

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.
_____ Марія БАГОРКА
« ____ » _____ 2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Ірина ЧЕРНЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Лариса КУРБАЦЬКА

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Черненко Ірини Іванівни

1. Тема роботи: «Удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства»,

Науковий керівник: Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2022 р. № ____.

2. Термін подання здобувачем роботи – 06 лютого 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за 2017-2021 рр., планові завдання підприємства, діючі схеми організаційної структури та структури управління, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, праці науковців за темою дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методичні аспекти організації управління збутовою діяльністю торговельного підприємства. 2. Оцінка сучасного рівня організації збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 3. Удосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 4. Висновки і пропозиції.

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

Складові категоріального апарату процесу управління збутовою діяльністю.

Склад і структура реалізації ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» в 2021 році

Показники результатів діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Динаміка змін реалізації продукції ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»
відповідно ABC-аналізу

SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Рекомендована стратегічна карта цілей збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Економічний ефект від скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Розрахунок резервів підвищення рентабельності збутової діяльності у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретико-методичні аспекти організації управління збутовою діяльністю торговельного підприємства	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Оцінка сучасного рівня організації збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	травень-липень 2022	
5.	Удосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	липень-листопад 2022	
6.	Написання висновків і пропозицій	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень 2023	

Здобувачка

_____ (підпис)

Ірина ЧЕРНЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лариса КУРБАЦЬКА

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 77 с., 16 рис., 15 табл., 61 літературних джерело.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є збутова діяльність торговельного підприємства.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти удосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні підходи до вивчення проблеми збутової діяльності та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки та аналітичне вирівнювання, методи статистичного аналізу, метод порівняння, табличний та графічний методи, метод головних компонентів, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Пророзиції розроблені у дипломній роботі полягають в обґрунтуванні рекомендацій щодо налагодження оперативного планування збутової діяльності з урахуванням тривекторного підходу. Основними напрямками вдосконалення управління є розробка стратегічної карти оперативних цілей та відповідної системи показників стратегічних цілей. Обґрунтовано пріоритетне скорочення операційного циклу шляхом скорочення термінів погашення заборгованості та реалізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ОПЕРАЦІЙНИЙ ЦИКЛ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ОПТИМІЗАЦІЯ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТУ

KEY WORDS

SALES ACTIVITIES, MANAGEMENT OF SALES ACTIVITIES, OPERATIONAL CYCLE OF SALES ACTIVITIES, INVENTORY OPTIMIZATION, FACTOR ANALYSIS OF SALES EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та характеристика поняття «збутова діяльність»	8
1.2. Місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління	15
1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності збутової діяльності торгівельного підприємства	24
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	33
2.2. Характеристика маркетингової діяльності підприємства	41
2.3. Діагностика організації збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	46
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	58
3.1. Розробка напрямів удосконалення операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	58
3.2. Оптимізація факторів ефективності процесу реалізації товарів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	67
Висновки до третього розділу	73
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

В умовах ринкової економіки успішна збутова діяльність та гнучкість операційної діяльності, яка орієнтована на потреби клієнтів, є однією з основних умов ефективного функціонування компанії. Заключним етапом операційного циклу виробничого процесу будь-якого підприємства є реалізація вироблених товарів, що забезпечує комерційну спрямованість підприємства, саме функцію зв'язку між потребами ринку та можливостями виробника. Збутова діяльність характеризується складним процесом завдяки змінам конкурентного середовища та підвищені ризику невизначеності як у нашій країні так і у світі в цілому, що, у свою чергу, зумовило зростання потреби в наукових дослідженнях, метою яких є пошук нових, найбільш оптимальних підходів до управління збутовою діяльністю торгівельного підприємства.

У сучасних умовах роботи торгових компаній на ринку, якому притаманні підвищений рівень ризику та невизначеності, використання стратегічного підходу до організації збутової діяльності є єдиною та необхідною умовою їх удосконалення, що не лише гарантує короткостроковий комерційний успіх, а й посилить стратегічну спрямованість.

