

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТИМУЛЮВАННЯ
ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ**

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

Здобувач

Самсон ЧЕБАНЮК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЧЕБАНЮКУ САМСОНУ ВСЕВОЛОДОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту стимулювання збуту продукції»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річна бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів», плани соціально-економічного розвитку підприємства, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

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

1. Теоретичні засади менеджменту збутової діяльності підприємства.
 2. Оцінка сучасного рівня організації збуту продукції в умовах ТОВ «ДЗБМ».
 3. Шляхи удосконалення менеджменту стимулювання збуту продукції в ТОВ «ДЗБМ».
- Висновки і пропозиції

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

1. Узагальнення системи управління збутом виробничих підприємств
2. Узагальнюючі показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»
3. Схема елементів процесу управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ»
4. Динаміка і окупність витрат ТОВ «ДЗБМ» на збут
5. Пропонована організаційна структура служби збуту ТОВ «ДЗБМ»
6. Прогнозовані результативні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»

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.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту 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)

Самсон ЧЕБАНЮК

Науковий керівник роботи

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємств	6
1.2. Характеристика процесу управління збутом виробничого підприємства	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ТОВ «ДЗБМ»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗБМ»	24
2.2. Оцінка організації збутової діяльності на підприємстві	31
2.3. Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ДЗБМ»	42
3.1. Удосконалення організації збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»	42
3.2. Заходи оптимізації процесу управління стимулюванням збуту продукції підприємства	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема реалізації продукції чи надання послуг вітчизняними виробничими підприємствами в умовах ринкової економіки є дуже гострою. Під цим ми маємо на увазі, що за понад 30 років нашої незалежності ми побудували власні ринки товарів і послуг і все більше інтегрувалися в глобальні ринки. Висока конкурентоспроможність продукції та послуг, а також налагоджена система продажів відіграють важливу роль у фінансовій стабільності компаній та успішності суміжної діяльності. З цієї точки зору ми вважаємо, що всі виробничі компанії повинні розглядати управління збутом як систему. Інакше кажучи, необхідно так організувати управління збутовою діяльністю підприємства, щоб максимально комплексно були враховані фактори, які будь-яким чином впливають на систему збуту підприємства. Сьогодні системи розподілу стали важливим елементом ефективної та конкурентоспроможної господарської діяльності будь-якої бізнес-структури. Однак для того, щоб система продажів функціонувала належним чином, необхідне правильне ставлення до всіх процесів. На даний час в Україні існує велика кількість компаній з різних галузей, і для створення системи управління збутовою діяльністю необхідно враховувати характер діяльності підприємств та напрямок діяльності, яким вони займаються.

Крім того, ефективність організації управління збутом сучасних компаній безпосередньо залежить від відповідної системи управління компанією, а взаємовідносини між зазначеними категоріями переслідуються поставленими цілями управління.

Проблемі управління просуванням товару присвячені дослідження наступних вчених: Амеліна І.В., Багорка М.О., Баланюк І.Ф., Варава Л.М., Волосов А.М., Гаврилко П.П., Герзанич В.М., Гладун С.К., Кабаченко Д.В., Костакова Л.Д., Кузьмін О.Є., Латкіна С.А., Матвієць О.В., Молнар О.С., Нижник Т.Ю., Петрик В.В., Сірко А.Ю., Терент'єва Н.В. та ін. Проте науковці наголошують на сутності та ролі

збуту, складових систем управління збутом, що зумовлює необхідність дослідження менеджменту стимулювання збуту та потребує нових підходів.

Об'єктом дослідження виступають процеси збутової діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ»

Предметом дослідження є управління стимулюванням збуту в умовах виробничого підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у визначенні сучасної сутності процесу управління збутовою діяльністю на вітчизняних підприємствах та визначення напрямків її стимулювання.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлює вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати та визначити сутність збутової діяльності підприємств;
- дослідити теоретичні аспекти процесу управління збутом виробничого підприємства;
- проаналізувати діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ»;
- охарактеризувати сучасний стан організації збутової діяльності;
- провести аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»;
- визначити напрямки удосконалення організації збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»;
- надати обґрунтування пропонованим заходам оптимізації процесу управління стимулюванням збуту продукції підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані наступні **методи**: монографічний, розрахунково-графічний, статистичний, матричний та інші методи.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра виступають основні теоретичні дослідження провідних зарубіжних та українських вчених у галузі менеджменту стимулювання збуту продукції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємств

Основними проблемами господарської діяльності підприємств є постачання, виробництво та реалізація готової продукції. До останнього відносяться готова продукція, роботи і послуги, які можуть бути запропоновані на ринку як товари. Робота компаній в нових економічних умовах має на увазі реструктуризацію всіх функціональних напрямків діяльності компанії, але в першу чергу це стосується сфери збуту виробленої продукції. Основні характеристики категорії «збут» представлені на рис. 1.1.

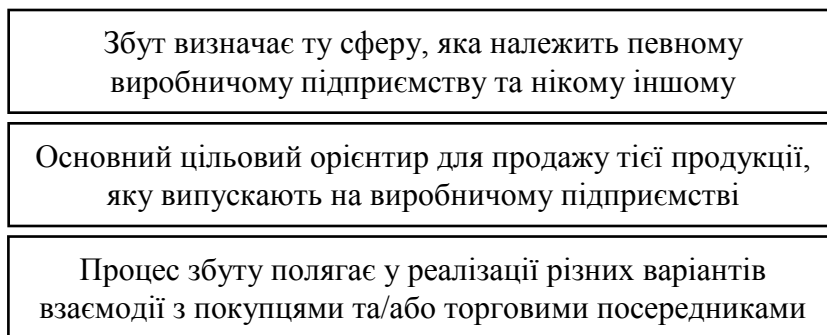


Рис. 1.1. Основні характеристики визначення «збут продукції»

Отже, у загальному розумінні сутності та основного змісту категорії «збут», збутова діяльність визначається як продаж готової продукції на існуючі (освоєні) ринки та/або ринки з потенціалом. Забезпечення максимального збуту це економічний процес стимулювання збуту через оптимізацію попиту на відповідний обсяг, розширення ринкових ніш і максимально повне задоволення цільової групи (споживачів).

Зрештою, все це спрямовано на отримання прибутку, підвищення

конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності бізнесу. Під готовим продуктом розуміють кінцевий результат виробничого процесу, що здійснюється в рамках конкретної господарської одиниці і спрямований на споживчий ринок у вигляді продукту [17].

З точки зору процесного підходу, категорія «збут» включає комплекс заходів з організаційного управління, управління операціями та планування, пов'язаних із розробкою, виробництвом, доставкою, продажем і просуванням продукції на цільові ринки [9].

Під збутовою діяльністю розуміють комплекс заходів, спрямованих на просування продукції на ринок, підготовку її до відвантаження, відправку споживачам і організацію розрахунків. Концептуальною основою діяльності виробничого підприємства є підвищення рівня капіталізації компанії шляхом досягнення максимальних обсягів виробництва та задоволення гнучких вимог сучасних покупців.

Ефективно побудована система організації, планування та управління збутом може забезпечити досягнення запланованих показників конкурентоспроможного розвитку компанії з максимальною ефективністю. Пріоритетом організації на конкурентному ринку є вибір напрямку збутової діяльності в рамках єдиної бізнес-стратегії, що відповідає як бізнес-цілям, так і потребам споживачів.

Сучасна збутова діяльність базується на результатах маркетингового аналізу ринку. Основними цілями такого аналізу є найкраще задоволення потреб споживачів, збільшення обсягу продажів, оптимальне використання ресурсів компанії та зниження бізнес-ризиків.

Під час розробки маркетингової політики компанії повинні вирішувати проблеми збуту. На цьому етапі необхідно прийняти рішення щодо вибору ринку збуту, умов збуту та його стимулів. Розробка збутової політики підприємства полягає у визначенні пріоритетних напрямів, засобів і методів, необхідних для стимулювання збуту.

Формування збутової політики компанії повинно базуватися на результатах аналізу існуючої системи збуту. Крім того, цей аналіз проводиться не тільки за кількісними, а й за якісними показниками, такими як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, точність вибору сегментів ринку, ефективність роботи тощо.

Збут дуже важливий у маркетинговій системі, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком і надає компаніям інформацію про динаміку та структуру попиту, а також про зміни в потребах і перевагах покупців. Розробка бізнес-політики є невід'ємною частиною маркетингової програми компанії.

Вибір і вдосконалення способу взаємодії з покупцями має особливе значення у формуванні бізнес-політики компанії. При цьому необхідно визначити обсяг і склад витрат на обслуговування клієнтів, придбання необхідного обладнання, навчання персоналу тощо.

Для обґрунтування бізнес-політики необхідно обрати оптимальний варіант витрат з урахуванням основного напрямку реалізації бізнес-політики підприємства [2].

Розробка бізнес-політики включає такі маркетингові рішення:

- розробка цільової системи в зоні продажів;
- вибір цільового ринку;
- вибір методу продажу;
- розробка комерційної стратегії;
- рішення, де, коли і як вийти на ринок;
- розробка рекламних заходів та визначення переліку додаткових послуг.

Розглянемо більш детально формат та умови продажу (рис. 1.2). Традиційні формати продажів: індивідуальне обслуговування клієнтів, самообслуговування, пробні продажі та продаж товарів у відкритих вітринах.

Індивідуальне обслуговування клієнтів: клієнти самостійно або за допомогою продавця ознайомлюються з асортиментом. Розрахунок і фасування товару

відбувається на робочому місці продавця або касира.

Самообслуговування: можливість споживача вільного доступу до продуктів. Вибирайте товари самостійно і без допомоги продавців. Оплата товарів здійснюється в платіжному пункті, який обслуговує контролер-касир.

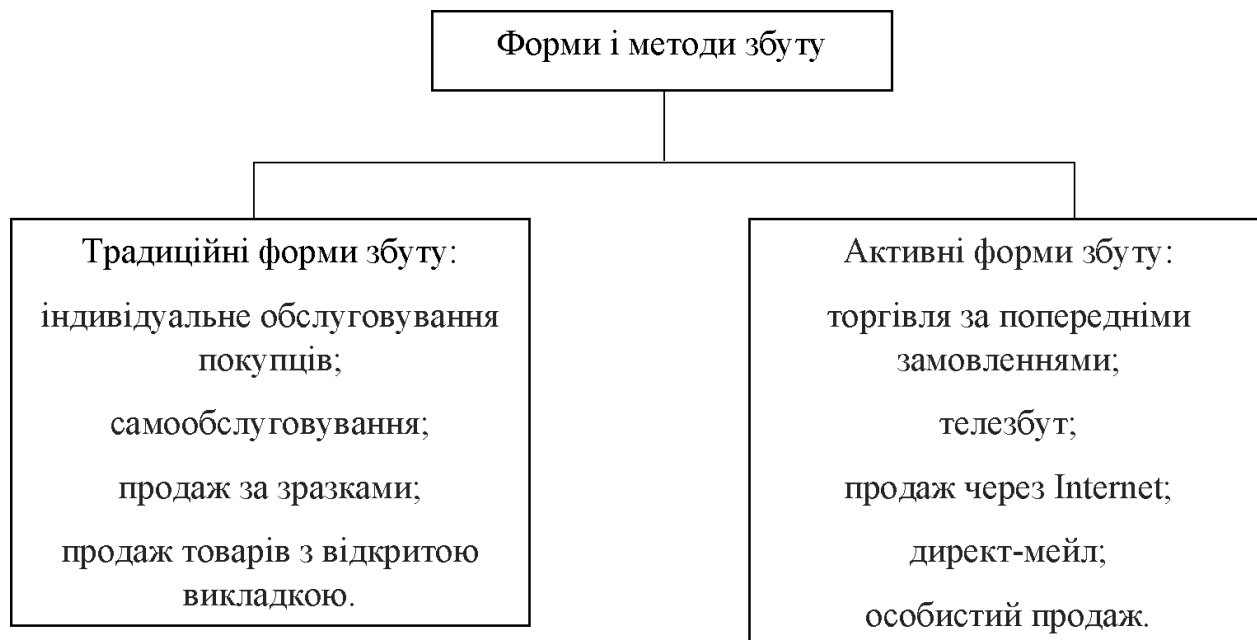


Рис. 1.2. Форми і методи збуту продукції підприємства

Продаж за зразками: товар надається приватними особами за зразками у вільному доступі. На зразках продукції нанесено назву продукції, номер позиції, тип і ціну. Покупець самостійно або за допомогою продавця ознайомлюється з товаром і купує його з асортименту однотипних товарів, який може бути сформований на робочому місці або на складі продавця.

Продаж товарів у відкритій презентації: представлення товарів, згрупованих за видами та ціною, в зоні обслуговування продавця. Споживачі можуть вільно досліджувати та вибрати товари після консультації з продавцями [3].

Формат активних продажів: транзакції на основі попередніх замовлень; телемаркетинговий продаж, інтернет-продаж; пряма поштова розсилка; особистий продаж.

Комерційні операції на основі попередніх замовлень: покупець попередньо

замовляє потрібний товар з наявних товарів і забирає його в обумовлений час в магазині, вдома або на роботі. Замовлення можна зробити в магазині, по телефону або електронною поштою. Спосіб оплати: просимо оплатити наперед або поштовим переказом після отримання товару.

Телемаркетинг, продаж через Інтернет: покупець замовляє необхідну кількість товару після отримання пропозиції від продавця у вигляді телевізійної реклами або спеціально розісланого електронного каталогу, рекламного повідомлення. Далі відсилаємо документ про оплату товару на адресу продавця і очікуйте прибуття товару кур'єром безпосередньо від компанії. Пряма поштова розсилка: продавець надсилає запит споживачеві, а покупець замовляє потрібний товар і отримує його поштою [4].

