час прийняття рішень окремими керівниками.

Аналіз роботи кожного менеджера. Якість і ефективність дій усіх співробітників необхідно перевіряти за допомогою бізнес-кейсів, тестів, методів таємних покупців (їх також називають «таємними покупцями»), спільних обговорень клієнтів, взаємодії з іншими службами тощо. Крім усього іншого, аналіз завдань допомагає запобігти порушенням співробітниками правил і норм, підвищує досвід недосвідчених співробітників і «засаджує» впевнених керівників.

Збір оперативних та аналітичних даних про продажі організації. Завдяки регулярній статистиці менеджери можуть порівнювати фактичні та планові показники, виявляти лідерів та аутсайдерів серед керівників, знаходити пріоритетні напрямки роботи та виявляти перспективні сегменти клієнтів.

Планування роботи торгового персоналу. У міру досягнення кожним

співробітником поставлених цілей його робота стає більш інтенсивною і йде в певному ритмі у вирішенні поставлених завдань.

Ринковий нагляд. Здатність ідентифікувати та аналізувати основні зміни ринку дозволяє своєчасно коригувати тактику та стратегію компанії.

Розподіл функцій між працівниками відділу продажів. Делегуючи конкретні сфери відповідальності кожному керівнику, можна запобігти конфліктним ситуаціям і підвищити індивідуальну та колективну ефективність.

Встановіть мінімальні критичні стандарти контролю для кожного критичного процесу. Певні ключові показники щодо кількості дзвінків, зустрічей, презентацій і транзакцій можуть допомогти мотивувати вашу робочу силу, служити орієнтиром для ваших співробітників і дозволити вам передбачити темпи зростання.

Встановлює тісний зв'язок між виконанням запланованого завдання і системою мотивації. В управлінні бізнесом керівникам дуже важливо розуміти, що від результатів їх праці залежить моральна та матеріальна винагорода. Тому вони завжди можуть залишатися мотивованими.

Детальний аналіз діяльності менеджерів на кожному етапі процесу продажу. Успішне управління продажами завжди вимагає вміння аналізувати всі фази циклу продажів від контакту до укладення контракту. Це означає, що проблемні зони роботи виявляються негайно, кількість помилок мінімізується, а ефективність підвищується.

Прогнозування результатів на основі воронки продажів. Воронка продажів наочно показує, як кількість потенційних покупців поступово зменшується до покупки. Знання співвідношення потенційних покупців до реальних покупців дозволяє встановити стандарти рівня спілкування з вашою цільовою аудиторією на кожному етапі циклу продажу, роблячи ваші плани надійнішими.

Існують різні підходи до організації ефективного управління бізнесом: контекстний, процесний і системний. Перший з них передбачає вибір методів управління в залежності від конкретних внутрішніх і зовнішніх ситуацій. Другий

підхід розглядає лідерство як ряд безперервних і взаємозалежних видів діяльності.

За допомогою системного підходу об'єкт або бізнес-процес можна представити у вигляді комплексу взаємопов'язаних підсистем, спільною метою яких є виявлення його інтегрованих властивостей та дослідження внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Такий підхід дозволяє застосовувати методи класифікації, закони, методи дослідження та впливу, описані в існуючій теорії систем, до систем управління бізнесом.

Використання даної концепції в управлінні виробничими і торговельними підприємствами дозволяє менеджерам розглядати підприємство в єдності його складових і враховувати зв'язки між цими складовими і із зовнішнім світом.

Отже, правильна побудова та організація системи управління збутом дозволяє зміцнити позиції виробничо-збутової компанії на ринку, сприяє її розвитку та процвітанню, зміцнює відносини між компанією та її клієнтами. Водночас, з точки зору системного підходу, варто зупинитися на наступному етапі процесу організації ефективної системи управління збутом на виробничо-торговельному підприємстві.

Аудит системи управління продажами. Перш ніж будувати або реорганізовувати систему управління продажами, необхідно об'єктивно вивчити і проаналізувати поточний рівень розвитку компанії, зрозуміти, наскільки існуючий організаційний порядок відповідає цілям компанії, виявити і визначити можливі помилки.

Для цього проводиться аудит систем комерційного менеджменту. Саме поняття тестування має на увазі об'єктивний і незалежний огляд і оцінку стану об'єкта. Методи тестування відрізняються. Це і «занурення» в процес, моніторинг роботи системи, перегляд звітних документів і безпосереднє опитування представників зовнішнього середовища (замовників і споживачів).

Перший етап аудиту системи управління збутом полягає у встановленні цілей, завдань, критеріїв оцінки та механізмів перевірки.