В останні роки серед наукових праць з питань управління збутовою діяльністю торгівельного підприємства доцільно виділити публікації таких вчених як Ангелко І. В., Балабанова Л.В., Біловодська О.А., Бойчук І.В., Дарчук В.Г., Кирчата І.М., Котлер Ф., Курбан О.В., Ларіна Я.С., Мельник О.І., Молнар О.С., Мостова А.Д., Окландер М.А., Петрук В.А., Петруня Ю.Є. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичні підходи до вивчення проблеми збутової діяльності та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової діяльності торгівельного підприємства.

У відповідності до мети, у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні задачі:

- визначити сутність та навести характеристику поняття «збутова діяльність»;
- визначити місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління;
- надати характеристику господарської діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»;
- дослідити сучасний стан організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- проаналізувати організацію збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»;
- розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»;
- розробити модель факторного аналізу ефективності процесу реалізації товарів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є збутова діяльність торговельного підприємства.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти удосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: індукція та дедукція, аналітичні показники динаміки та аналітичне вирівнювання, методи статистичного аналізу, метод порівняння, табличний та графічний методи, метод головних компонентів, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю, публікації періодичних видань та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з теми

дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес збуту торговельних підприємств, офіційні матеріали Держкомстату України, статистична звітність ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо налагодження оперативного планування збутової діяльності з урахуванням тривекторного підходу. Основними напрямками вдосконалення управління є розробка стратегічної карти оперативних цілей та відповідної системи показників стратегічних цілей. Обґрунтовано пріоритетне скорочення операційного циклу шляхом скорочення термінів погашення заборгованості та реалізації.

Дістали подальшого розвитку обґрунтування щодо удосконалення управління збутовою діяльністю торговельного підприємства за рахунок факторів соціально-психологічному напрямку, що передбачає налагодження відносин з усіма стейкхолдерами підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 27-28 вересня 2022 р.) та X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р.)

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика поняття «збутова діяльність»

Не лише процес виробництва забезпечує ефективність діяльності підприємства, отриману продукцію необхідно раціонально розподіляти каналами збуту. Щоб бути конкурентоспроможним за умов ринкової економіки, компанія має планувати продаж як нових, так і існуючих продуктів. Цю роботу у компанії повинен виконувати відділ продажу у взаємодії з відділом маркетингу. Зазначимо, що збутова діяльність є обмін товарів чи послуг на грошові кошти, чи, іншими словами, продаж товарів чи послуг [21, с. 101].

Значна кількість науковців дає різноманітні визначення збутової діяльності. Зокрема, у своїх працях Л. Балабанова дає таке визначення: «Продаж у найширшому сенсі – це процес організації транспортування, зберігання, підтримки запасів, обробки, просування з'єднань оптом та в роздріб, передпродажної підготовки, пакування та продаж товарів. , щоб задовольнити потреби покупців і на цій основі отримати прибуток» [4, с. 208] та «продаж у вузькому сенсі – процес безпосереднього спілкування продавця та покупця, спрямований на отримання прибутку та вимагає знань, умінь та навичок. та певною мірою ділової компетентності» [4, с. 209].

Основною метою торговельної діяльності компанії, якщо вона не є некомерційною організацією, є отримання максимального прибутку за мінімальних витрат від ведення своєї діяльності.

Удосконалення процесу управління збутовою діяльністю як значною частиною системи менеджменту визначається важливістю цієї складової для будь-якого підприємства:

- у сфері продажів зрештою визначається результат всіх зусиль компанії, вкладених у розвиток діяльності та досягнення максимально можливого прибутку;

- формуючи збутову діяльність у відповідності до вимог споживачів та створюючи для них максимальні переваги до, під час та після купівлі товару, торгівельне підприємство має набагато вищі шанси на перемогу у конкурентній боротьбі на галузевому ринку;

- збутова діяльність є продовженням виробничого процесу, підтримуючи доопрацювання товару та його підготовку до продажу;

- в процесі реалізації краще впізнаються та вивчаються потреби споживачів [43, с. 154].

Відзначимо, що основною складовою збутової діяльності є канал збуту, який складається з низки посередницьких організацій або осіб, які приймають безпосередню участь при просуванні продукції від виробника до покупця.