Персональні продажі: дослідження потенційних споживачів. Проводиться зустріч з покупцем, визначення його проблем і потреб і демонстрація товару. Відносини з покупцями підтримуються через післяпродажну діяльність.

Компанії, орієнтовані на маркетинг, повинні приділяти велику увагу організації руху товару від виробника до споживача. Економічний успіх підприємства визначається насамперед вдалим вибором каналів збуту, форматів і методів збуту виробленої продукції або асортиментом і рівнем якості послуг, що надаються підприємством у зв'язку з реалізацією частини своєї продукції. Тому маркетинг є дуже важливим у цій сфері [5]. Розглянемо переваги та недоліки використання зазначеного методу, а також характеристику продавця (табл. 1.1.).

Збутові та маркетингові організації в першу чергу забезпечують максимально ефективно використання існуючих форм розподілу продукції. Тому, звертаючись до маркетингу, слід насамперед задуматися про те, які засоби виробництва та форми продажу споживчих товарів використовуються в сучасних умовах [6].

Розвиток і вдосконалення цих форм оптової торгівлі необхідно враховувати при організації маркетингової діяльності підприємства. Однак усі ці формати є лише одним із елементів маркетингу. Загалом, у концепції маркетингу в області збуту

продукції можна виділити наступні елементи.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки форматів та методів продажу продукції

Форми і методи збуту	Функції продавця	Переваги і недоліки
1. Традиційні форми збуту		
Індивідуальне обслуговування клієнтів	Зустріньтеся з покупцями, щоб визначити їхні потреби та доставити ваші продукти. Підтримайте порадою. Надання широкого спектру послуг, пов'язаних із впровадженням. Здійснення платіжних операцій	Процес обслуговування клієнтів є найбільш персоналізованим, але також і найбільш трудомістким процесом продажу.
Само-обслуговування	Консультації покупців, розстановка товарів по торговому залу, надання інформації щодо термінів придатності та якості товарів. Виконання платіжних операцій. Упаковка товарів. Управління товарним складом	Зменшення часу транзакції. Збільшує пропускну здатність магазину. Праця продавця використовується раціонально
Продаж за зразками	Консультація покупця. Надання різноманітної інформації про товар і допомога покупцям у перевірці та виборі товару. Організація, яка доставляє продукцію з бази або складу підприємства додому до клієнта.	Ефективне використання виставкового простору: зразки широкого асортименту продукції можуть бути виставлені в невеликому торговому залі
Продаж товарів з відкритою викладкою	Контроль якості, консультації покупців, зважування, пакування, відпуск продукції	Покупець має можливість ознайомитися з представленою продукцією та вибрати її. Економія витрат на оплату праці
2. Активні форми збуту		
Торгівля за попередніми замовленнями	Прийом та реєстрація замовлень, складання, організація доставки товару та проведення розрахункових операцій.	Економія часу покупців при купівлі товарів. Продажі не потребують великих торгових площ і витрат на їх обслуговування. Можливість найму на неповний робочий день
Телезбут, продаж через Internet	Реклама в каталогах. Прийом та обробка замовлень по телефону та електронній пошті. Організація доставки товарів додому	Наявність двосторонньої комунікації, інтерактивної форми спілкування, дозволяє гнучко реагувати на побажання споживачів. Можливість пропонувати товари за зниженими цінами. Економія на оформленні та презентації товару на місці продажу

Особистий продаж	Дослідження та оцінка потенційних споживачів. Вирішіть, як ви охопите своїх клієнтів. Привернути увагу покупця. Презентація товару. Підпишіть договір. Будуйте довгострокові відносини з покупцями	Між продавцем і покупцем створюються довгострокові особисті відносини. Можливість відправляти великі обсяги інформації. Чіткий і негайний тип зворотного зв'язку. Прямі дзвінки охоплюють меншу аудиторію. Найдорожчий вид контактного зв'язку
------------------	--	--

Вибір партнера по доставці такого типу, який найкраще відповідає конкретним умовам продажу товару з мінімальними витратами на реалізацію (витрати на зберігання, транспортування, монтаж тощо. [7].

Вибір конкретного посередника. Рішення першого питання залежить від різних умов, які можна розділити на декілька груп факторів. У першій групі визначають чинники, що характеризують дане підприємство, його фінансове становище, спрямованість ринкових стратегій і тактики, масштаби виробництва і конкурентоспроможність. Малі промислові підприємства з обмеженими фінансовими можливостями повинні прагнути мінімізувати свою збутову організацію і передати всі функції, пов'язані з реалізацією продукції, оптовим компаніям, які здійснюють кінцеву реалізацію продукції. Чим більша компанія, тим ширший асортимент товарів, що вона виробляє, тим більші її потреби і водночас тим більша ймовірність організації власної мережі збуту. Ділова практика подібних компаній має велике значення при виборі каналів збуту [8].

Друга група факторів залежить від характеристик товару, що продається. Враховується вид продукції (засоби виробництва, споживчі товари, товари, що користуються попитом, товари тривалого користування), середня ціна одиниці продукції, сезонність виробництва чи попиту та потреба в технічному післяпродажному обслуговуванні. Тому, продаючи високоякісну продукцію, що приносить великі прибутки роздрібним торговцям, виробникам необхідно скоротити кількість збутових посередників і зберегти якомога більший прибуток. У зв'язку з цим рекомендується створити власну роздрібну мережу і отримати контроль над усією системою руху товарів до споживача [9].

У той же час продаж сезонних продуктів, таких як овочі та фрукти, вимагає

створення великих запасів для довгострокових продажів. За цих обставин компанії-виробники зацікавлені в перекладі витрат на зберігання на оптовиків.

Третя група факторів пов'язана з особливостями даного товарного ринку. Це місткість ринку (як фактична, так і потенційна), компактність розміщення покупців, моделі поведінки споживачів, середньодушовий дохід у конкретному регіоні тощо.

Четверта група факторів характеризує функціонування каналів торгівлі. Враховується довжина каналу збуту, забезпеченість каналу збуту різними технічними службами (склади, пункти обслуговування) і торговим персоналом.

Залежно від значення перерахованих вище факторів збут можна підтримувати шляхом прямого контакту зі споживачами, за допомогою оптовиків, через фірмові магазини або оптові відділення.

Стосовно другої проблеми (визначення використання конкретного посередника в конкретній географічній зоні розповсюдження), досвід показав, що найкращий ефект досягається, коли продукт продають декілька посередників [10].

Планування комерційної діяльності підприємства визначається фінансовими прогнозами продажів, основну частку яких займають витрати на збут. Його можна розрахувати на основі прогнозів обсягу продажів і вартості транзакцій. Після підсумовування індивідуальних кошторисів по кожній товарній групі створюється зведений кошторис продажів. Операційні накладні витрати включають заробітну плату торгового персоналу, транспортно-складські витрати, торговельні знижки та ін. Відповідальність за підготовку пропозицій і контроль за їх дотриманням покладається на управління збуту [19].

Ключ до планування - це постановка завдань продажів на конкретний період часу. Рішення не можна зводити до механічного розподілу обсягів реалізації між кількістю уповноважених осіб, відповідальних за реалізацію тієї чи іншої групи товарів, продукції або в певній географічній зоні чи секторі ринку. Обсяг роботи для цих уповноважених представників залежить від регіону, товару (індивідуальний тип, груповий, повний спектр) і виду діяльності (виїзд нових клієнтів, повторні

замовлення, спеціальні види робіт). На нього впливає багато факторів, у тому числі одиниця виміру товару, показники ефективності, тривалість і критерії винагороди.

Найефективнішою є система стимулювання збуту, яка передбачає бонуси на додаток до зарплати. Також можуть бути широко використані системи групового стимулювання, спрямовані на стимулювання активності товарних груп [12].

Вибір каналу збуту, один із етапів планування, здійснюється з метою продажу якомога більшої кількості товарів протягом якомога довшого терміну з мінімальними витратами. Дотримуйтесь інструкцій нижче, щоб зробити свій вибір.

- розмір ринку та доступність;
- транспортні та складські витрати;
- традиційний або основний рівень знижки посередника;
- обсяг експертних знань, необхідних для продажу продукту кінцевому споживачеві [13].

Кожна компанія прагне скоротити шлях товару від заводу до споживача, щоб збільшити обсяги відвантажуваних товарів.

За перерахованими результатами етапу планування та плану маркетингу розробляється план збуту. До них відносяться такі основні елементи:

- продажі, розподілені за певними періодами та товарними групами;
- канали збуту;
- оцінка витрат на збут.

Розробляються річні та короткострокові плани, які узгоджуються з іншими маркетинговими планами (програмами просування, планами асортименту продукції тощо) [15]. Оперативне інформаційне планування також є частиною системи планування. Суб'єкти господарювання є як постачальниками, так і споживачами інформації. Комерційна інформація дуже важлива і використовується для певного впливу на оптові компанії, фірмові магазини та авторизовані комерційні служби.

1.2. Характеристика процесу управління збутом виробничого

підприємства

Вивчивши семантику терміну «менеджмент збуту» (табл. 1.2), необхідно узагальнити наступне.

- По-перше, дослідження поняття «менеджмент збуту» в роботах більшості вітчизняних вчених зосереджено на дослідженні організаційних особливостей процесу руху товару від виробника до споживача.

– З іншого боку, при дослідженні категорії «управління збутом» майже всі вчені акцентують увагу на понятті «збут» та трактуванні його елементів.

- По-третє, в дослідницькій роботі відсутнє дослідження системи управління продажами в загальній системі управління підприємствами.

Тому в рамках управління збутом необхідно враховувати систему просування виробленої продукції на ринок (формування і підтримка потреб, прийом і обробка замовлень, комплектацію перед відправленням споживачам, відвантаження і реалізація).

Таблиця 1.2

Визначення категорії «управління збутовою діяльністю» [15]

Дослідник	Визначення категорії
О. Проволоцька	«Процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності компанії з продажу з метою формулювання та досягнення цілей продажів».
А. Балабанець, Л. Балабанова	«Комплексний процес, який включає: планування обсягу продажів продукту з урахуванням очікуваного рівня прибутку; дослідження та вибір найкращих партнерів, тобто постачальники (покупці), залежно від якості товару та сили попиту, проводять аукціони, наприклад встановлення цін на основі ринку. Визначення та завчасне використання факторів, які прискорюють продажі продукції та збільшують прибутки від продажів.»
С. Шпилик	«Управлінська діяльність, спрямована на виконання завдань організації, пов'язаних з формуванням попиту на товари і послуги товаровиробників та їх реалізації шляхом посилення цього попиту».
С. Хрупович	«Сукупність організаційних форм, за яких здійснюється загальний контроль на всіх етапах господарської діяльності, а також економічних засобів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємств».
Н. Терент'єва	«Розробка, планування, координація, організація та управління відповідними заходами та ключовими фігурами для побудови перспективних довгострокових відносин з торговими партнерами в рамках стратегічного

	партнерства та просування продукції на ринку».
--	--

Наступним етапом дослідження є визначення цілей, завдань, тематики, функцій і принципів управління збутом.

Метою збутової діяльності є «досягнення економічної вигоди для виробників (досягнення комерційного прибутку) на основі задоволення попиту споживачів» [10].

Необхідно розуміти, що метою управління збутом промислових підприємств є не тільки реалізація продукції, а весь процес її просування на ринку в цілому і серед споживачів зокрема.

Суб'єктами управління збутом компанії є особи, які здійснюють процес управління: керівник компанії, відділ продажів або маркетингу та дилери окремого регіону.

Відповідно до визначення теми та змісту вивчених понять, варто виділити основні функції бізнес-процесів: прогнозування та планування, організація та координація, стимулювання та мотивація, моніторинг і контроль.

Принципи управління збутовою діяльністю вітчизняних промислових підприємств такі [11]:

- принципи правомірного вибору маркетингових стратегій продажів;
- принципи, спрямовані на оптимальну ефективність і прибутковість комерційної діяльності в довгостроковій перспективі;
- принцип постійного і своєчасного моніторингу макро- і мікросередовища підприємства.

Особливу увагу слід приділити визначенню інструментів комерційного менеджменту, тобто основних механізмів впливу.

- 1) Продукція – якість, вибір, марка тощо;
- 2) Ціни – ціни, системи знижок і надбавок, умови оплати, варіанти відстрочки

та кредиту тощо;

3) Розташування – канали, формати та рівні продажів, умови транспортування та наявність на складі тощо;

4) Реклама – рекламні кампанії, виставки, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, стимулювання збуту та ін.

5) Люди – продавці, співробітники компанії, посередницькі організації та споживачі.

Проаналізувавши основні категорії управління збутовою діяльністю, необхідно чітко сформулювати принципи якісної реалізації процесів збуту: [10]:

1. Товари відповідають потребам і вимогам споживачів, а також вимогам ринку. Безсумнівно, що товар є найважливішим і важливим інструментом у здійсненні збутової діяльності, оскільки «збут передбачає передачу цього товару від виробника до споживача» [11].

2. Інфраструктурне забезпечення, тобто сукупність усіх компонентів збуту, які забезпечують ефективний процес реалізації продукції, зокрема: наявність транспортних засобів для транспортування продукції до складів і торгових точок; наявність складських і роздрібних магазинів; кількість банків, які здійснюють усі фінансові операції, пов'язані з реалізацією товарів, тобто предметом зовнішнього середовища збуту продукції підприємства.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення комерційної діяльності компанії. Для цього потрібна актуальна інформація про ринок, макро- та мікросередовище та підтримка якості цієї великої кількості інформації. На основі цієї інформації завпроваджується процес прийняття маркетингових рішень у зоні продажів.

4. Вибір оптимального каналу збуту з точки зору ефективності та прибутковості. Має бути зрозуміло, що вибір формату дистрибуції, каналу дистрибуції та методу дистрибуції є стратегічним рішенням керівництва компанії і завжди має відповідати цілям, стратегії та місії компанії.