Наступний крок розглядає фактичний предмет оцінювання, тобто існуючі

політики та стратегії, включаючи продукти, рекламні акції, ціни, розподіл, планування процеси тощо.

Спортивна логістика, послуги та ін. Всі елементи системи розглядаються на управлінському, середньому та нижчому рівнях. Крім того, аналізується робота всіх підрозділів компанії, організаційна модель компанії та фактори зовнішнього середовища.

Після завершення аудиту всі отримані результати систематизуються та узагальнюються з метою створення всебічної та об'єктивної картини всіх сторін діяльності виробничо-збутової компанії. Потім оцінюється відповідність існуючої системи цілям компанії та стану зовнішнього середовища.

На завершальному етапі аудиту ми вносимо пропозиції щодо вдосконалення системи управління продажами.

Побудова компетентної команди продажів – запорука успіху компанії. Основним завданням відділу продажів є розробка продукції в найкоротші терміни і з найменшими витратами для забезпечення постійного збільшення обсягів продажів, територій охоплення, а також збільшення частки ринку і прибутковості компанії. .

Як має виглядати справді ефективний відділ продажів і якими повинні бути організаційна структура, розмір і штат? Однозначної відповіді на це питання немає. Все залежить від вихідних даних, таких як тип ринку, на якому працює компанія, профіль споживача, характеристики товару, сегменти ринку та багато інших умов.

Недостатньо найняти людину, яка гордо називає себе «менеджером з продажу», поставити свого найдосвідченішого «продавця» на чолі вашої «команди» та очікувати від нього результатів. Продажі вимагають системності, чіткої організації та лідерства. Тому для початку формування або реорганізації команди продажів необхідно провести ретельний і всебічний аналіз існуючих зовнішніх і внутрішніх факторів бізнесу.

Якщо в компанії вже є відділ продажів, аналіз його діяльності необхідно порівняти з ринком і існуючими потребами компанії для виявлення слабких місць і

необхідності коректив. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки і дати рекомендації, розробити структуру відділу продажів з урахуванням його цілей і завдань, функціональних обов'язків співробітників і процесів взаємодії з клієнтами, керівництвом і конкурентами.

За результатами аналізу приймається рішення про створення або реструктуризацію відділу продажів і розробляється конкретний план реалізації цілей і завдань побудови системи управління продажами в компанії. Грамотний і якісний план включає детальний опис усіх процесів, починаючи від постановки завдань і підбору співробітників і закінчуючи етапами навчання та адаптації.

Чим детальніше прописані всі нюанси, тим менша ймовірність, що вони «загубляться».

Тільки після виконання вищевказаних кроків можна переходити безпосередньо до створення або реструктуризації відділу продажів і підбору персоналу.

Забезпечити безперервність продажів. Рух є основою виживання не тільки живих істот, а й компаній. Особливо це стосується відділів продажів. Нарешті, продаж - це процес, за допомогою якого товари переміщуються від виробника до посередника і від посередника до споживача. Як тільки рух припиняється, починається застій. Як тільки компанія перестає розвиватися, рости, розширюватися та розвиватися, конкуренти захопляться за цю можливість і скористаються нею, щоб випередити їх.

Щоб генерувати постійні продажі, необхідно перебудувати ефективну систему управління продажами. Щоб вибрати правильну модель лідерства, ви повинні виконати ті самі кроки, що й вище.

По-перше, необхідно проаналізувати ринок і ситуацію в компанії, щоб визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також існуючі можливості та ризики. Розрахуйте місткість ринку та зберіть дані про ключові компанії та їх продукцію. Проведіть дослідження споживачів. Потім розробляються цілі та завдання,

вибирається операційна стратегія компанії та складається покроковий план її реалізації.

Також необхідно створити ефективну систему матеріальної та нематеріальної мотивації кадрів, які бажають досягти нових висот. Різноманітні премії, бонуси, зниження зарплати і підвищення соціальних пакетів повинні чергуватися з нематеріальними стимулами.

При побудові ефективної системи управління збутом важливу роль відіграє організація, яка здійснює проміжний і кінцевий контроль за виконанням плану. Постійний моніторинг показників дозволяє своєчасно виявляти відхилення від «бази» та вносити необхідні корективи.

Автоматизація управління продажами. Багато елементів систем управління продажами вимагають автоматизації «процесів управління», наприклад: Б. складні бізнес-процеси, великі обсяги даних, часті зміни методів аналізу та необхідність точних розрахунків. Сучасні технології пропонують інноваційні рішення в цій сфері на основі використання хмарних веб-сервісів.

Який тип «хмари» використовується для автоматизації бізнесу? Назва – лише красива метафора, яка дозволяє краще зрозуміти принцип роботи сервісу. Усі дані та програмне забезпечення в ньому зберігаються на віддалених серверах і ефективно підключені до великої та нескінченної спільної віддаленої системи, такої як хмара.