Ключовими складовими збутової діяльності компанії виступають доставка продукції до споживача, зберігання продукції на складі, її реалізація та післяпродажний сервіс. Розрізняють такі бізнес-функції збутової діяльності:

- формування окремих сегментів ринку;
- розробка рекламної програми;
- формування договірних відносин як із кінцевими споживачами, так із посередниками;
- розробка логістичних шляхів доставки товарів покупцям;
- формування системи каналів продажів;
- діяльність з організації прийому, зберігання, упаковки, сортування та відвантаження продукції покупцям;

- інформаційна, ресурсна та технічна підтримка процесу реалізації продукції;
- формування збутової політики;
- організація зворотного зв'язку із клієнтами.

Під час збутової діяльності систематично є проблеми, які можна поділити на загальні та приватні.

Загальні проблеми включають: недосконалість організаційної структури компанії, відсутність координованого зв'язку між відділами та відсутність підприємницької поінформованості серед співробітників.

Приватні проблеми включають наступні: відмінність структури збутової діяльності сучасним вимогам ринку та стабільним критеріям бізнесу, відособленість бізнес-підрозділу, передача обов'язків від інших відділів бізнес-підрозділу, відсутність мотивації співробітників відділу до вдосконалення та розвитку свого бізнесу, відсутність налагодженого зв'язку з клієнтами.

Збутова діяльність, використовувана компанією, одна із чинників конкурентоспроможності продукції. Звідси випливає, що компанія має розробити правильну стратегію збуту. Тому важливим елементом дослідження торговельної діяльності є не лише розробка, а й реалізація стратегії у вигляді організації торговельної діяльності.

Аналіз збутової діяльності складається з аналізу декількох компонентів. Такі показники, як рівень та динаміка обсягів реалізації та клієнтів, структура збуту по регіонах та частка експорту, дають уявлення про ділову активність компанії (рис. 1.1).

За умови, що збутова діяльність забезпечує досягнення планового рівня прибутковості, можна вважати що розроблена стратегія є ефективною. І навпаки, якщо визначена мета не досягнута, доцільно внести корегування в дану стратегію або навіть відмовитися від неї [40, с. 62].



Рис. 1.1. Напрямки аналізу збутової діяльності компанії

Ми вважаємо, що організація збутової діяльності компанії – це систематичний аналіз партнерів, пошук нових споживачів, задоволення як поточних так і нових потреб клієнтів, вибір ринків збуту та підвищення рентабельності продажів. Продумане управлінське рішення готує підприємство до можливих змін ринку, задає орієнтири розвитку та визначає намір компанії зайняти певні бізнес-позиції на ринку. Розробка та прогнозування стратегії є одним із основних завдань відділу продажів при організації своєї діяльності.

Зрозуміло, що розробка стратегії збуту впливає на благополуччя компанії, розробку загальної стратегії та конкурентоспроможних та ефективних підходів до ведення бізнесу, а також реалізацію стратегії таким чином, щоб було досягнуто очікуваних результатів. Насправді успішна стратегія та її вміле виконання таки є ознаками вмілої організації [58, с. 92].

Для максимальної реалізації власного потенціалу, менеджерам підприємства необхідно поєднувати чітку розробку стратегії продажів з успішною організацією процесу її реалізації в реальних умовах з безліччю внутрішніх і зовнішніх проблем, що виникають. Чим продуманіша і вміло організована стратегія, тим більша ймовірність того, що компанія матиме сильну позицію на ринку.

Функція аналізу у формуванні збутової діяльності впроваджується шляхом проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу. Результати проведеного

аналізу дають змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та можливі загрози від фактор зовнішнього середовища.

Оцінка ринку та визначення переваг підприємства на даному ринку дає змогу дослідити: ємність ринку, окремі сегменти, тенденції зміни ринку, частку підприємства на ринку в цілому та за окремими видами товарів, насиченість ринку аналогічними товарами чи товарами замінниками, сезонна структура продажу.

Оцінка внутрішнього середовища компанії дозволяє зрозуміти, які внутрішні чинники формують конкурентну перевагу та як необхідно сформувавши збутову діяльність, щоб збільшити ці переваги.

Оцінка довкілля компанії дозволяє визначити зовнішні загрози, які можуть виникнути при діяльності: ключові конкуренти (який асортимент продукції у них на ринку, їхня частка на ринку, наявність виробничих потужностей та кількість співробітників, хто потенційні інвестори, система збуту продукції), збутові та виробничі стратегії конкурентів та їх основна мета діяльності [12, с. 56].