5. Кадрове забезпечення комерційної діяльності підприємства. Це включає

правильний відбір, навчання та мотивацію персоналу, який бере участь у цьому процесі.

6. Фінансове забезпечення збуту підприємства. При транспортуванні товару від виробника до споживача повинні бути здійснені такі заходи: витрати, пов'язані зі зберіганням і зберіганням товару, витрати, пов'язані з орендою або придбанням торгового приміщення та витрати, пов'язані з транспортуванням товару. Витрати та очікувані фінансові прибутки повинні бути чітко сплановані

Загальна схема запропонованої нами системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Узагальнення системи управління збутом виробничих підприємств

Перш за все, ми вважаємо, що необхідно розробити ефективну бізнес-політику компанії. На думку науковців, реалізація ефективної та цілеспрямованої збутової

політики потребує організації та побудови дистриб'юторської мережі, здатної охопити цільовий ринок і швидко та ефективно реалізовувати продукцію в обсязі, співмірному з виробничою потужністю. Ділова політика стосується таких питань, як залучення посередників, договірні відносини, визначення форми і характеру збуту, пропозиції компанії в залежності від характеристик товару, умов конкретного цільового ринку і ділової політики конкурентів і т. д. Ділова політика компанії повинна бути розроблена таким чином, щоб гарантувати максимальну конкурентоспроможність на ринку за оптимальних витрат. Посилення конкуренції на сучасних ринках вимагає від компаній вирішення проблем збуту за допомогою унікальної політики збуту [28].

Виділено наступні аспекти формування торговельної політики промислово-комерційних організацій. По-перше, основні цілі комерційної діяльності цих організацій визначаються деталями їх діяльності та характером продукції на конкретному ринку. Конкретні аспекти процесу формування цілей продажів включають: збільшення обсягу продажу продукту; зростання операційного доходу або прибутку комерційної організації; тривалість повного циклу продажу; використання «критичних» або унікальних ресурсів; зайняти бажану частку ринку; ступінь участі учасників процесів, що контролюють рух товарів, наприклад, у каналах розподілу. Якими б не були ваші цілі, вони мають бути досяжними та кількісно вимірними. По-друге, вибір цільових ринків і сегментів, на які орієнтуватиметься організація промислових підприємств, має бути обґрунтованим з точки зору виробничих потужностей, перспектив розвитку купівельної спроможності та формування обсягів попиту; задоволення потреб і вимог споживачів до конкретного товару, конкурентоспроможності та конкурентної ситуації на ринку в цілому. Тому управління збутовою діяльністю виробничих організацій залежить від деталей продукту та особливостей цільового ринку [31].

Політику компанії щодо торгівлі та розподілу слід визначати на основі:

- запланованого рівня поточних та майбутніх прибутків;

- повного задоволення запитів платоспроможних споживачів;
- довгострокової ринкової стабільності компанії та конкурентоспроможності продукції;
- формування позитивного іміджу на ринку та соціального визнання тощо [4].

Важливо, щоб до збутової політики промислових підприємств підходили системно та були розроблені унікальні методологічні засади збутової діяльності. Особливістю процесного управління на промислових підприємствах є системне застосування підходу. Кожен бізнес-процес розглядається як певний ланцюжок дій, що створює додаткову вартість для споживача. Бізнес-процеси діють як керовані об'єкти. Такий підхід визначає оптимальну кількість бізнес-процесів [28].

Ефективність системного підходу до розробки збутової політики залежить від узгодженості всіх взаємопов'язаних елементів системи. Збутова політика є частиною підсистеми корпоративного управління. Тому його основною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей промислових компаній, отримання коротко- та довгострокових прибутків і сталий розвиток. Для ефективної реалізації своєї бізнес-політики та досягнення стратегічного напрямку комерціалізації інноваційної діяльності компаніям потрібні кваліфіковані працівники. Організація процесів продажів і використання відповідних моделей визначаються багатьма критеріями та умовами [6].

Методологічні засади оцінки ефективності збутової діяльності промислових підприємств в умовах значної невизначеності щодо зовнішніх факторів в Україні вивчені недостатньо, тому оцінити ефективність реальної збутової діяльності важко. Вчені справедливо наголошують, що це буде складно [23].

Прогнозування попиту є важливою частиною системи управління продажами промислової компанії. Вітчизняні вчені вважають, що використання кількісних методів прогнозування попиту дає змогу не лише кількісно описати зв'язки між окремими елементами та факторами навколишнього середовища та визначити їх динаміку, а й здійснити альтернативний аналіз отриманих даних. Недоліком є

необхідність детального структурування проблеми. Як ефективний і простий спосіб прогнозування попиту в маркетингу ми рекомендуємо використовувати методи технічного аналізу, які зазвичай використовуються в діяльності фондового ринку. Технічний аналіз – це метод прогнозування ринкових цін на основі аналізу минулих коливань цін. Однією з головних переваг технічного аналізу є його простота і зрозумілість. Інформація представлена у вигляді діаграм, що полегшує її вивчення. Ще одну перевагу цього методу дослідники бачать у тому, що його можна використовувати протягом коротших інтервалів часу. Насправді компанії часто публікують звіти щоквартально, а ключові статистичні дані публікуються щомісяця, хоча різні тенденції на цінових графіках можуть змінюватися частіше. Особливістю технічного аналізу є те, що він не враховує причини розвитку показників, а зосереджується лише на тенденціях їх розвитку. Цей метод підходить для продуктів і всіх типів ринків [30].

Стимулювання збуту, оптимізація каналів збуту, їх планування та контроль, а також логістика збуту також є найважливішими елементами системи управління збутом промислових компаній. Реклама – це інструмент, спрямований на стимулювання покупки певної послуги [10]. Науковці вважають, що головне завдання будь-якої компанії, яка працює на ринку, – визначити найбільш ефективний канал збуту, і на практиці, на мій погляд, це єдиний канал, а не окремі канали. Вітчизняні дослідники виділяють три рівні завдань щодо доцільності маркетингових каналів і логістичних зусиль:

- стратегічні: розробка загальних моделей поставок, визначення маркетингових і логістичних стратегій, проектування дистрибуційних мереж і вибір основних сегментів роздрібною компанії, вибір методів стимулювання посередників, форм комунікаційного та інформаційного забезпечення;

- тактичні: розробка моделей поставок на регіональному рівні, обґрунтування процедур організації поставок, встановлення систем планування, транспортних стратегій і систем управління запасами, модернізація розподільних мереж,

проектування розподілу додаткових складів або розподільних центрів; формування поточного трейд-маркетингового супроводу дистриб'юторів і ритейлерів.

- експлуатаційні: планування, будівництво або модернізація складів, впровадження сучасних процедур обробки замовлень на доставку, впровадження ключових показників, сучасних технологій і систем управління складуванням і транспортуванням [12]. На нашу думку, оперативний рівень цих завдань можна доповнити оперативним плануванням і щоденним управлінням конкретними процесами.

Стимулювання збуту в компаніях відбувається в трьох основних напрямках: стимулювання споживачів, стимулювання комерційних посередників і стимулювання власного торгового персоналу. Вони також виділяють кілька етапів процесу продажу, з якими ми повністю згодні (табл. 1.3), але фокус цього процесу зосереджений на аналізі реакції покупця на всю угоду. Результатом цього кроку є те, що клієнт задоволений отриманим продуктом і є ймовірність, що клієнт придбає цей продукт наступного разу або, завдяки позитивному відгуку, запропонує цей продукт іншим клієнтам.

Таблиця 1.3

Визначення та опис основних етапів процесу збуту

Етап	Характеристика	Результат
1. Визначення можливих покупців	Вивчення ринку, оцінка джерел інформації та підтримка особистих контактів	Визначення сукупності можливих покупців
2. Ініціювання інтересу	Вибір найкращого способу звернення до своїх клієнтів, установка контакту з можливими покупцями, ознайомлення їх з пропонованим товаром,	У можливих покупців з'являється зацікавленість в більш тісному дослідженні товару
3. Представлення продукту	Детальне ознайомлення з пропонованим асортиментом, демонстрація конкурентних переваг продукції	Можливий покупець визначився, який саме товар зацікавив його
4. Формування договірних умов	Узгодження кількості, ціни та умов доставки; роз'яснення фінансових та юридичних питань.	Узгоджені всі пункти договору продажу
5. Укладення угоди	Здійснення платежів за рахунками та відправка товарів	Можливий покупець став реальним клієнтом

6. Контроль виконання умов договору	Аналіз реакції покупців на всю операцію	Підвищити задоволеність споживачів отриманим продуктом і можливість того, що клієнт придбає цей продукт наступного разу або, завдяки своїм позитивним коментарям, матимемо змогу запропонувати цей продукт іншим клієнтам
-------------------------------------	---	---

Проблема в області організації відділів продажів лежить в області організації діяльності персоналу, його мотивів, тобто ділових і психологічних аспектів. Проблеми, суміжні з іншими відділами (маркетинг, виробництво, логістика) вимагають вирішення у сферах інвестицій в основні фонди (особливо транспорт) або переходу на аутсорсинг, перегляду графіків поставок, коригування інвентарних норм.

Зрозуміло, що компанії повинні розробляти маркетингові стратегії з системами управління продажами, щоб найкраще задовольнити попит споживачів. Науковці підкреслюють, що в основу системи менеджменту має бути покладена концепція маркетингу, яка враховує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [15]. Іншими словами, система управління збутом компанії повинна бути максимально орієнтована на клієнта і націлена на задоволення вимог ринку.

Тому управління господарською діяльністю сучасних компаній необхідно розглядати як систему. Система управління господарською діяльністю підприємства повинна комплексно враховувати вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і бути спрямована на забезпечення отримання високоякісної продукції. Запропонована схема системи управління комерційною діяльністю виробничих підприємств визначає її основні елементи. Акцент робиться на застосуванні системного підходу до реалізації бізнес-політики компанії з акцентом на уніфікацію всіх взаємопов'язаних елементів системи. Отже, ефективність управління збутовою діяльністю на сучасних вітчизняних підприємствах напряму залежить від організованої системи управління та визначеного стратегічного напрямку діяльності

компанії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (далі ТОВ «ДЗБМ») - виробниче підприємство, створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Адреса компанії: м. Дніпро, вул. Олександра Оцупа, 1 Б.

ТОВ «ДЗБМ» почало свою діяльність в 1959 році і сьогодні є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів в Україні. При такій виробничій потужності підприємство здатне виробляти до 10 мільйонів силікатної цегли на місяць, яка використовується при будівництві багатоповерхових і малоповерхових будинків. З 2014 року впроваджено нову лінію з виробництва кольорового декоративного каменю та плитки.

Продукція даного підприємства характеризується точними геометричними розмірами, високою міцністю і морозостійкістю. Будинки з силікатної цегли довговічні, мають високі експлуатаційні властивості і створюють хороший мікроклімат в приміщенні. Для виготовлення силікатної цегли використовуються тільки натуральні матеріали: пісок, вапно і вода, що робить її екологічно чистим будівельним матеріалом. Вапно, що міститься в складі, є природним септиком, сприяє знищенню мікроорганізмів і перешкоджає розвитку грибків і цвілі. На підприємстві виробляють повнотілу (одинарну і полуторну) і пустотілу силікатну цеглу. Силікатна повнотіла цегла використовується для кладки внутрішніх і зовнішніх стін, а також для створення опор і різних інших конструкцій, що несуть додаткові навантаження крім власної ваги.

Для кладки ненавантажених конструкцій (ненавантажених внутрішніх і зовнішніх стін) використовують пустотілу силікатну цеглу з ненаскрізними

вертикальними круглими порожнинами. Характеризується легкістю (зменшує навантаження на фундамент) і високими теплоізоляційними властивостями. Крім рядової випускається також лицьова силікатна цегла. Її особливості включають покращені геометричні властивості та більшу міцність.

Колірна палітра для декоративної цегли та плитки містить наступні кольори: жовтий, червоний, коричневий, персиковий, глясовий білий.

Види упаковки: масова упаковка (завантаження пакетів силікатної цегли за допомогою спеціальних механічних захватів) і пакування (відбірні цеглини спеціальним чином укладаються на піддони і обмотуються поліефірною стрічкою і поліетиленовою плівкою).

ТОВ «ДЗБМ» також є виробником газобетону, вапна та мінеральних порошоків. Газобетон - різновид ніздрюватого бетону. Характеризується наявністю відкритої пористої структури, утвореної в результаті хімічної реакції між газогенератором (зазвичай алюмінієвим порошком) і негашеним вапном. Вапно – це речовина, яку отримують випалюванням карбонатної породи. За своїм хімічним складом він складається майже виключно з вільних оксидів кальцію і магнію, де переважає компонент CaO . Його використовують не тільки в будівництві, але і для отримання різних хімічних речовин, деякі з яких ще називають «вапном».

Залежно від породи, з якої виготовлено вапно, воно може містити кальцій, магній і доломіт. Також прийнято розділяти цей матеріал на середньо або повільно гашене вапно.

Мінеральний порошок – це кам'яний пил, отриманий при тонкому помелі вапняку або доломіту, а також тверді відходи промислового виробництва. Він є обов'язковим компонентом асфальтобетону, щебеню та сухих будівельних сумішей, забезпечує структуру та в'язкість, виступає як заповнювач, що підвищує в'язучу здатність, пластичність, еластичність та міцність.

Компанія в першу чергу обслуговує ринок промислових споживачів України, включаючи забудовників та інших оптових покупців. На підприємстві працює 160

осіб. Основними конкурентами на ринку є такі компанії, як ТОВ «Силікатчик» та ТОВ «UDC». При цьому частка ринку ТОВ «ДЗБМ» складає близько 32%. Річний обсяг продажів сягає понад 150 млн грн.