Виробникам і торговим компаніям більше не потрібно купувати потужні і дорогі сервери або встановлювати дорогі програми автоматизації управління продажами; Ви можете просто орендувати місце для зберігання та необхідне програмне забезпечення та користуватися хмарними сервісами через Інтернет віддалено.

Основними перевагами хмарних сервісів є:

- величезний обсяг місця для зберігання;
- швидша обробка та передача даних;
- можливість надати можливість великій кількості користувачів працювати

віддалено;

- розширена безпека та конфіденційність даних;
- функції доступні без покупки найновішого програмного забезпечення.

Це призводить до значної економії коштів компанії.

Для менеджерів з продажу хмарні системи є безцінним помічником у моніторингу угод. Система забезпечує індивідуальний підхід до кожного клієнта і забезпечує легкий доступ до даних торгових партнерів і систем зворотного зв'язку на кожному етапі угоди.

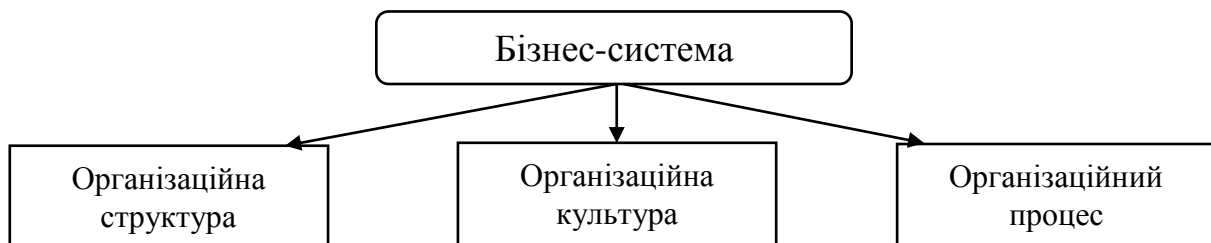
Управління продажами - це тема, з якою повинен мати справу кожен керівник виробничого або торгового підприємства. Якщо цей процес не буде реалізований, компанія втратить значну частину свого прибутку. При цьому організація ефективної системи управління збутом включає багато елементів збуту, від планування до мотивації менеджерів. Для більш ефективного управління ПП «Зав АВТОСКЛО» ми рекомендуємо підключити автоматизовану систему управління, яка обслуговує весь повсякденний бізнес. Таким чином, якісне комерційне управління сприяє збільшенню обсягів продажів і лояльності клієнтів, допомагає виявляти потенційні конфліктні ситуації та оперативний моніторинг ринку, покращує якість обслуговування та підвищує ефективність роботи відділу продажів допомагає розуміти структуру організації та розробляти стратегію і тактику розвитку її діяльності.

### **3.2. Оптимізація бізнес-моделі функціонування ПП «Зав АВТОСКЛО»**

«Бізнес-модель» відноситься до принципів і методів організованих бізнес-операцій. Він визначає основи даного виду підприємницької діяльності, правомірність господарської діяльності, відбір ресурсів, обсяг і характер внутрішніх і зовнішніх зв'язків, а також основні причинно-наслідкові зв'язки між різними компонентами моделі [4].

Термін «бізнес- модель» також використовується в літературі з менеджменту. Це стосується «специфічної конфігурації ресурсів, діяльності зі створення цінності та надання товарів/послуг, спрямованих на створення цінності для споживачів» [5]. Форма бізнес-систем (систем створення вартості) відрізняється залежно від галузі та змісту бізнесу.

На схемі 3.1 показано зв'язки між основними компонентами системи підприємства та організаційною системою підприємства.



**Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку між бізнес-системою та організаційними системами**

Розробка бізнес-моделі - це складний процес прийняття рішень, який вимагає відповідей на наступні питання:

- що є чи має бути основним видом діяльності компанії?
- ключові ресурси та можливості, необхідні компаніям для отримання конкурентної переваги;
- як налаштовані ресурси та можливості [10].

Перше питання стосується визначення основних сфер діяльності компанії та застосованої стратегії, друге питання стосується необхідності розподілу конкретних ресурсів і наявності ключових можливостей, а третє питання стосується архітектури підприємства.

Основні компоненти бізнес-моделі, такі як асортимент пропонованих продуктів і послуг (цінність для споживача), ресурси та можливості, а також склад



ланцюга створення вартості, присутні в кожній компанії, але можуть сильно відрізнятися. Це залежить від компанії, сфери діяльності та того, як вона створює конкурентні переваги.