Провівши дослідження основних аспектів збутової діяльності, можна зробити висновок про те, як має бути організована діяльність із продажу, щоб компанія заробляла максимальну суму доходу за мінімуму використаних фінансових ресурсів. Ефективність збутової діяльності формується під впливом взаємодії з іншими напрямками діяльності підприємства - маркетингом, логістикою, послугами. Значний вплив на це має вибір посередників при просуванні продукції споживачів.

Для оптимізації збутової діяльності використовується ефективна стратегія, яка базується на структурному вивченні збутової діяльності компанії та можливих напрямках розвитку системи збуту.

На підставі вищевикладеного можна вказати шляхи оптимізації збутової діяльності:

- розробка методів стимулювання споживачів, які максимізувати рентабельність продажів;
- реінвестування прибутку у виробничий напрямок компанії для покращення якості продукції та технології виробництва;
- стимулювання менеджерів із збуту;
- активний маркетинг для регіональних споживачів;
- реінвестування прибутку на розвиток бренду;
- максимізувати прибуток за рахунок стимулювання середньої ланки та збільшення продажів;
- масовий маркетинг [14].

Отже, збутова діяльність є ключовим аспектом діяльності компанії. Оптимізація продажів дозволяє компанії виходити на нові ринки і цим підвищувати ефективність своєї діяльності.

В умовах побудови ринкових відносин для підприємств особливо важливим є вирішення завдань, пов'язаних із системою управління продажами, оскільки для підвищення конкурентоспроможності необхідна гнучка адаптація до потенційних швидкозростаючих вимог ринку.

Управління збутовою діяльністю підприємства включає у собі певні аспекти:

1. Доступність товару та відповідність споживчому попиту.
2. Інфраструктурна підтримка. Тут йдеться про сукупність складових збуту, що забезпечують нормальну роботу реалізації продукції, а саме: наявність транспортних засобів для підвезення продукції на склад та місця реалізації товарів; наявність складів, торгових постів; банки, що обслуговують фінансові операції, пов'язані з реалізацією товарів, тобто все, що пов'язано з проблемами реалізації продукції компанії.
3. Інформаційне забезпечення. При управлінні дистрибуцією підприємство має мати у своєму розпорядженні цілу низку відомостей (про специфіку ринку,

про умови збуту товарів, про конкурентів, посередників, про можливі ризики тощо), які забезпечать правильність управлінських рішень щодо організації руху товарів.

4. Вибір оптимальних каналів збуту. Необхідність торговельної мережі зумовлена нездатністю виробника взяти на себе всі обов'язки та функції, пов'язані з вимогами вільної торгівлі відповідно до очікувань потенційних споживачів. Звернення до посередників означає, що компанія втрачає контроль за деякими елементами процесу збуту. Для компаній вибір дистриб'юторської мережі, тобто каналів збуту, є стратегічним рішенням, яке має бути сумісним не лише з очікуваннями цільового сегмента, але й із власними цілями компанії.

5. Кадрове забезпечення господарських операцій підприємства. Під час ведення збутової діяльності керівництво компанії має забезпечити правильний підбір, навчання та мотивацію персоналу, задіяного у збутовій діяльності компанії. Найбільшу увагу слід приділяти продавцям товарів, оскільки вони представляють товари покупцю і, отже, повинні мати професійні навички продажу, презентації товарів, хорошу мотивацію та знання продуктів, які вони продають.

6. Фінансова підтримка господарської діяльності підприємства. Під час руху товару від виробника до споживача виникають ситуації, коли необхідне фінансове забезпечення збутової діяльності, а саме: оплата придбання приміщення для зберігання продукції, купівля або оренда торгової площі, здійснення розрахунків із посередниками з перевезення продукції тощо, тому необхідно передбачити можливі фінансові витрати. Фінансове забезпечення збутової діяльності дозволяє компанії швидко, якісно та вчасно доставляти товар у місця реалізації продукції.

7. Системність дій при збуті товарів. Управління збутовою діяльністю підприємства потребує систематичності, тобто такої форми організації бізнесу, яка підтримує єдність та послідовність операцій із реалізації продукції.

Систематичність збутової діяльності здійснюється у порядку - поетапно й у взаємовідносинах всіх учасників збутової діяльності одне з одним, а не окремо.