Проведемо дослідження з метою аналізу основних фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність компанії за минулий період, за результатами фінансової та статистичної звітності компанії. Результати наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Ключові показники результатів діяльності ТОВ «ДЗБМ»
за 2021-2023 рр., тис. грн.**

Показник	Рік			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	абсолютне, +-	відносне, %
Доход (виручка) від збуту товарів	176 483	155 303	155 266	-21 217	-12,02
Податок на додану вартість	35 297	31 061	31 053	-4 243	-12,02
Загальна сума витрат	172 650	149 614	151 980	-20 670	-11,97
Балансовий прибуток	4 523	6 713	3 877	-645	-14,27
Чистий прибуток	3 833	5 689	3 286	-547	-14,27

Отже, за рахунок загальної фінансової кризи, ТОВ «ДЗБМ» у звітному періоді зменшило обсяги виробництва, що відповідно вплинуло на показники фінансового стану підприємства.

В результаті валовий дохід від звичайної діяльності на підприємстві зменшився на 21217 тис. грн порівняно з 2021 роком, що становить 12,02 %. Відповідно зменшилися і витрати на виробництво продукції, але темпи їх зменшення були дещо меншими (11,97%), що дозволило підприємству отримати зменшення балансового прибутку (до оподаткування) на 645 тис. грн. (на 14,27%). Залишок чистого прибутку компанії у 2023 році склав 3286 тис. грн, що на 14,27 % менше за 2021 рік. Зміну результатів господарської діяльності подаємо у вигляді графіка (рис. 2.1).

Тому за загальними показниками оцінюємо результати господарської

діяльності як позитивні, так як діяльність підприємства була прибутковою. Проведемо більш детальні розрахунки та аналіз показників рентабельності з використанням даних таблиці 1.1, проведемо відповідний аналіз, результати наведені на рис. 2.1.

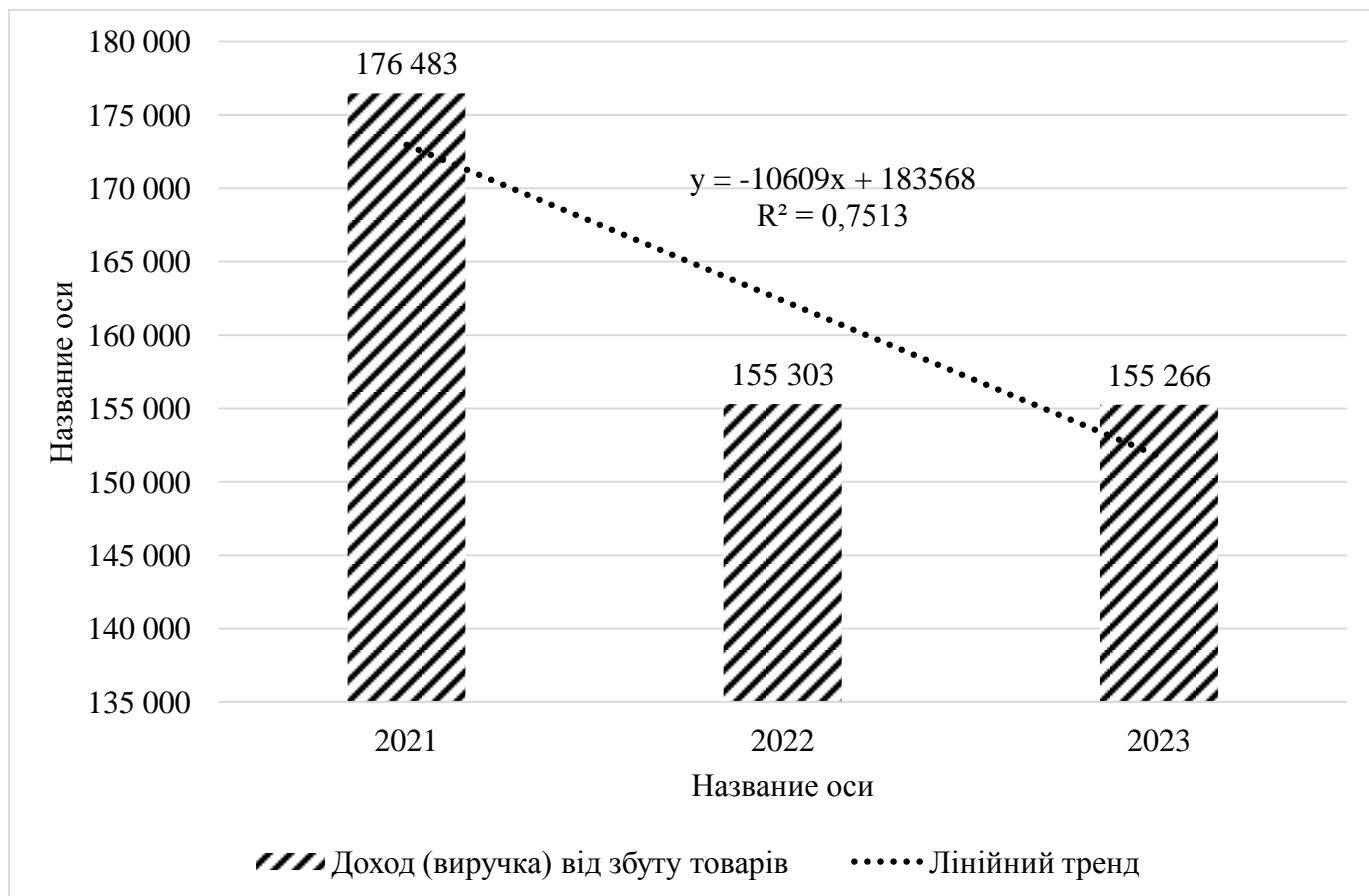


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання доходу від збуту товарів у ТОВ «ДЗБМ»

Наведений графік демонструє, що дохід від збуту продукції має тенденцію до зменшення. Щорічно даний показник зменшується в середньому на 10,61 млн. грн. Даний прогноз є достовірним, так як коефіцієнт детермінації становить 0,75, що підтверджує визначену тенденцію.

Рівень та показники ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві представлені в табл. 2.2. Кількість працівників на підприємстві з 2021 по 2023 рік скоротилася на 43 людини (-21,18%). Значне зменшення кількості

працівників у 2023 році пов'язане зі спадом виробництва через війну в Україні. При цьому тривалість робочого часу працівників ТОВ «ДЗБМ» зменшилась на 40,22%, що свідчить про зменшення тривалості щоденної роботи працівників.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+,-	%
Чисельність працівників підприємства, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	348,1	265,4	208,1	-140,0	-40,22
Загальний фонд оплати праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,7	-24,07
Вартість доходу від збуту в розрахунку на:					
1 працівника підприємства, тис. грн./чол.	869,37	897,71	970,41	101,04	11,62
відпрацьований час, грн./год.	506,98	585,12	746,06	239,08	47,16
Вартість прибутку в розрахунку на:					
1 працівника підприємства, тис. грн./чол.	18,88	32,88	20,54	1,66	8,77
відпрацьований час, грн./год.	11,01	21,43	15,79	4,78	43,40
Виплачена заробітна плата на 1 працюючого за місяць, тис. грн.	9,64	7,75	9,29	-0,35	-3,66
Виплачена заробітна плата на 1 відпрацьовану люд.-год., грн.	67,46	60,59	85,68	18,22	27,01

Таким чином, середньомісячна заробітна плата компанії зменшилася на 3,66% через скорочення робочого часу та зниження виробництва. Продуктивність праці на одного працівника на ТОВ «ДЗБМ» зросла на 11,62 %, оскільки скорочення чисельності працівників перевищувало падіння виробництва.

ТОВ «ДЗБМ», крім трудових ресурсів, використовує також наявні технологічні лінії, обладнання, технологічні конструкції та інші засоби виробництва. Повне забезпечення працівників найважливішими засобами виробництва забезпечує ефективне використання працівників, підвищує продуктивність праці, покращує якість продукції та підвищує ефективність роботи всього трудового колективу. У таблиці 2.3 наведені показники, що відображають рівень основних фондів і запасів

оборотних коштів підприємства.

Матеріали наведені в табл. 2.3 демонструють невелике зростання вартості нерухомого майна з 2021 по 2023 р. За рахунок переоцінки основних засобів ріст цього показника склав 4,79% (+6,6 млн. грн.). При цьому рівень оборотних коштів зріс на 11,14%, що призвело до збільшення залишку сировини та готової продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка показників використання матеріально-технічних засобів

ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	%
Загальні витрати коштів на придбання основних засобів, млн. грн.	137,1	141,7	143,6	6,6	4,79
Загальні витрати коштів на придбання оборотних засобів, млн. грн.	73,1	79,5	81,2	8,1	11,14
Фондозабезпеченість 1 працівника основними засобами, тис. грн/особу	675,2	819,2	897,8	222,5	32,96
Отримано доходу на 100 грн вартості основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-20,7	-16,05
Використано основних засобів для виробництва 100 грн валового доходу, грн./грн.	77,7	91,3	92,5	14,8	19,11
Число оборотів поточних активів, коеф.	2,42	1,95	1,91	-0,5	-20,84
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	151,1	186,9	190,9	39,8	26,32
Норма прибутку в розрахунку на основні та оборотні засоби, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	X

Зменшення доходу на 100 грн вартості основних засобів на 16,05 % і оборотності поточних активів на 20,84 % пояснюється значним зниженням доходу від виробництва. У зв'язку зі зниженням обсягів реалізації продовжено термін оборотності оборотних засобів на 40 днів. Це свідчить про те, що підприємство не дуже ефективно використовує свій оборотний капітал.

Ще однією метою компаній є розробка заходів щодо пріоритетності технічних і технічних рішень, важливих інновацій для підвищення ефективності роботи, виробництва конкурентоспроможної продукції тощо.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ» (табл. 24). Показники в цій таблиці демонструють, що дохід ТОВ «ДЗБМ» у 2023 році зменшився на 12,02 % порівняно з 2021 роком. Зменшення продажів супроводжується падінням виробництва. При цьому витрати зменшилися на 11,97 %, а чистий дохід зменшився на 14,27, що призвело до зменшення рівня рентабельності активів і діяльності на 0,73 і 0,06 відсоткові пункти, відповідно.

Таблиця 2.4

Узагальнюючі показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	%
Вартість доходу від збуту, млн. грн.	176,48	155,30	155,27	-21,22	-12,02
Витрати на здійснення господарської діяльності, млн. грн.	172,65	149,61	151,98	-20,67	-11,97
Отримано чистого прибутку, млн. грн.	3,83	5,69	3,29	-0,55	-14,27
Чисельність працівників підприємства, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Загальний фонд оплати праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,65	-24,07
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./особу	869	898	970	101	11,62
Інвестовано в основні засоби, млн. грн.	137	142	144	7	4,79
Фондозабезпеченість 1 працівника підприємства, тис. грн./особу	675	819	898	223	32,96
Фондовіддача на 100 грн. інвестованих основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-21	-16,05
Норма прибутку в розрахунку на основні та оборотні засоби, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	X
Рентабельність господарської діяльності, %	2,22	3,80	2,16	-0,06 в.п.	X

Охоплення ринку будівельних матеріалів вимагає виходу на нові сегменти ринку, які ще не охоплені. Проведення маркетингових досліджень важливих товарних груп, оптимізація адміністративних та виробничих витрат, визначення можливості передачі окремих допоміжних виробничих функцій третім особам, оптимізація бізнес-процесів тощо – все це призведе до зростання ефективності та підвищення загального добробуту підприємства.

2.2. Оцінка організації збутової діяльності на підприємстві

На різних етапах функціонування ТОВ «ДЗБМ», особливо в контексті загального управління та управління збутовою діяльністю, розробляються стратегії та політика збуту, на основі яких різними способами розробляється програма збуту. Основними напрямками програми є наступне: посилити свої канали продажів, організувати ефективну комунікацію, інформувати споживачів про нові продукти та спонукати їх спробувати продукцію компанії. Підвищуючи просування продукту, ТОВ «ДЗБМ» враховують специфічні для компанії фактори, такі як: ступінь однорідності продукту; маркетингові та збутові стратегії конкурентів, які мають вирішальне значення при виборі збутових стратегій; стадія життєвого циклу товару; ступінь однорідності ринку; позиціонування товару; технічні можливості; фінансово-економічні можливості організації бізнесу.

У цілому управління збутовою діяльністю в ТОВ «ДЗБМ» насамперед орієнтоване на доставку продукції від місця виробництва до місця реалізації з дотриманням двох умов: максимального задоволення потреб споживачів та отримання оптимальних витрат для підприємства. Однак інші не менш важливі аспекти можна виразити так:

- створення та розвиток структури каналу продажів і підсистем управління продажами;
- вибір методів розподілу відповідно до різних груп продуктів і географічного розташування ринку;
- забезпечення оперативного надходження коштів за реалізовану продукцію на підприємство з метою збереження необхідних оборотних коштів.

Незважаючи на вирішальну роль вищезазначених аспектів, можна припустити, що основною метою управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» є забезпечення доступності виробленої продукції споживачам. Для досягнення цієї мети суб'єкти управління збутом повинні виконати низку взаємопов'язаних завдань: визначити

потреби цільового ринку та розрахувати його можливості (стандарт для бізнес-організацій інших галузей); формування оптимальної підсистеми збуту з урахуванням виробничої площі; вибір способів географічного просування товару, бажано поблизу місця виробництва, щоб зменшити витрати на розподіл.

Для того, щоб процес управління збутовою діяльністю міг здійснюватися більш організовано і, по можливості, з мінімальними витратами, варто дотримуватися певних алгоритмів при розробці збутової політики в ТОВ «ДЗБМ».

Це складається з наступних кроків:

- визначити ключові цілі продажів;
- вибір цільового ринку;
- формулювання стратегії продажів;
- підбір посередників і торгових партнерів;
- визначити умови та можливості виходу на цільовий ринок;
- побудова каналів збуту продукції;
- побудова взаємовідносин у каналах дистрибуції та умови оплати праці учасників;
- створення системи контролю якості та обслуговування клієнтів.