У спробі пояснити значення бізнес-моделі в роздрібній торгівлі модель описує принципи, які керують діяльністю компанії, головним завданням якої є «купівля товарів з метою перепродажу».

У рамках свого бізнесу роздрібні продавці додають цінність ланцюжку дистрибуції, пропонуючи продукти, де клієнти можуть їх придбати негайно.

Концепція бізнес-моделі в основному стосується всіх компаній. Однак у застосуванні до роздрібних магазинів важливо визначити, як здійснюється господарська діяльність, включаючи продаж товарів кінцевому споживачу. Це стосується і вибору формату відділення. Стратегічною проблемою є вибір багаторівневої концепції формату магазину, тобто вибір правильного поєднання таких факторів, як асортимент товарів і послуг, місце розташування, цінова політика, умови закупівлі тощо. У сукупності це дає низку переваг для бізнес-споживачів.

Беручи до уваги, що компанії роздрібною торгівлі значно відрізняються за типом і кількістю магазинів, якими вони керують, своїм географічним розташуванням на багатьох ринках і вибором форм торгівлі, таких як стаціонарні магазини, роздрібні магазини, замовлення онлайн або поштою (так звана багатоканальна роздрібна торгівля), можна відзначити, що в роздрібній торгівлі існує багато бізнес-моделей залежно від ступеня стандартизації її діяльності.

Основні компоненти бізнес-моделі роздрібною торгівлі включають предмет (профіль) діяльності, тобто асортимент товарів і послуг, географічне охоплення та цільовий ринок (клієнти та те, що вони цінують у собі), включаючи ресурси та навички. Структура ланцюжка вартості (як встановлюються та підтримуються відносини з постачальниками та іншими бізнес-партнерами під час виконання бізнес-функцій).

Бізнес-модель — це концепція діяльності компанії, яку не можна часто

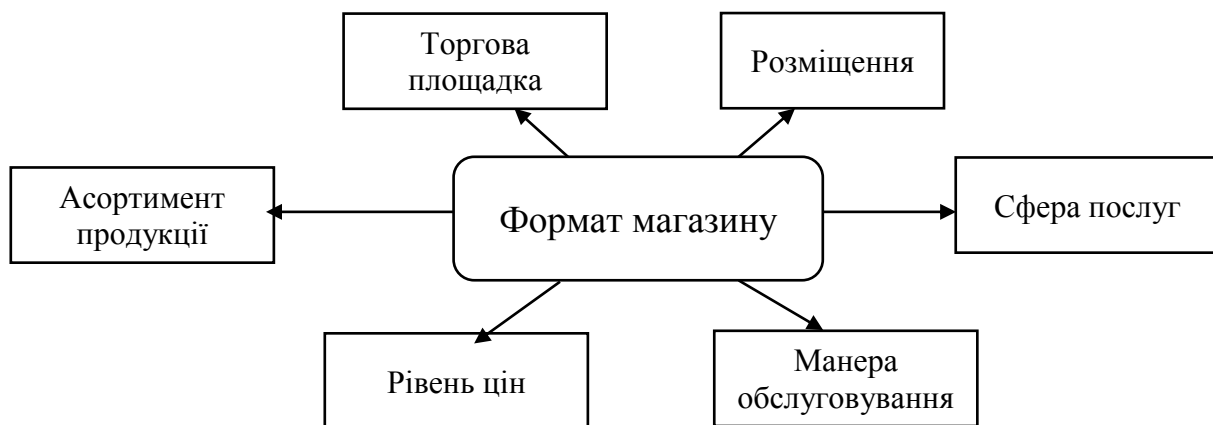
змінювати. Звичайна тенденція полягає в тому, щоб максимізувати можливості, які пропонує ця модель, і обмежити ризики, пов'язані з можливими змінами.

Моделі, що використовуються компаніями в певній галузі, базуються переважно на галузевих рішеннях і вдосконалюються або коригуються відповідно до конкретних умов ринку. Відправною точкою для зміни бізнес-моделі роздрібною торгівлі може бути певний формат магазину, наприклад універмаг, дискаунтер, супермаркет, гіпермаркет, спеціалізований магазин або комерційний формат, наприклад звичайний магазин, замовлення поштою або прями продажі.

Трансформація існуючої моделі ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» в нову бізнес-модель ставить питання про те, які зміни слід запровадити, щоб краще використовувати ринкові можливості та виділитися серед своїх конкурентів.

У період системних змін бізнес-модель ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» та їх мережових магазинів стала орієнтиром для багатьох вітчизняних ритейлерів, які визначилися зі своїм шляхом.