Таким чином, збутова діяльність компанії в основному має за мету підвищення ефективності, оскільки всі зусилля щодо збільшення прибутковості в кінцевому підсумку позначаються на продажах. Управління збутом – складний, багатогранний процес, що вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Саме тому основним завданням сучасних підприємств є створення ефективної системи управління продажами, що включає рішення низки завдань, пов'язаних з економічною оцінкою збутової діяльності, систематичним вивченням кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованої системи маркетингу, відділу логістики, планування стратегії розвитку збутової діяльності, створення структури управління продажами, підбір спеціалістів із продажу відповідної кваліфікації, розподіл завдань, прав та обов'язків між співробітниками, забезпечення умов для ефективності діяльності.

1.2. Місце процесу управління збутовою діяльністю підприємства в загальній системі управління

Хороша організація сучасної діяльності підприємства вимагає від управлінського апарату швидкості, послідовності, пунктуальності та комунікації. Процес управління продажами в системі управління компанією відіграє важливу роль у виконанні вищезгаданих вимог. По суті ці дві категорії є основними драйверами майбутнього підприємницького потенціалу (з точки зору грамотної організації продажу товарів і послуг, розширення ринків збуту, створення стійкої клієнтської бази).

Водночас сучасне підприємництво характеризується високими ризиками, варіативністю правової та методологічної складових господарського процесу.

Все це вимагає стабільного контролю та модернізації абсолютно всіх механізмів усередині компанії (у тому числі й процесу управління продажами) [27, с. 103].

Управління збутової діяльністю підприємства у умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, на реалізацію і просування товарів, і навіть підвищених вимог споживачів до якості обслуговування вітчизняних виробників одна із найважливіших завдань, ефективність якої формує результат роботи підприємства у цілому. Недооцінка тлумачення економічної категорії «збутова діяльність» теоретично призводить до нерозуміння значимості даного процесу у практичній діяльності підприємств.

Переважна більшість вітчизняних та зарубіжних учених під час проведення досліджень з управління збутовою діяльністю на перший план висувують уточнення сутності поняття «продажу». Розглянемо даний показник з різних боків: з одного боку, продаж являє собою комерційну операцію щодо укладання договору купівлі-продажу активу та як таку передачу права власності на актив від продавця до покупця; з іншого боку, збут є характеристикою системи через визначення її компонентів з виходу продукту з стадії виробництва до його доставки безпосередньо покупцю [1, с. 82].

На жаль, у сучасній літературі з вивчення питань управління продажами зовсім відсутній адекватний розгляд цієї категорії з позицій саме цієї економічної категорії та її категоріального апарату.

Спробуємо довести це твердження, розглянувши його, встановивши зміст досліджень у цій галузі (табл. 1.1).

З вищевикладеного можна зробити такі висновки:

- з одного боку, дослідження в галузі «управління збутом» у роботах сучасних вчених у переважній більшості випадків концентруються на функціонально-організаційній складовій, що фактично задає умовні рамки та позбавляє систему системності;

- з іншого боку, під час розгляду категорії «управління збутом» майже всі дослідники роблять термінологічний акцент на трактуванні терміну «збут» та його складових;

- по-третє, у роботі фактично відсутній опис єдності всіх складових господарського механізму та управлінського процесу у системі управління підприємством [61, с. 75].

Таблиця 1.1

Контент-аналіз сучасних досліджень за напрямом «управління збутовою діяльністю»

№ з/п	Автор твердження	Точка зору автора
1	Ольшанський О.В. [43, с. 155]	Показано роль збутової діяльності у господарській діяльності торгових компаній, визначено фактори зростання ефективності збутової діяльності.
2	Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. [37, с. 70]	Визначено термін «управління збутом» з погляду низки вчених через маркетинговий підхід то трактування. При цьому авторське визначення категорії, що вивчається, ґрунтується на твердженні, що маркетинг є контролюється системою менеджменту. Основу категоріального апарату складають функції, форми та загальна організаційна структура процесу управління продажами, носії інформації.
3	Кавтиш О.П., Молоденков П.О. [20, с. 101]	У роботі окремо визначено терміни «управління», «збуту власної продукції», «канал збуту». Основну увагу автор приділяє особливостям основних структурних компонентів організації процесу продажу.
4	Куцик О.П., Герєга О.В. [27, с. 102]	Автор підкреслює взаємозв'язок понять «збут» та «вимір угоди». Зроблено логічний аналіз організації ринку продукції та ролі у ньому процесу продажів, виділено основні особливості системи обігу сільськогосподарської продукції, запропоновано модель управління ефективністю збутової діяльності сільськогосподарських підприємств.
5	Дарчук В.Г. [12, с. 72]	Велика увага приділена аналізу роботи вчених над сутністю поняття «збутова діяльність». Процес управління збутом у компанії характеризується розвиненою системою збутової діяльності. Наприкінці автор узагальнив сучасні проблеми процесу управління збутовою діяльністю промислових підприємств.