Окремі аспекти формування збутової політики ТОВ «ДЗБМ» потребують більш детального розгляду.

По-перше, визначення основних цілей збутової діяльності такої організації залежить від деталей діяльності та характеру продукції на конкретному ринку. Специфічним аспектом процесу формування збутових цілей є збільшення обсягу реалізації товару. Збільшення операційних витрат або прибутків бізнес-організації. Тривалість повного циклу продажу. Використання «критичних» або унікальних ресурсів. Незалежно від цільових критеріїв, мета має бути досяжною та піддаватися кількісному виміру.

По-друге, вибір цільових ринків і сегментів, на які орієнтуватиметься організація ТОВ «ДЗБМ», має бути обґрунтованим з точки зору виробничих

потужностей, перспектив розвитку купівельної спроможності та формування обсягів попиту; задоволення потреб і вимог споживачів до конкретного товару, конкурентоспроможності та конкурентної ситуації на ринку в цілому. Тому управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» залежить від деталей продукту та особливостей цільового ринку.

Основні характеристики продукту пов'язані з поведінкою споживачів, ставленням до товару та вимогами до обслуговування споживачів. Тому при одночасному виході на кілька сегментів ринку для окремих видів продукції необхідно застосовувати різні стратегії збуту. При розробці нової стратегії продажів або вдосконаленні існуючої стратегії продажів для ТОВ «ДЗБМ» процес розробки нової стратегії продажів або вдосконалення існуючої стратегії продажів починається з перегляду її діяльності з метою вибору конкретного підходу до контакту з кінцевими споживачами. Щоб визначити найефективніші засоби, їх необхідно проаналізувати та впроваджувати політику продажів. Ці інструменти включають:

- інструменти розповсюдження продукції – роздріб чи опт; інструмент для взаємодії з потенційними споживачами та встановлення особистого контакту; інструмент для інформування потенційних споживачів про нові продукти; інструмент для встановлення контакту між комерційними організаціями і споживачами, особливо при укладанні договорів зі споживачами готової продукції промислового призначення.

- умови замовлення та консультаційні інструменти при укладенні договорів купівлі-продажу продукції;

- інструмент для залучення найбільш перспективних споживачів у ваш шоу-рум для демонстрації продукції для вузькоспеціалізованих професіоналів;

- інструмент збільшення кількості потенційних споживачів продукту та визначення кількості вузькоспеціалізованих груп користувачів;

- інструмент для стимулювання продажів зростаючій невеликій споживчій базі;

- інструменти адаптації продукції до конкретних потреб споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

При плануванні та реалізації стратегії збуту слід зазначити, що збутова організація повинна мати вже розроблені необхідні бізнес-стратегії, які визначають її дії на ринку. Отже, в результаті проведення третього етапу процесу розробки стратегії збуту ТОВ «ДЗБМ» визначається загальна концепція збутової діяльності, розкриваються існуючі інформаційні зв'язки та розкриваються основні умови збутової діяльності. Продукт доставляється кінцевому споживачеві та складається бюджет продажів. Після остаточного визначення стратегії збуту ТОВ «ДЗБМ» вибираються необхідні посередники і безпосередні учасники підсистеми збуту самої збутової організації. За умови використання послуг посередників у збутовій діяльності ТОВ «ДЗБМ» повинні визначити обсяг товару на конкретному ринку чи сегменті. Для цього створюється каталог вимог до різних видів продукції, який прив'язується до загальної концепції збуту промислових збутових організацій.

Першою частиною підсистеми управління продажами є не сам процес управління, а система зв'язку між співробітниками. Всі функції управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» об'єднані в єдиний процес управління комерційною організацією, який включає формування таких стратегій, як формування каналів збуту продукції, завоювання ринків збуту і ціноутворення на товари і т.д.

Пропонуємо розглядати управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» як багатогранний процес управління, спрямований на забезпечення ефективних продажів підприємства в довгостроковій перспективі в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Поєднання організаційного та практичного підходу з урахуванням галузевих особливостей підприємства та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу дозволяє сформувати оптимальну систему управління збутом підприємства (рис. 2.2).

Основними елементами збутової діяльності є зберігання, обробка, пакування

та складська обробка продукції; здійснення транспортних операцій та надання послуг доставки; безпосередній контакт із покупцями у формі укладання договорів із споживачами, фізичної доставки товарів, обробки замовлень, організації процесів оплати та виставлення рахунків, а також дій, пов'язаних із фактичним продажем, які доповнюють процес збуту товарів.



Рис. 2.2. Схема елементів процесу управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ»

З метою поліпшення управління збутовою діяльністю ТОВ «ДЗБМ» можна запропонувати певні заходи, які зведені в табл. 2.5.

Для реалізації вказаних заходів необхідно сформулювати маркетингову

політику, яка базується на наукових знаннях про формування збуту компанії та враховує вплив різноманітних факторів на бізнес-ціль.

Таблиця 2.5

Заходи щодо вдосконалення управління збутом в ТОВ «ДЗБМ»

Заходи	Удосконалення
Вдосконалення планування збуту	Для корекції відхилень від темпів реалізації товарів необхідно більш точно визначити збутову стратегію підприємства, спрогнозувати обсяги реалізованих товарів і визначити частку галузевого ринку.
Підвищення рівня кадрового забезпечення	З метою зниження вартості товару рекомендується розробити стандарти ефективної роботи менеджерів з продажу, їх навчання, корпоративного навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
Вдосконалення організаційних аспектів збутової діяльності	При організації продажів ми рекомендуємо використовувати сучасні методи продажів через Інтернет і поліпшити власний сайт, де можливе онлайн замовлення.
Поліпшення якісних характеристик продукції	Ми виробляємо продукцію високої якості за міжнародними стандартами, щоб максимально задовольнити потреби споживачів (наприклад, екологічно чисті будівельні матеріали з використанням натуральної сировини).
Територіальні аспекти збутової діяльності на галузевому ринку	Ми рекомендуємо вам охоплювати територію певних вибраних регіонів своєю торговою діяльністю. Це дозволяє мінімізувати не тільки загальні витрати, а й витрати, пов'язані з продажем товарів на галузевих ринках, різними цінами і конкурентною політикою.
Врахування цінової політики при формуванні збуту	Необхідність розробки цінової політики для трьох основних груп споживачів за обсягами закупівель: будівельні компанії, торгівельні посередники та кінцеві споживачі. Кожен клас має різні ціни на продукцію, але сама продукція повинна бути якісною для кожного споживача. Ми рекомендуємо знайти можливості для зниження собівартості одиниці продукції та цін, наприклад, шляхом використання простішої упаковки продукту, усунення традиційної реклами тощо.

Серед зазначених факторів можна назвати:

- характеристики кінцевих споживачів (кількість, відвідуваність, рівень доходу);
- можливості підприємства, фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрямки ринкової стратегії та масштаби виробництва;
- характеристика товару (зовнішній вигляд, середня ціна, сезонність виробництва, термін придатності);
- ступінь конкуренції та бізнес-політики конкурентів (кількість, концентрація,

бізнес-стратегії та тактики конкурентів);

- характеристика та специфіка дистрибуції (виробничі потужності, звичаї та міжнародні звичаї ведення бізнесу, щільність дистрибуції покупців);
- порівняння витрат різних каналів збуту.

Тому розробка системи управління збутом в умовах ТОВ «ДЗБМ» повинна базуватися на результатах аналізу існуючої системи продажів компанії. Такий аналіз здійснюється не тільки за кількісними, а й за якісними показниками, такими як рівень обслуговування, задоволеність і прихильність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів зовнішнього ринку, ефективність роботи тощо.

Тому компанії, які бажають зайняти стабільно високе місце на ринку, повинні спочатку проводити ефективні продажі, щоб максимізувати продажі товарів і максимізувати прибуток. Розвиток системи продажів у компанії, у свою чергу, залежить від ефективного процесу управління.

2.3. Аналіз ефективності збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Виробнича та збутова політика ТОВ «ДЗБМ» залежить від різних факторів і формується різними відділами компанії. Тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть бути різними. У той же час, якщо ми можемо розглядати виробництво і реалізацію як незалежні функції в незначний момент, то в довгостроковій перспективі ми виявляємо, що вони дуже тісно пов'язані. Чого можна досягти, якщо нічого не виробляється? Навпаки, як можна говорити про виробництво, якщо немає можливості реалізації? Ці поняття мають індивідуальний зміст для кожної окремої компанії в залежності від галузі, до якої вона належить, і сфери її діяльності.

Для ритмічної та успішної підприємницької діяльності, як правило, необхідно, щоб виробництво і збут збігалися протягом не дуже короткого періоду діяльності

компанії. Однак протягом цих періодів обставини можуть змінюватися. Це означає, що динаміка виробництва і реалізації різна. Показником відповідності норми виробництва і реалізації продукції є норма реалізації, яка є співвідношенням кількості реалізованої та виготовленої продукції за відповідний період. Чим ближче значення цього коефіцієнта до 1 і чим стабільніша ця відповідність, тим більш синхронною і ритмічною буде діяльність виробничо-збутової підсистем компанії. Для з'ясування причин зміни основних показників господарської діяльності ТОВ «ДЗБМ» необхідно визначити, як відбувалося виробництво та реалізація продукції (табл. 2.6).

Як показано в таблиці 2.6, продажі та виробництво продукції ТОВ «ДЗБМ» зменшилися протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.6

Динаміка виробленої та реалізованої продукції ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+,-	%
Дохід від збутової діяльності, тис. грн.	176 483	155 303	155 266	-21 217	-12,02
Вартість виробленої продукції, тис. грн.	215 223	184 885	166 953	-48 270	-22,43
Коефіцієнт відповідності	0,82	0,84	0,93	0	13,41
Середньорічні залишки виробленої продукції, тис. грн.	38 740	29 582	11 687	-27 053	-69,83

Проте темпи зниження вартості виробленої продукції дещо перевищують темпи зниження виручки від реалізації продукції, що пов'язано зі зменшенням залишків нереалізованої продукції та скороченням темпів виробництва через війну в Україні. Коефіцієнт відповідності між продажем продукції та обсягом виробництва зростає і наближається до 1. Це свідчить про підвищення узгодженості між виробничою та збутовою підсистемами.

Обсяг продажів безпосередньо впливає на інші аспекти бізнесу, такі як витрати на продукцію та прибутковість, а також на фінансовий стан і конкурентоспроможність компанії. Крім того, продажем завершується виробничий цикл підприємства. Кошти, отримані від реалізації продукції, використовуються на

придбання сировини і матеріалів, виплату заробітної плати та інші витрати. Тому в сучасних умовах дуже важливо налагодити ефективну систему збуту в ТОВ «ДЗБМ».

Розглянемо детальніше динаміку, склад і структуру витрат на збут у таблиці 2.7 з вертикальним та горизонтальним аналізом сум за 2022-2023 роки. Як показано в таблиці 2.7, витрати підприємства на реалізацію продукції за аналізований період зросли на 5860 тис. грн., або в 4,4 рази (+343,9 %). За складовими витрат на збут продукції зросли всі статті витрат, що зумовлено загальним значним приростом витрат на збут. В 2022 році через початок повномасштабного вторгнення росії на територію України на ТОВ «ДЗБМ», як і на всіх підприємствах країни, спостерігався як значний спад виробництва, так і майже відсутні витрати на збут.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура витрат на збут ТОВ «ДЗБМ», тис. грн.

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		Зміна рівня 2023 проти 2022		
	сума	частка%	сума	частка,%	абсолютна	відносна,%	частки,%
Витрати на зберігання, навантаження, розвантаження та пакування продукції	29,8	1,75	102,9	1,36	73,1	245,0	-0,39
Витрати на оплату праці та гонорари працівників, продавців і дилерів підрозділів, що забезпечують реалізацію продукції	341,5	20,04	1783,6	23,58	1442,1	422,3	3,54
ЄСВ	108,2	6,35	457,6	6,05	349,4	322,9	-0,3
Витрати, пов'язані з проведенням передпродажної роботи, рекламної діяльності та дослідження ринку продукції	83,0	4,87	391,1	5,17	308,1	371,2	0,3
Витрати, пов'язані з оплатою службових відряджень працівників, зайнятих реалізацією продукції	60,7	3,56	261,0	3,45	200,3	330,2	-0,11
Плата за доставку та відшкодування страховки	388,9	22,82	1889,5	24,98	1500,6	385,9	2,16
Податки та збори	23,0	1,35	79,4	1,05	56,4	245,3	-0,3

МШП	4,1	0,24	28,0	0,37	23,9	584,3	0,13
Інші витрати, пов'язані з реалізацією продукції, товарів, робіт, послуг	248,8	14,6	1403,9	18,56	1155,1	464,3	3,96
Логістичні витрати	416,1	24,42	1167,1	15,43	751,0	180,5	-8,99
Загальна сума витрат на збут	1704,0	100,00	7564,0	100,00	5860,0	343,9	-

Найбільше зросли видатки за статтями: «МШП» – у 6,84 рази. «Інші витрати на збутову діяльність» – у 5,64 рази. «Витрати на оплату праці та комісійні працівникам підрозділів, продавцям і торговим представникам по забезпеченню реалізації продукції» – у 5,22 рази.

Оцінюючи структуру витрат на збут в ТОВ «ДЗБМ», можна сказати, що за аналізований період не відбулося істотних змін у перерозподілі різних видів витрат у загальній сумі. У 2023 році «логістичні витрати» склали 15,43% загальних витрат на збут, що менше частки у 2022 році на 8,99 відсоткові пункти.

«Витрати на заробітну плату та комісійні працівникам відділів, продавців та агентств, що гарантують реалізацію продукції» становлять 23,58 % збутових витрат в 2023 році, що вище частки даної статті витрат в 2022 році на 3,54 відсоткові пункти.