Однак зараз розробляються інноваційні бізнес-моделі. Багато з них є результатом кидання виклику припущенням і правилам гри визнаних компаній і створення нових варіацій ключових особливостей форматів магазинів (рис. 3.2). Прикладом такої інноваційної моделі є концепція дисконтної торгівлі. Пізніше це стало моделлю, яку наслідували багато торгових компаній у різних галузях.



**Рис. 3.2. Ключові цілі формату магазину**

Компанії, які досягають успіху на ринку завдяки інноваційним бізнес-рішенням, мають багато переваг, які представляють собою унікальну комбінацію кількох елементів або компонентів, які складають їхню бізнес-модель. Конкуренти, які вирішили скопіювати лише деякі з цих компонентів (дій), можуть не отримати конкурентну перевагу.

Отже, зміна бізнес-моделі для ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» є еволюційною, якщо вона передбачає зміну вибраних елементів або функцій, і фундаментальною (комплексною), та призводить до реструктуризації існуючого функціонування.

Зміни бізнес-моделі вважаються інноваційними, якщо вони приносять із собою нові бізнес-ідеї чи способи роботи або покращують існуючі організаційні рішення. Поняття інновації в торгівлі можна визначити як успішне впровадження нового або вдосконаленого процесу, який надає комерційну послугу, що приймається учасниками ринку. У більшості випадків зміни в бізнес-моделях стосуються саме зміни існуючого формату магазину, застосування концепції аутсорсингу або зміни цінностей конкретного суб'єкта господарювання, наприклад, сервісної чи виробничої компанії (власної пекарні чи іншої виробничої компанії). Сюди також входить включення видів діяльності.

Інші форми та методи зміни бізнес-моделей ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» включають:

- поступове розширення шляхом задоволення потреб нових сегментів ринку та просторової експансії до нових ринків;
- введення нових категорій продуктів, які не пов'язані з існуючими профілями посад;
- впровадження не тільки продуктів, а й додаткових послуг, спрямованих на пропонування клієнтам конкретних рішень;
- інтеграція нових бізнес-моделей через злиття та поглинання.

Зі зростанням конкуренції в галузі і зміною споживчих очікувань і переваг

компанії змушені впроваджувати інноваційні рішення у свої бізнес-моделі. Ці зміни спрямовані на створення цінності для споживачів і підвищення ефективності.

Як показує ділова практика, зміни в бізнес-моделях роздрібно́ї торгівлі мають еволюційний характер і, як правило, передбачають впровадження нових рішень у таких сферах:

- зберігання формату та розміщення їх на різних регіональних ринках;
- вибір товарів і послуг, що вимагає використання нових ресурсів і встановлення нових торговельних зв'язків у ланцюзі поставок;
- види співпраці з іншими компаніями;
- розвиток електронної комерції та використання мобільних технологій;
- комунікація з клієнтами, позиціонування корпоративних і приватних брендів по відношенню до продуктів і послуг.

Розробляючи концепції для нових форматів філій, компанії зазвичай враховують основні доступні ресурси та можливості та прагнуть досягти синергії. У цій ситуації такі фактори, як асортимент продукції (можливе збільшення обсягів закупівель у постачальників), технологія продажів (ІТ-системи та логістичні послуги) та знання цільового ринку видаються особливо важливими.

Щоб забезпечити ефективне замовлення в магазині, успішні мережі роздрібно́ї торгівлі використовують машинне навчання для включення різноманітних факторів і контекстів, які впливають на щоденний попит, у свої роздрібні прогнози.

Це безцінне значення, оскільки дані про погоду можуть охоплювати сотні різних факторів, які можуть впливати на попит. Алгоритми машинного навчання автоматично генерують моделі, що постійно вдосконалюються, використовуючи лише дані з внутрішніх або зовнішніх каналів даних. Основна перевага полягає в тому, що такі системи можуть обробляти записи про роздрібну торгівлю з різних джерел без втручання людини.

Звичайно, алгоритми машинного навчання не є новими і існують

десятиліттями. Але ми ніколи не мали доступу до такої кількості даних, як сьогодні. Раніше роздрібним торговцям було важко оновлювати прогнози швидко, але завдяки широкій обробці даних і технології оперативної пам'яті вони тепер можуть виконувати мільйони прогнозних обчислень за хвилину.

Машинне навчання є дуже потужним інструментом у середовищі роздрібно́ї торгівлі. Його слід використовувати скрізь, де дані можна використовувати для прогнозування або пояснення змін у попиті. У деяких випадках це також може усунути прогалини в даних.

Машинне навчання стає все більш популярним, але роздрібні продавці повинні враховувати певні міркування, вирішуючи, як використовувати машинне навчання у своєму бізнесі. Деякі міркування є специфічними для ситуацій роздрібно́ї торгівлі, тоді як інші, такі як рівень прозорості, є достатньо загальними, щоб застосовувати їх до будь-якої ситуації, яка потребує командної роботи комп'ютера та людини.