Вважаємо, що саме вказане зумовлює актуальність розвитку досліджень у цьому напрямі. І з огляду на це ми спробуємо дати власне визначення.

Управління збутовою діяльністю підприємства – це усвідомлений, послідовний і методично забезпечений процес впливу на його складові частини (об'єкт, підрозділ, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їх взаємозв'язку для максимального досягнення поставлених цілей підприємства (як перший канал збуту) і споживачів (як останній канал збуту).

Враховуючи, що управління збутовою діяльністю передбачає індивідуальний вибір стратегії та механізму для кожної конкретного підприємства, що належить до певної галузі. Викладене зумовлює необхідність розгляду сутності та основних етапів провадження збутової діяльності.

На нашу думку, до категоріального організаційного апарату слід віднести такі елементи: об'єкт, суб'єкт, функції, принципи, засоби, мета.

Метою ведення збутової діяльності компанії є не збут, а сама діяльність пов'язана з просуванням товару на ринку та серед споживачів.

Суб'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є особа, яка організовує процес управління, в даному випадку це можуть бути керівники підприємства, комерційний відділ, компанія-посередник, потім це суб'єкт об'єднання об'єднаної групи компаній. У разі управління збутом продукції певної галузі в окремому регіоні формується склад суб'єктів впливу (управління), до якого входять представники держави або місцевої влади.

До основних функцій процесу управління збутом відносяться: прогнозування і планування, системна організація, координація, мотивація і контроль.

До принципів управління збутовою діяльністю компаній слід віднести: принцип зваженого вибору стратегії збуту; принцип керування належним веденням збутової діяльності; принцип стабільного та оперативного моніторингу ринку.

Інструменти механізму управління збутовою діяльністю включають інструменти, за допомогою яких цілеспрямований вплив (контроль) набуває практичного характеру. Інструменти, які можна використовувати, доцільно розділити залежно від того, на що потрібно впливати (на основі маркетингової концепції 7P), а саме:

- товар - упаковка, асортимент, якість, бренд і т.д.;
- ціна - прайс-лист, знижки, надбавки, кредит, умови оплати, терміни оплати і т.д.;
- розташування - канали збуту, посередники, етапи збуту, форми випуску, транспорт, склад, посередництво, навчання торгового персоналу та ін.;
- стимулювання збуту - реклама, виставки, персональні продажі, зв'язки з громадськістю, прямі продажі та ін.;
- люди - працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі;
- процес - швидкість і якість обслуговування, доставка, зручність, цілодобова служба підтримки;
- речові докази - коректне зображення та середовище під час використання продукту/послуги, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо [23, с. 44].

Метою управління збутом є повне створення належних умов, які сприятимуть повноцінній реалізації функцій менеджменту в організації просування товару від виробника до кінцевого споживача.

Виявлені складові категоріального апарату процесу управління збутовою діяльністю комерційних структур у сучасних умовах дозволяють виділити наступне:

По-перше. Існує чітка різниця між процесами продажів і обігу, і полягає в тому, що вони належать до першої категорії функції планування. Водночас результатом збутової діяльності є створення системи збуту, що втілює ефективний обіг. Результатом процесу розповсюдження, у свою чергу, є процес

доставки продукції споживачеві відповідно до встановлених часових рамок та комерційних умов.

По-друге, це витратний матеріал. Створення та функціонування системи розподілу передбачає переважання капітальних витрат, тоді як системи обігу – поточних. Таким чином, система продажів має можливість індивідуально оцінити ефективність того чи іншого варіанту системи продажів.

Підсумуємо вищесказане за допомогою рис. 1.2.