Для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства варто вивчити частку витрат на збут у загальних операційних витратах підприємства та проаналізувати рентабельність цих витрат. Зробимо відповідні розрахунки в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка і окупність витрат ТОВ «ДЗБМ» на збут

Показники	2022 р.	2023 р.	Зміна рівня 2023 проти 2022	
			абсолютна	відносна, %
Виручка від збуту продукції, тис. грн.	155 303	155 266	-37	-0,02
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	133 197	130 012	-3 185	-2,39
Адміністративні витрати, тис. грн.	11 441	10 858	-583	-5,10

Витрати на збут, тис. грн.	1 704	7 564	5 860	343,90
Інші види операційних витрат, тис. грн.	2 718	2 457	-261	-9,60
Загальна сума операційних витрат, тис. грн.	149 060	150 891	1 831	1,23
Питома вага витрат на збут у загальній сумі операційних витрат, %	1,14	5,01	3,87	x
Окупність збутових витрат, грн.	91,14	20,53	-70,61	-77,48
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	6 243	4 375	-1 868	-29,92
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн збутових витрат, грн.	3,66	0,58	-3,09	-84,21

Згідно з проведеними розрахунками, частка витрат на збут у загальних витратах операційної діяльності була невеликою і за аналізований період зросла на 3,87 відсоткові пункти.

Крім того, відшкодування збутових витрат за показником доходу від реалізації продукції становить 20,53 грн за 1 грн збутових витрат, що менше минулорічного значення на 77,48 %. Негативну динаміку також характеризує коефіцієнт, що вказує на відношення операційного прибутку до витрат на збут. Кількісне значення якісних показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Удосконалення організації збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ»

В сучасних умовах господарювання більше уваги приділяється потребам ринку, внаслідок чого значно зростає значення і роль збутової діяльності компаній. Змінюється характер товарно-збутової діяльності за рахунок консолідації маркетингових функцій, ефективної збутової комунікації шляхом дослідження ринку, планування асортименту та рекламної діяльності. На першому місці – потреби та задоволення покупця, а не виробника. Через взаємодію з працівниками спеціалізованих організацій виробники беруть активну участь у продажах. З іншого боку, продавці мають доступ до великої кількості інформації про клієнтів, тісно співпрацюючи з іншими частинами відділу маркетингу. Підвищення ролі торгового персоналу в корпоративній діяльності вимагає реорганізації торгової організації та реконструкції системи організації та управління його діяльністю. Коли відділ продажів інтегрується у відділ маркетингу, певні функції, такі як реклама, дослідження ринку, аналіз цін, розробка нових продуктів і кредитна політика, можуть бути передані цьому відділу.

Основне завдання ТОВ «ДЗБМ» - якнайкраще задовольнити попит споживачів високоякісною продукцією. Аналіз діяльності ТОВ «ДЗБМ» показав, що критична ситуація в економіці України (наслідки пандемій, повномасштабна війна) негативно впливає на розвиток виробництва та збут продукції. Про це свідчить падіння обсягів виробництва та реалізації продукції, низька завантаженість виробничих потужностей, високий рівень прихованого безробіття та повільна техніко-технічна модернізація виробництва.

У цьому відношенні функції менеджерів з продажу обмежені. Їхня діяльність

зосереджена в рамках відділу і включає управління, розробку та управління планами продажів товарів, надання конкретних послуг клієнтам, укладання договорів на постачання товарів, співпрацю з навчанням персоналу, оплатою тощо.

При цьому зі зниженням операційної відповідальності зростає відповідальність за організацію, планування та контроль діяльності відділу продажів, а також стратегічна відповідальність. До них відносяться стратегічне планування, управління організаційною дисципліною та якістю діяльності відділу продажів. Більшість працівників служби збуту потребують високого рівня самоконтролю та самовладання через специфіку робочих процесів.

Організаційна дисципліна в таких ситуаціях повинна базуватися на таких принципах:

а) Делегування повноважень – зростаюча складність і спеціалізація техніки роботи вимагає делегування певних функцій підлеглим.

б) Класифікація робіт – групування робіт у межах поставлених завдань.

в) Ієрархічні обмеження можливості контролювати діяльність підлеглих вимагають обґрунтування (і від) кожного керівника щодо кількості підлеглих. Чим вищий рівень ієрархії управління, тим менше підлеглих повинен контролювати керівник.

д) Беручи до уваги відмінності між оперативною та консультативно-роз'яснювальною діяльністю ієрархічних або оперативних керівників, кожен керівник у структурі комерційної служби може здійснювати свою діяльність самостійно та в межах своїх можливостей, не замінюючи іншого керівника.

Збутова діяльність сучасного виробничого підприємства передбачає інтеграцію всіх працівників, які виконують ряд взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Це також вимагає визначення функцій і встановлення взаємозв'язків між працівниками всередині та поза мережею розподілу, а також координації та контролю за діяльністю в системі розподілу (рис. 3.1).

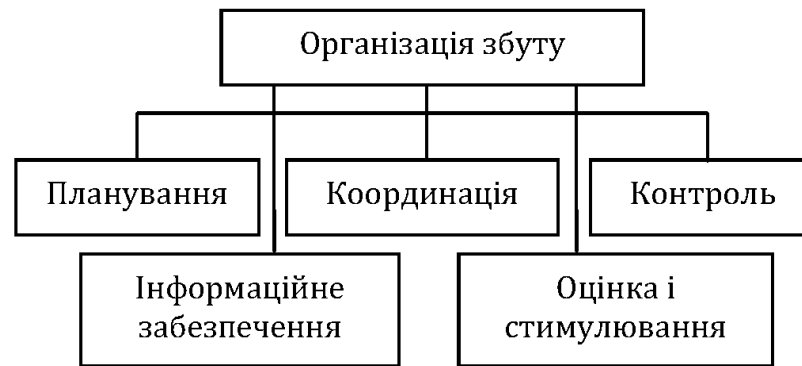


Рис. 3.1. Перелік основних функцій ТОВ «ДЗБМ» в системі збуту

Також, в організацію збуту ТОВ «ДЗБМ» входять заходи з навчання, підбір фахівців для відділу збуту, оцінка якості і результатів роботи підлеглих, заходи щодо матеріального і духовного розвитку персоналу.

В цілому діяльність співробітників відділу збуту ТОВ «ДЗБМ» може будуватися на моделі взаємовідносин між представниками відділу збуту та організації при проектуванні та здійсненні товарних закупівель.

Крім своїх звичайних обов'язків, продавці можуть виконувати додаткові завдання для збільшення обсягу продажів залежно від специфіки їхньої ситуації. Обслуговування клієнтів, робота з дилерами та підтримка торгових центрів.

Взаємовідносини між дилерами, дилерами, покупцями і покупцями ілюструє модель, схематично зображена на рис. 3.2. Побудова та аналіз таких моделей є особливо ефективним, коли конкуруючі продавці також мають контакти з компанією-покупцем.

Організація збуту тісно пов'язана з плануванням, розкладом та часовим і просторовим розподілом всієї роботи між співробітниками відділу збуту.

Основними елементами плану продажів є: створення прогнозів щодо ринкових умов; прогнозування рівня доходу компанії; складання фінансової оцінки продажів; встановлення стандартів продажів; вибір каналів збуту продукції, організація комерційних комунікацій; планування та оформлення бізнес-звітів; аналіз тенденцій продажів; планування та оцінка діяльності відділу продажів; розробка та аналіз

планів координації діяльності відділу продажів та його взаємовідносин з іншими відділами компанії; консультування клієнтів та складання планів роботи.

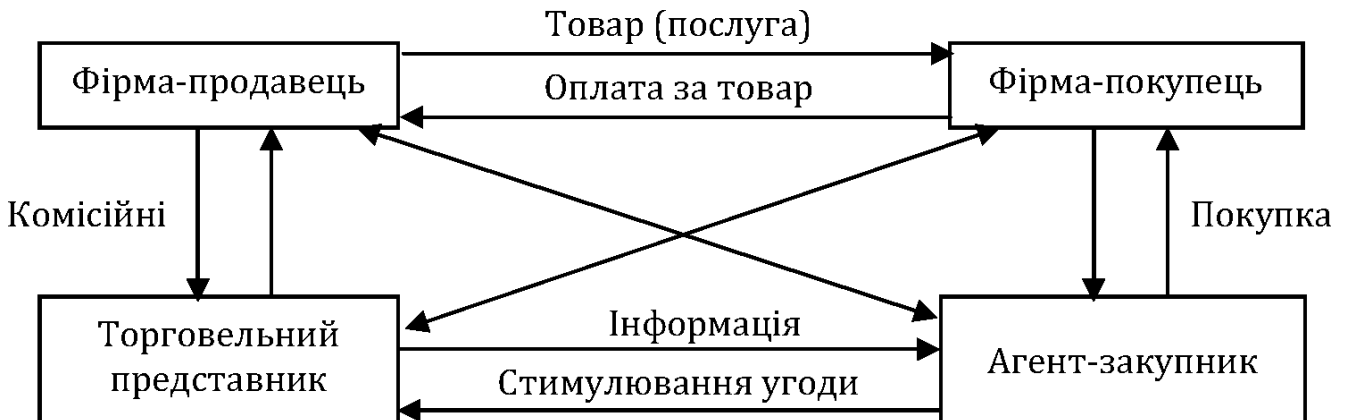


Рис. 3.2. Схема взаємовідношень між ТОВ «ДЗБМ» та покупцями при купівлі товару

Ключовим аспектом при організації збуту є розмір компанії, вид і асортимент продукції; кількість і місце розташування покупців; канали збуту і комерційні взаємодії; методи, способи та відповідальність на кожному рівні управління. У відповідності до означеного пропонуємо використовувати в ТОВ «ДЗБМ» функціональну організацію, так як дане підприємство є виробником однорідної продукції – будівельних матеріалів (рис. 3.3).

Менеджери з продажу координують операції з продажу, рекламу та стимулювання збуту на галузевому ринку. Комерційний директор організовує збутові операції за допомогою трьох менеджерів і через директора з розподілу контролює зберігання, транспортування та розподіл товарів. Недоліком цієї форми організації є те, що для її адаптації можуть знадобитися великі капіталовкладення, оскільки асортимент продукції розширюється і продукт може продаватися на різних ринках.

Основним, на нашу думку, напрямком розвитку сучасних підприємств є ефективно поєднання двох основних елементів: підсистеми, що складається з

невеликої кількості відносно ізольованих підприємств, і підсистеми, що складається з кількох видів колективної діяльності. Йдеться про побудову компанії як системи. Для кожного конкретного типу компаній розробляються індивідуальні бізнес-стратегії. Об'єднання усіх бізнес-стратегій утворює стратегічний бізнес-блок.

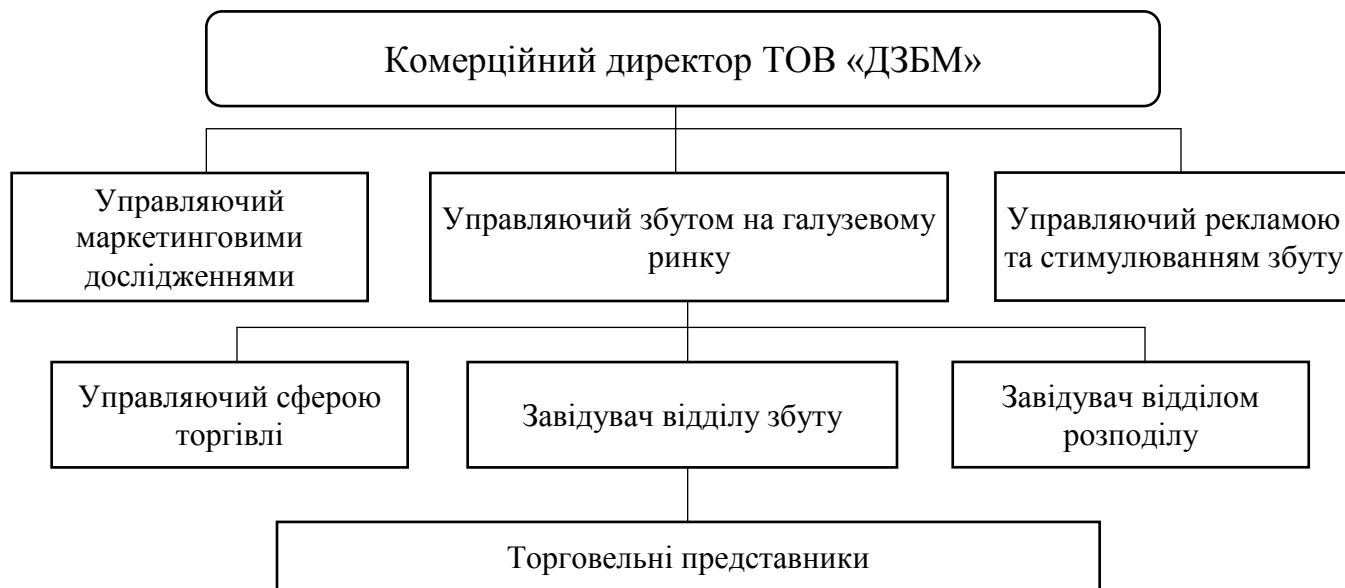


Рис. 3.3. Пропонована організаційна структура служби збуту ТОВ «ДЗБМ»

Зміна стратегії або вибір стратегії розвитку в ТОВ «ДЗБМ» вимагає певних змін в організаційній структурі управління. Економічна ефективність удосконаленої організаційної структури виникає внаслідок підвищення якості управлінських рішень, зниження витрат на впровадження процесів управління, меншого обсягу інформації та інших факторів, від яких залежать рішення для конкретних проектів.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин необхідно розглядати діяльність ТОВ «ДЗБМ» у постійному зв'язку з вимогами ринку. Для досягнення поставленого завдання ми пропонуємо пов'язати організацію виробництва та реалізації продукції та процеси оптимізації рівня сервісу та, по можливості, сформуванню відповідну корпоративну виробничу програму. З огляду на зміни сучасного бізнес-середовища актуальним є комплексний підхід до вибору найбільш прийнятної стратегії діяльності ТОВ «ДЗБМ».