Зміни в бізнес-моделі також можуть полягати в розширенні асортименту продуктів за рахунок включення нових категорій продуктів або впровадження продуктів або послуг під торговою маркою, які пропонуються в тому самому магазині або спрямовані на той самий цільовий ринок у межах існуючої продуктової лінії. Створення окремої інфраструктури (наприклад, послуги громадського харчування, готельні послуги, розваги). Торгівлю та послуги можна поєднувати децентралізовано або централізовано (наприклад, торгові центри та центри обслуговування).

Залежно від існуючої бізнес-моделі ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» може приймати різні рішення. Окрім збільшення кількості фірмових товарів, ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» також будемо пропонувати нові групи товарів, щоб стимулювати щоденні покупки. Цьому також сприяє розміщення магазинів поблизу житлових кварталів і районів з високим споживчим потоком. Значно зросла концентрація в роздрібній торгівлі.

Чіткі межі між окремими галузевими форматами стають розмитими. Це стало

стратегічним викликом для підприємців і менеджерів, які змушені шукати нові та інноваційні рішення.

З метою покращення своїх конкурентних позицій та підвищення економічної ефективності ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» розвивають різноманітні форми кооперації в ланцюжку вартості. Прикладами рішень у цьому контексті є франчайзингові системи, які використовуються роздрібними та оптовими торговцями, а також виробниками, які керують роздрібними мережами власних брендів.

Інновації в бізнес-моделях ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» також включають впровадження рішень електронної комерції, які можна використовувати як основні або додаткові канали продажів (інтернет-магазини поряд з офлайн-магазинами).

Ще одна зміна в сфері роздрібно-бізнес-моделі стосується нових рішень для комунікації з клієнтами та позиціонування або репозиціонування корпоративних брендів. Для цього використовується цілий ряд різноманітних рекламних інструментів і заходів, які необхідно об'єднати, щоб сформувати послідовну та інтегровану маркетингову комунікацію.

В табл. 3.1. представимо прогнозовані показники результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» за рахунок зміни бізнес-моделі діяльності.

Зміна бізнес-моделі ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» забезпечить зростання чистого доходу на 21,9%, при цьому додаткові витрати зростуть на 18%. Перевищення доходу над додатковими витратами забезпечить приріст чистого прибутку на 45,7 % та забезпечать приріст рівня рентабельності діяльності на 3,85 відсоткові пункти.

Виявлення бізнес-моделей роздрібно-торгівлі та їх детермінант є складним дослідницьким завданням, яке виникає через різноманітність учасників у цій сфері. Деякі базові та традиційні бізнес-моделі, засновані на бажанні збільшити продажі за рахунок цінової конкуренції або, навпаки, за рахунок диференціації з точки зору якості продукції та гарного обслуговування клієнтів, загалом такі: вони служать орієнтиром для розробки чистих і унікальних бізнес-рішень; щоб отримати та зберегти конкурентну перевагу. Ці рішення передусім для ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ»

включають:

- розробка унікальних концепцій форматів філій ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» або продажів і впровадження їх на різних ринках;
- впровадження нових форм ділового співробітництва з іншими компаніями у сфері дистрибуції продукції. Наприклад, найняти субпідрядників або запровадити франчайзинг як варіант для розвитку компанії;
- впроваджувати або покращувати нашу електронну комерцію;
- використання нових форм маркетингової комунікації та інструментів позиціонування для роздрібних торговців і брендів.

Таблиця 3.1

**Прогнозовані показники результативності роботи ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» за рахунок зміни бізнес-моделі діяльності**

Показник	2023	Проект 2025	Відхилення рівня 2023 від проекту	
			+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	19583	23872	4289	21,90
Поточні витрати виробництва, усього, тис. грн.:	16824	19852	3028	18,00
у т.ч. собівартість реалізованої продукції	14714	15459	745	5,07
витрати на збут	815	1654	839	102,94
адміністративні витрати	1108	1219	111	10,02
інші операційні витрати	187	1520	1333	712,83
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2759	4019	1260	45,68
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10	10	0	0,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	2358	2393	35,4	1,50
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн./особу	1958,3	2387,2	428,9	21,90
Середньорічна зарплата 1 працівника, тис. грн./особу	235,8	239,3	3,5	1,50
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1735	1999	264	15,21
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	173,5	199,9	26,4	15,21
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	11,29	11,94	0,66	5,81
Рентабельність (-збитковість) активів, %	159,02	201,08	42,06 в.п.	X
Рентабельність (-збитковість) діяльності, %	16,40	20,25	3,85 в.п.	X