3.2. Заходи оптимізації процесу управління стимулюванням збуту продукції підприємства

Стратегію збуту ТОВ «ДЗБМ» слід розглядати як діяльність, що включає принципи та методи організації товаропотоку до кінцевого споживача. Основним завданням стратегії збуту є створення умов для перетворення потреб потенційних покупців у реальний попит на той чи інший товар.

ТОВ «ДЗБМ» мають альтернативні варіанти організації дистрибуції своєї продукції. При цьому в його основу покладено основний напрямок і форму реалізації: задовольнити різні вимоги кінцевих споживачів або створити систему розподілу, ефективну як для компанії, так і для її посередників. Розглядається ряд заходів, які спрямовані на те, щоб максимально наблизити продукт до цільової групи споживачів або, навпаки, залучити споживачів до продукції фірми. Вибір напрямку та способу задоволення потреб споживачів є стрижнем бізнес-політики, розробленої компанією.

Канали збуту – це процес, через який кінцевий продукт потрапляє від виробника до споживача. При проектуванні каналу збуту кожна компанія наділяє його певними функціями. Це включає такі речі, як дослідження ринку; участь у визначенні кінцевої ціни товару; участь у коригуванні планів виробництва та збуту на основі моніторингу позиції товару на ринку; роботи, пов'язані з підготовкою продукції до продажу та організацією обслуговування споживачів; побудова торговельної мережі та реалізація продукції кінцевим споживачам; збільшення попиту на продукцію за допомогою реклами, росту рівня обслуговування, пропонуючи гарантії та диференційовані умови оплати для вашої продукції. Ставлення до виконання вищезазначених функцій є основою для визначення конкретної позиції підприємства у виборі найбільш ефективного каналу збуту.

Стимулювання збуту є головним пріоритетом у маркетингових зусиллях ТОВ

«ДЗБМ», оскільки товари підприємства купуються лише тоді, коли споживач має платоспроможність і це необхідно для споживача. Для реалізації товару необхідно надати споживачеві інформацію про його експлуатаційні (споживчі) характеристики. Однак, коли мова йде про нові продукти на ринку, немає настільки повної інформації, що створює так званий бар'єр недовіри для більшості споживачів, і подолання цього бар'єру є важливою частиною стимулювання збуту.

Реклама виправдовує покупку товару чи послуги, але реклама не пояснює, чому ви повинні це зробити негайно. Незважаючи на критику та застереження досвідчених маркетологів щодо ретельного виконання рекламних заходів, ця тенденція свідчить про те, що в майбутньому його значення зростатиме.

Стимулювання збуту визначає відомі методи просування товару і використовує різні засоби активованого впливу, здатні прискорити або посилити відповідну реакцію ринку. Об'єкти уваги – покупці, посередники та торгові представники компанії. У кожного різні методи реклами. На покупців найбільше впливають такі пропозиції, як кешбек, перепакування, конкурси, тоталізатори, знижки, позики, купони, ваучери, демонстрації та розповсюдження зразків.

Такі прийоми найчастіше використовуються серед посередників, наприклад, при проведенні бізнес-конкурсів для порівняння результатів роботи посередників і торгових представників і матеріального заохочення переможців. Посередник може заощадити на транспортних витратах, доставляючи частину товарів безкоштовно. Він надає попереднє фінансування посередникам для полегшення прямого продажу товарів у торговій точці. Спільна рекламна організація, яка дозволяє розподілити витрати між виробниками та посередниками. Торгові представники компанії отримують винагороду від продажів і премії за збільшення обсягу продажів. Крім того, для впливу на продавців проводяться конкурси.

Загострення конкуренції змусило ТОВ «ДЗБМ» суттєво збільшити свої витрати при реалізації своєї продукції, змушуючи постачальників сировини йти на значні поступки для своєчасного та безперебійного забезпечення виробничих

процесів.

Крім того, об'єктивні фактори включають зниження ефективності реклами через збільшення витрат і плутанину реклами в ЗМІ, і все більше виробничих галузей розглядають продажі реклами як засіб ефективної підтримки рекламних кампаній.

Відповідальність за організацію стимулювання збуту покладається на тих, хто в рамках своїх обов'язків відповідає за рекламу та продаж продукції. Менеджер з продажу відповідає за організацію ярмарків, церемоній нагородження, спільних заохочень, спеціальних заходів, демонстрацій, виставок - усіх заходів, які мають функціонувати цілеспрямовано на благо компанії, посередників і кінцевих споживачів. Багато компаній-виробників користуються послугами зовнішніх компаній, які спеціалізуються на управлінні рекламою. Деякі з них зосереджені на вузьких сферах впливу, зокрема на продажу ваучерів, сертифікатів і подарунків. Більшість із них мають значний досвід у швидкості та гнучкості обслуговування.

За допомогою кредитів можна спростити покупцям купівлю товарів, здійснювати безготівкові розрахунки та замовляти доставку товарів.

При організації збуту товарів компанії, менеджери зі збуту повинні запропонувати придбати товар за допомогою своєї платіжної картки. Як показує зростання безготівкових розрахунків в Україні, все більше українських покупців віддають перевагу цьому способу оплати.

Додатково полегшують процес покупки додаткові сервіси, такі як можливість оплатити товар через різноманітні платіжні системи, присутність співробітника під час вибору продукції, а також електронне табло з необхідною інформацією про товар.

Надання послуг, які полегшують використання продуктів після покупки, також допомагає компаніям продавати свої продукти. Ці послуги включають гарантійне обслуговування, послуги з організації доставки. Також спонукає покупців до покупки товару наявність послуг з консультування.

Збутова політика як основа вдосконалення системи управління збутом компанії повинна зосереджуватися на таких принципах, як: задоволення ринкового попиту; адекватність споживчої кредитоспроможності; забезпечення прибутку компанії як в поточному періоді, так і в майбутньому; підтримання стабільності підприємства на ринку, зокрема збереження/збільшення часток ринку та перемога над конкурентами; створення позитивного іміджу на національному та міжнародному ринках та визнання серед громадськості.

Слід підкреслити, що торговельна політика ТОВ «ДЗБМ» залежить від внутрішніх і зовнішніх умов ведення бізнесу компаній і що її розвиток потребує їх глобального аналізу. Аналіз внутрішнього середовища охоплює різні аспекти чи сфери діяльності компанії. При проведенні такого аналізу слід використовувати маркетингову інформацію як основний інструмент для аналізу бізнес-середовища. Іншими словами, він визначає тенденції потенційних або поточних змін у середовищі та приймає рішення щодо них. Доцільно постійно проводити моніторинг за тенденціями та подіями у зовнішньому середовищі. Проводити аналіз факторів, що безпосередньо впливають на зміни в економічній, політичній, законодавчій сферах, демографічному та соціокультурному середовищі; здійснювати прогнозування попиту та обсягів продажів.

Реалізація зазначеного алгоритму здійснюється шляхом аналізу факторів внутрішнього середовища, таких як фінансовий стан підприємства, рівень інноваційності наявних продуктів, перспективи реалізації інноваційної політики.

Факторами зовнішнього середовища ТОВ «ДЗБМ», які необхідно проаналізувати, є споживачі, конкуренти, постачальники сировини та матеріалів, економічне та політичне середовище, демографічні тенденції, науково-технічні фактори та їхній вплив на виробничо-збутову діяльність компанії.

Аналіз системи управління продажами підприємства включає визначення ефективності кожного елемента цієї системи та оцінку торгового обладнання. Аналіз витрат на збут порівнює фактичні витрати на збут із запланованими показниками для

кожного каналу збуту та виду витрат, виявляє необґрунтовані витрати, усуває втрати, що виникають під час руху товарів, і підвищує рентабельність діючої системи збуту. Зазвичай проблеми виникають у системі управління продажами компанії, наприклад, відсутність ефективного механізму управління продажами. Це спричиняє багато проблем, таких як переповненість складів, брак обігових коштів для оплати та закупівлі сировини.

Тому для ефективного просування продукції виробничо-торговельні підприємства повинні визначити основні завдання та необхідні заходи підтримки, розробити відповідні програми підтримки та забезпечити їх реалізацію.

Згідно з результатами попереднього аналізу, ТОВ «ДЗБМ» має багато внутрішніх слабких сторін, але також має сильні сторони, такі як економія на масштабі, висока частка ринку та впізнаваність бренду. У ситуації, що склалася, для підприємства рекомендована стратегія виживання, оскільки відсутність обігових коштів і складне фінансування ускладнюють вихід підприємства на нові ринки збуту. ТОВ «ДЗБМ» зосереджуватиметься на підвищенні ефективності збутової діяльності на існуючих об'єктах, розширенні асортименту, покращенні якості продукції, формуванні лояльності клієнтів, застосуванні стимулів та підвищенні мотивації співробітників.

Спираючись на наведені вище рекомендації, розробимо кілька стратегій, спрямованих на стимулювання збуту, таких як: надання кредитних послуг покупцям, утримання клієнтів, які часто роблять великі покупки, і мотивація персоналу. Ми розробили ряд контрзаходів. Розглянемо детальніше ці заходи, розрахуємо витрати на їх впровадження та визначимо ефективність і економічність їх використання на підприємстві.

Послуги експрес кредитування покупців. Одним із способів збільшення продажів компанії може бути пропозиція фінансування покупцям. Кредит на придбання товарів дозволяє покупцеві робити покупки, які неможливо оплатити відразу. Зазвичай кредити покупцям надають банки, які є партнерами комерційних

компаній. Це значно спрощує процес оформлення та погашення кредиту та не займає багато часу. Для досягнення цієї мети планується укласти з банками договори про надання експрес-кредитів покупцям досліджуваного підприємства. Експрес-кредити надаються з низькими річними на термін до 3-х місяців. Щоб взяти кредит, потрібен лише паспорт. Інформація про потенційних клієнтів перевіряється протягом 20 хвилин. Платежі за кредитом здійснюються відповідно до договору, укладеного з банком. Після отримання кредиту банк перераховує всю отриману від клієнта суму на рахунок ТОВ «ДЗБМ» в безготівковому порядку. Оформлення кредиту вимагає залучення двох працівників банківської установи. Крім того, вам необхідно повідомити потенційних покупців вашої продукції про нову пропозицію послуги експрес-кредитування. Для цього вам потрібно публікувати друковану рекламу (брошури) і надсилати поточну рекламну інформацію своїм клієнтам електронною поштою.

Підвищення лояльності покупців. Заходи ТОВ «ДЗБМ» щодо підвищення лояльності клієнтів можуть бути засобом збільшення стимулювання збуту. Програми лояльності є найбільш цінними, оскільки вони спрямовані на постійних клієнтів. Сучасні торгові компанії використовують спеціальні пластикові картки для ідентифікації покупців. У програмах лояльності персональні дані покупців (наприклад, стать, сімейний стан, контактні дані тощо) збираються та використовуються, а покупки детально аналізуються. Це дозволяє компанії пропонувати своїм клієнтам пропозиції, адаптовані до їхніх потреб і вподобань. Програми лояльності можна розділити на два види: знижки та бонуси. Учасники дисконтної програми лояльності отримують постійні знижки на товари, які реалізує ТОВ «ДЗБМ». Бонусна програма дозволяє збирати бонусні бали за кожну покупку та обмінювати їх на знижки. Останнім часом в Україні набули популярності програми лояльності з бонусами. Для більш ефективної роботи з клієнтами вам необхідно скласти список постійних покупців продукції вашої компанії. Серед можливих застосувань цього заходу – надання постійним клієнтам дисконтних карток з

покращеними умовами оплати, привітання з днем народження та іншими святами, реклама, яка враховує переваги цих клієнтів при купівлі продукції компанії. Це також включає створення розсилок і надання додаткової особистої інформації. Надайте цим клієнтам знижки в особливих випадках. Сьогодні великою популярністю користуються сервіси з продажу подарункових сертифікатів, де можна оплатити покупку і вибрати одержувача подарунка. Даний напрямок лояльності клієнтів планується розвивати і надалі шляхом розширення видів подарункових сертифікатів та вдосконалення умов використання подарункових сертифікатів для придбання товарів компанії.

Подальше стимулювання та мотивація працівників. Ефективність продажів сильно залежить від співробітників. Компанія вдається до заходів стимулювання, щоб отримати більший оперативний зворотний зв'язок від торгових представників, що призводить до збільшення продажів продукції та збільшення прибутку для компанії. Стимулювання працівників може бути матеріальним (премії, цінні подарунки, екскурсії тощо) і моральним (підвищення по службі, перемоги в конкурсах тощо). З метою підвищення мотивації працівників ТОВ «ДЗБМ» та можливого збільшення продажів пропонується провести конкурс на звання кращого продавця-консультанта. Призами конкурсу можуть бути як грошові винагороди, так і додаткові знижки на придбання продукції компанії.

Аналіз рівня витрат на пропоновані заходи, показав, що вони невеликі порівняно із середньорічним оборотом ТОВ «ДЗБМ». Розраховані показники економічної ефективності кожного запропонованого заходу представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Показники економічної ефективності пропонованих заходів
в умовах ТОВ «ДЗБМ»**

Захід	Витрати, грн.	Дохід, грн.	Економічна ефективність заходів, грн.
Послуга експрес-	25 800	480 600	18,63

кредитування			
Підвищення лояльності клієнтів	42 000	360 000	8,57
Додаткова мотивація персоналу	65 000	510 000	7,85
Разом	132 800	1 350 600	10,17

Як видно з представленої інформації, запровадження експрес-кредитів було визнано найефективнішою стратегією для умов ТОВ «ДЗБМ». Таким чином, за кожну вкладену гривню ТОВ «ДЗБМ» отримує 18,63 грн. Наступним заходом за рівнем ефективності є показник лояльності клієнтів, а його ефективність становить 8,57 грн. Ефективність додаткової мотивації персоналу було зазначено на рівні 7,05 грн.

Оцінимо вплив кожного пропонованого заходу на основні результативні показники ТОВ «ДЗБМ». Розрахунок наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані результативні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	Фактичні значення 2023 р.	Прогнозні значення	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Виручка від збутової діяльності, тис. грн.	155 266	156616,6	1 351	100,87
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	151980	152112,8	133	100,09
Прибуток від реалізації, тис. грн.	3 286	4 504	1 218	137,06
Рівень рентабельності реалізації, %	2,16	2,96	0,80	-

Можна зробити висновок, що всі запропоновані в даній роботі заходи є ефективними і їх реалізація призведе до підвищення рівня продажів і прибутковості

ТОВ «ДЗБМ». Таким чином, прибуток від продажів збільшиться на 37,06 % порівняно з фактичними продажами протягом прогнозного періоду, а рентабельність зросте на 0,8 відсоткові пункти. Тому запропонований комплекс заходів щодо збільшення продажів є економічно доцільним і може бути рекомендований керівництву компанії для впровадження.

Зростає потреба у використанні сучасних методів ведення бізнесу для покращення рівня сервісу, включно з можливістю запровадження різноманітних форм оплати товарів і послуг. У цьому контексті все більш очевидною стає необхідність використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності і тим самим збільшення прибутковості компанії. Проте становище ТОВ «ДЗБМ» характеризується наявністю застарілих інформаційних технологій.

З метою покращення збуту продукції ТОВ «ДЗБМ» можна рекомендувати впровадження системи автоматичного обліку запасів «Торговий дім IBS». Ця система та її інтегровані платіжні термінали забезпечують доступність вичерпних операційних звітів у всіх областях, таких як торгові зали, склади, центри розподілу, польові офіси, мережі магазинів, оптові склади тощо. В результаті керівники торговельних компаній отримують достовірну інформацію про складські запаси, закупівлі та асортименти, автоматизується оформлення замовлень постачальникам і вдається уникнути перевантаження складів запасами готової продукції та сировини, які не користуються попитом.

Враховуючи поточний фінансовий стан підприємства, це перспективний напрямок економічного розвитку підприємства. Їх реалізація вимагає великих фінансових вкладень, але ефективність цього заходу значно вища, враховуючи термін корисного використання проекту та термін корисного використання проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження сформулюємо наступні висновки та пропозиції:

1. Збутова діяльність визначається як продаж готової продукції на існуючі (освоєні) ринки та/або ринки з потенціалом. Забезпечення максимального збуту це економічний процес стимулювання збуту через оптимізацію попиту на відповідний обсяг, розширення ринкових ніш і максимально повне задоволення цільової групи (споживачів). Управління збутом – це комплексний процес, який включає: планування обсягу продажів продукту з урахуванням очікуваного рівня прибутку; дослідження та вибір найкращих партнерів, залежно від якості товару та сили попиту.

2. Система управління збутом підприємства повинна комплексно враховувати вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Запропонована схема системи управління збутовою діяльністю підприємств визначає її основні елементи. Акцент робиться на застосуванні системного підходу до реалізації збутової діяльності компанії з акцентом на уніфікацію всіх взаємопов'язаних елементів системи. Отже, ефективність управління збутовою діяльністю на сучасних вітчизняних підприємствах напряму залежить від організованої системи управління та визначеного стратегічного напрямку діяльності компанії.

3. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» - виробниче підприємство, створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю. ТОВ «ДЗБМ» почало свою діяльність в 1959 році і сьогодні є одним з найбільших виробників будівельних матеріалів в Україні. Дохід ТОВ «ДЗБМ» у 2023 році зменшився на 12,02 % порівняно з 2021 роком. Зменшення продажів супроводжується падінням виробництва. При цьому витрати зменшилися на 11,97 %, а чистий дохід зменшився на 14,27, що призвело до зменшення рівня рентабельності активів і діяльності на 0,73 і 0,06 відсоткові пункти, відповідно.

4. Управління збутовою діяльністю в ТОВ «ДЗБМ» орієнтоване на доставку продукції від місця виробництва до місця реалізації з дотриманням двох умов: максимального задоволення потреб споживачів та отримання оптимальних витрат для підприємства. На різних етапах функціонування ТОВ «ДЗБМ», особливо в контексті загального управління та управління збутовою діяльністю, розробляються стратегії та політика збуту, на основі яких різними способами розробляється програма збуту. Основними напрямками програми є наступне: посилити свої канали продажів, організувати ефективну комунікацію, інформувати споживачів про нові продукти та спонукати їх спробувати продукцію компанії.

5. Витрати підприємства на реалізацію продукції за аналізований період зросли на 5860 тис. грн., або в 4,4 рази (+343,9 %). За складовими витрат на збут продукції зросли всі статті витрат, що зумовлено загальним значним приростом витрат на збут. В 2022 році через початок повномасштабного вторгнення росії на територію України на ТОВ «ДЗБМ», як і на всіх підприємствах країни, спостерігався як значний спад виробництва, так і майже відсутні витрати на збут. Найбільше зросли видатки за статтями: «МШП» – у 6,84 рази. «Інші витрати на збутову діяльність» – у 5,64 рази. «Витрати на оплату праці та комісійні працівникам підрозділів, продавцям і торговим представникам по забезпеченню реалізації продукції» – у 5,22 рази. Оцінюючи структуру витрат на збут в ТОВ «ДЗБМ», можна сказати, що за аналізований період не відбулося істотних змін у перерозподілі різних видів витрат у загальній сумі. У 2023 році «логістичні витрати» склали 15,43% загальних витрат на збут, що менше частки у 2022 році на 8,99 відсоткові пункти.

6. Частка витрат на збут у загальних витратах операційної діяльності була невеликою і за аналізований період зросла на 3,87 відсоткові пункти. Крім того, відшкодування збутових витрат за показником доходу від реалізації продукції становить 20,53 грн за 1 грн збутових витрат, що менше минулорічного значення на 77,48 %. Негативну динаміку також характеризує коефіцієнт, що вказує на відношення операційного прибутку до витрат на збут. Кількісне значення якісних

показників та їх динаміка свідчать про зниження ефективності збутової діяльності підприємства.

7. На сучасному етапі розвитку економічних відносин необхідно розглядати діяльність ТОВ «ДЗБМ» у постійному зв'язку з вимогами ринку. Для досягнення поставленого завдання ми пропонуємо пов'язати організацію виробництва та реалізації продукції та процеси оптимізації рівня сервісу та, по можливості, сформуванню відповідну корпоративну виробничу програму. З огляду на зміни сучасного бізнес-середовища актуальним є комплексний підхід до вибору найбільш прийнятної стратегії діяльності ТОВ «ДЗБМ». Ключовим аспектом при організації збуту є розмір компанії, вид і асортимент продукції; кількість і місце розташування покупців; канали збуту і комерційні взаємодії; методи, способи та відповідальність на кожному рівні управління. У відповідності до означеного пропонуємо використовувати в ТОВ «ДЗБМ» функціональну організацію, так як дане підприємство є виробником однорідної продукції – будівельних матеріалів. Комерційний директор організовує збутові операції за допомогою трьох менеджерів і через директора з розподілу контролює зберігання, транспортування та розподіл товарів. Недоліком цієї форми організації є те, що для її адаптації можуть знадобитися великі капіталовкладення, оскільки асортимент продукції розширюється і продукт може продаватися на різних ринках.

8. На основі проведеного дослідження можна виділити такі заходи щодо вдосконалення існуючої системи управління стимулюванням збуту в умовах ТОВ «ДЗБМ»:

- Впровадження автоматизованої системи товарно-складського обліку «IBS Trade House». Це разом із інтегрованими платіжними терміналами IBM забезпечує доступність вичерпних операційних звітів у всіх сферах, таких як каси, торгові зали, склади та центри розподілу, віддалені офіси, філіальні мережі, оптові склади.

- Впровадження служби кредитування клієнтів. Він передбачає укладення договору з банком про надання експрес-кредитів покупцям, що, за прогнозними

оцінками, дасть змогу суттєво збільшити обсяги реалізації товарів у розстрочку або в розстрочку.

- Створення бази постійних клієнтів, що дозволить підвищити лояльність клієнтів, пропонуючи постійним клієнтам дисконтні картки з покращеними умовами оплати, вітаючи їх зі святами, такими як день народження, створюючи рекламні розсилки тощо. Враховуючи переваги, які надаються цим клієнтам, пропонуйте їм індивідуальні додаткові знижки в спеціальні дні.

- Здійснення додаткового стимулювання та мотивації персоналу через матеріальні (премії, цінні подарунки, туристичні поїздки та ін.) та моральні (просування по посадах, перемоги в конкурсах та ін.) стимули.

Відповідно до наведених розрахунків середня ефективність усіх запропонованих у роботі засобів стимулювання збуту становить 10,17 грн. на кожную вкладену гривню, що свідчить про економічну доцільність та ефективність. Рекомендації, запропоновані в цьому дослідженні, є універсальними і можуть бути використані компаніями всіх галузей і форм власності для більш ефективного управління стимулюванням збуту продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Дмитренко О.І. Теоретичні основи менеджменту збуту продукції підприємства. *Економіка і регіон*. 2021. № 4. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2021_4_8
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Миронова О.О. Організація збутової діяльності та системи маркетингових досліджень на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 54-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_9
3. Баланюк І.Ф., Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 165-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_31
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Болотіна Є.В., Шубна О.В., Ширкова А.Д., Бондарев Я.Г. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 48-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_2_9
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Волосов А.М., Михайлова О.В. Витрати збутової діяльності підприємства: категоріальні аспекти. *Grail of Science*. 2023. № 32. С. 36-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_32_6
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Гаврилко П.П., Гуштан Т.В., Сімах К.Ю. Особливості застосування моделі

- визначення зон потенційного збуту в системі реалізації продукції підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_3_9
11. Гарматюк О.В. Сучасна системи збуту продукції підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 52-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_12
12. Герзанич В.М., Дуран В.І., Форкош М.О. Маркетинговий підхід до стратегічного управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_10
13. Герзанич В.М., Міца В.В., Тарасенко М.І. Стратегічний STP-маркетинг у збутовій діяльності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_6_9
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Гладун С.К., Сміла Н.В. Комплексна система прогнозування збуту. *Новітні технології*. 2017. Вип. 1. С. 22-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/novteh_2017_1_7
16. Данилюк В.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 276-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_9_32
17. Домаскіна М.М.А., Кришталь Р.Б. Методи прогнозування збуту продукції як фактор економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_15
18. Дячун О., Левицький В. Функції управління збутом на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1. С. 69-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2022_1_9
19. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 207-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35

- 20.Козловська А.С., Попова Г.Ю. Удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства на регіональному ринку будівельних матеріалів. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2018. № 3. С. 103-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2018_3_17
- 21.Костакова Л.Д. Основи збутової діяльності підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1. С. 30-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuete_2018_1_6
- 22.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 23.Латкіна С.А., Тябус А.А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8(1). С. 132-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8\(1\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_8(1)__33)
- 24.Лорві І.Ф., Морохова В.О., Бойко О.В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 10(1). С. 129-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)__18)
- 25.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 26.Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 116-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_21
- 27.Мельник О.М., Виздрік В.С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_3_12
- 28.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України,

- Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
29. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 2. С. 99-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18
30. Молнар О.С., Важинський Ф.А., Колодійчук А.В. Концептуальні підходи до формування ефективної збутової політики підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 86-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_13
31. Молнар О.С., Міца В.В., Тихонов В.О. Оцінка ефективності стратегічного маркетингового управління збутом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 5. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_5_9
32. Молнар О.С., Приставський О.В., Церковнюк А.В. Аналіз ефективності управління системою збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_2_10
33. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
34. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
35. Нижник Т.Ю., Стеценко В.А. Врахування поведінкових аспектів під час розроблення стратегії збуту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 6(1). С. 65-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_6\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_6(1)_14)
36. Огороднік І.В., Захарченко П.В., Варшавець П.Г., Присяжна Д.Ю., Оксамит Т.В. Підвищення споживних властивостей стінових матеріалів за рахунок модифікації їх поверхні з метою розширення збуту. *Строительные материалы и изделия*. 2018. № 3-4. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smii_2018_3-4_22

- 37.Петрик В.В., Сербинський А.В., Церковнюк Ю.В. Форми систем збуту продукції та шляхи формування каналів реалізації підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 112-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_19
- 38.Петухова О.М., Стасішена К.В. Удосконалення збутової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_10
- 39.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 40.Русінова О.С., Коннов С.О. Організація та управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка і управління*. 2022. № 3. С. 26-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2022_3_5
- 41.Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_21
- 42.Світовий О. М. Особливості управління збутовою діяльністю аграрних підприємств. *Sustainable socio-economic development journal*. 2023. Vol. 1, no. 1-2. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssedj_2023_1_1-2_7
- 43.Світовий О.М. Організація системи управління збутовою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_12
- 44.Сірко А. Ю. Методичні підходи до розроблення та аналізу системи збуту продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 16-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)_5)
- 45.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

46. Герент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19
47. Герент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 318-324. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2018_28\(1\)__43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2018_28(1)__43)
48. Трифонова О.В., Баранець Г.В. Застосування процесного підходу для ідентифікації проблем збутової діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 105-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_1_11
49. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
50. Чебанюк С., Орджонікідзе А., Токарев О, Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 14-23.
51. Янчук Т. В. Застосування технологій інтернет-маркетингу в збутовій діяльності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 30. С. 98-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_11