Особливо в середовищі, яке швидко змінюється, як-от стан та інтенсивність конкуренції, поведінка та переваги клієнтів, а також розвиток і застосування

інформаційних технологій, роздрібні торговці повинні постійно змінювати свої бізнес-моделі та вдосконалювати процеси, пов'язані з виконанням їх основної діяльності. Ефективність змін і модифікацій бізнес-моделі в кінцевому підсумку залежить від формату магазину, асортименту продукції та сприйняття клієнтами послуги.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. На основі аналізу наукових досліджень уточнено поняття «результативність підприємницької діяльності». Його можна охарактеризувати як досягнення цілей, встановлених відповідно до потреб зацікавлених сторін, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов. Розкрито зміст управління результативністю та обґрунтовано важливість моніторингу діяльності компаній для досягнення цілей розвитку. Тому забезпечення ефективного управління виробничою діяльністю є ключовим стратегічним завданням для будь-якої бізнес-одиниці та вимагає комплексного та системного підходу до реалізації цього завдання для забезпечення оптимальних рішень.

2. Приватне підприємство «ЗАВ АВТОСКЛЮ» було зареєстровано 03.06.2019 за адресою Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Шевченківський район, Проспект Богдана Хмельницького, буд. 152. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. Основний вид діяльності (КВЕД) – 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. За період дослідження валовий дохід ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» збільшився на 51,05 %, що зумовлено ситуацією в країні. Підприємство займається торгівлею запасними частинами до автомобільного транспорту. Під час війни в Україні значно виріс попит на запасні частини. Так як компанія функціонує у м. Дніпро, наближено до зони бойових дій, то дана група товарів має значний попит в цей час в даному регіоні. Відповідно збільшилася і сума поточних витрат – на 45,17 %. Загалом прибуток підприємства зріс вдвічі, що забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності в 4,5 відсоткові пункти. ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» має стабільну тенденцію до зростання показників результативності роботи. Збільшення чистого прибутку зумовлює зростання рівня рентабельності діяльності компанії. Але рентабельність зростає дещо меншими темпами, що вказує на високі темпи росту собівартості. Отже, підприємству доцільно звернути увагу на формування витрат з метою їх оптимізації.

3. ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» має ефективну, прибуткову, організовану та прибуткову систему продажів. Однак, незважаючи на безсумнівні «плюси» такої системи розподілу, є і істотні мінуси. З кожним роком ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» змушене витратити все більше коштів на підтримку мережі посередників і в результаті втрачає чистий дохід. ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» має широкі можливості використовувати наявні можливості та уникати загроз. Для цього необхідно вдосконалити маркетингову політику щодо розподілу та продажу продукції. Впроваджуючи запропоновані рекомендації, можна швидко отримати прискорення обороту, зниження непродуктивних витрат, зростання прибутку та показників результативності діяльності.

4. Управління продажами - це тема, з якою повинен мати справу кожен керівник виробничого або торгового підприємства. Якщо цей процес не буде реалізований, компанія втратить значну частину свого прибутку. При цьому організація ефективної системи управління збутом включає багато елементів збуту, від планування до мотивації менеджерів. Для більш ефективного управління ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» ми рекомендуємо підключити автоматизовану систему управління, яка обслуговує весь повсякденний бізнес. Таким чином, якісне комерційне управління сприяє збільшенню обсягів продажів і лояльності клієнтів, допомагає виявляти потенційні конфліктні ситуації та оперативний моніторинг ринку, покращує якість обслуговування та підвищує ефективність роботи відділу продажів допомагає розуміти структуру організації та розробляти стратегію і тактику розвитку її діяльності.

5. Запропоновано змінити «бізнес-модель» діяльності ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» з метою зниження витрат на підтримання мережі посередників та інвестування в розвиток власної торгової мережі. Ці рішення передусім для ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» включають: розробка унікальних концепцій форматів філій ПП «ЗАВ АВТОСКЛЮ» або продажів і впровадження їх на різних ринках; впровадження нових форм ділового співробітництва з іншими компаніями у сфері дистрибуції

продукції. Наприклад, найняти субпідрядників або запровадити франчайзинг як варіант для розвитку компанії; впроваджувати або покращувати власну електронну комерцію.

Ефективність змін і модифікацій бізнес-моделі в кінцевому підсумку залежить від формату магазину, асортименту продукції та сприйняття клієнтами послуги. Зміна бізнес-моделі ПП «ЗАВ АВТОСКЛО» забезпечить зростання чистого доходу на 21,9%, при цьому додаткові витрати зростуть на 18%. Перевищення доходу над додатковими витратами забезпечить приріст чистого прибутку на 45,7 % та забезпечать приріст рівня рентабельності діяльності на 3,85 відсоткові пункти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабан П.Ю., Овсієнко А.М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2022. № 1. С. 7-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2022\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2022_1_3)
2. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 167-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_29)
3. Бойко В.В., Складанівська О.О. Теоретичні засади управління результативністю діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 26-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2021\\_26\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_3_6)
4. Бровді І.І. Вплив війни на результати діяльності аграрних підприємств України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2022\\_27\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_3_13)
5. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля.* 2022. Вип. 33. С. 24-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2022\\_33\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2022_33_5)
6. Буреннікова Н.В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. *Бізнес Інформ.* 2022. № 3. С. 79-86.
7. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Буренніков Ю.Ю., Шуберанський В.Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. С. 174-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_22)

8. Глушко А.Д., Грачова А.О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_24)
9. Городецька Т.Б., Белкін Д.О., Сатаневська М.М. Підвищення результативності використання ресурсів як фактор екологізації підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 7. С. 9-13.
10. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 77-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2020\\_36\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_7)
11. Євтушевська О.В. Комерціалізація результатів господарської діяльності в різних видах торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 45-48.
12. Завгородня Т., Проскурович О., Горбатюк К. Діагностування результату виробничої діяльності швейного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 1. С. 47-54.
13. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_31)
14. Калінеску Т.В., Калиніченко Т.Л. Облік і аналіз фінансових результатів в сучасних умовах діяльності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 28-34.
15. Козуб С.О. Особливості формування фінансових результатів підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1. С. 82-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2018\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_1_10)
16. Крижановська А.С. Результативність діяльності торговельних підприємств як об'єкт управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 111-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2018\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_4_12)
17. Кришталь А.О., Обелець Т.В. Вплив стресу на результати економічної діяльності суб'єктів господарювання. *Молодий вчений*. 2019. № 1(1). С. 219-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_1\(1\)\\_\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(1)__52)

18. Кучеренко Т.Є., Михайловина С.О., Підлубна О.Д., Оляднічук Н.В. Фінансові результати діяльності: облік, порядок формування, удосконалення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2019. № 5. С. 56-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2019\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_5_9)
19. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 10. С. 146-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo\\_2018\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2018_10_9)
20. Лизак М.П. Визначення структурно-функціональних компонентів механізму формування фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 4. С. 30-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2021\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2021_4_6)
21. Масюк Ю.В., Боюн В.Ю. Управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 93-96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_10\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_10_18)
22. Матвіїшин Є.Г., Миляник Р.В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1-2. С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2022\\_1-2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_12)
23. Московчук А., Дорош В. Ретроспективна аналітична оцінка результативності діяльності підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 72-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2023\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_2_13)
24. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 49-61.
25. Нестеренко О.О. Місце звітності в управлінні фінансовими результатами діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку*,

- контролю і аналізу*. 2021. Вип. 1. С. 26-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo\\_2021\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2021_1_6)
26. Нетреба І.О. Застосування індикаторів ефективності діяльності в системі діагностики кризового стану торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. С. 146-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_20)
27. Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 2. С. 14-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_econ\\_2023\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_2_5)
28. Партин Г.О., Скіп Р.А. Дослідження сучасних тенденцій фінансових результатів підприємств України за видами економічної діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 128-136. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_4_20)
29. Пивоварова І.М. Вплив неформалізованих знань на результати діяльності компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 6. С. 43-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2020\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_8)
30. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, вип. 2. С. 70-88.
31. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44)
32. Славінський В.І., Гурин О.С. Фінансові результати в діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 202-206. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2022\\_181\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_38)

- 33.Слюсар С.Т., Бурдонос Л.І. Інформаційне забезпечення аналізу і аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 60–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2022\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_1_13)
- 34.Соловей НВ., Притула К.І., Федоренко Д.Л. Аналітичні дослідження фінансових результатів діяльності підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 2. С. 50-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2019\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2019_2_9)
- 35.Соломчук Л.М. Статистичні методи прогнозування результатів діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 146-151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_23)
- 36.Сотник А.А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 89-94.
- 37.Терещенко Е.О., Шуляр Н.М. Теоретичні основи оцінювання ефективності впровадження іноваційних бізнес-технологій у торгівлі. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 5-11.
- 38.Тімченко О.Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 184-189.
- 39.Топалова І.А. Шляхи підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання регіону в контексті їх ресурсного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 133-141.
- 40.Черничко Т.В., Шлапак М.О., Ціптак М.М. Аналіз динаміки розвитку та фінансових результатів діяльності торговельних підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 221-228. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_10\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_10_34)
- 41.Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1. С. 71-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2019\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2019_1_15)