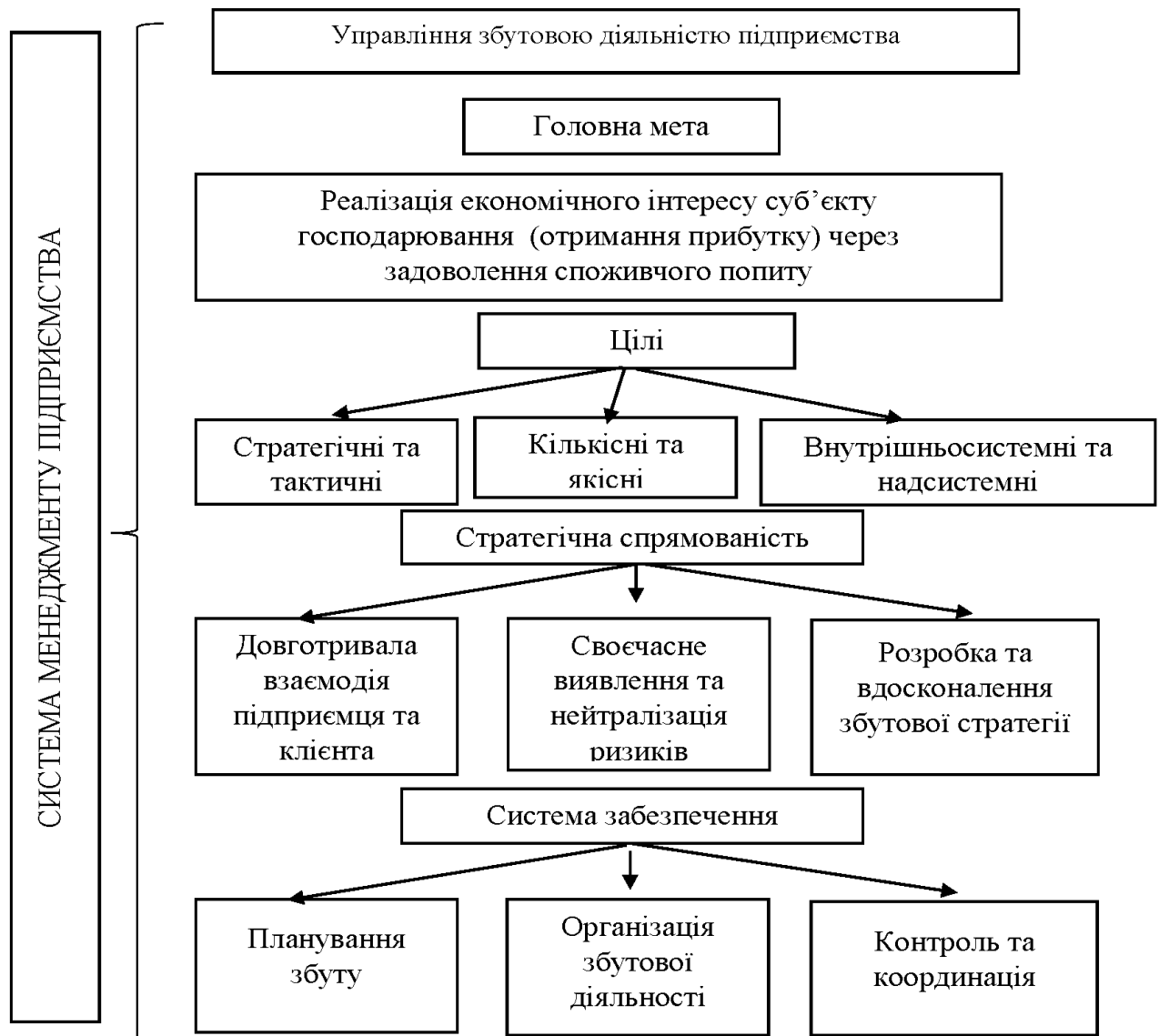


Рис. 1.2. Складові категоріального апарату процесу управління збутовою діяльністю [29, с. 132]

Слід також підкреслити, що важливу роль в організації управління збутовою діяльністю відіграє врахування взаємозв'язку між процесом управління збутовою діяльністю та загальною системою управління підприємством.

З наведеного вище малюнка стає зрозумілою доцільність системної єдності процесу управління з основними орієнтирами провадження господарської діяльності підприємства (основна мета, завдання, стратегічний напрямок, система забезпечення).

Для забезпечення ефективності збутової діяльності компанії, необхідно сформувати таку систему менеджмента, яка реалізує цілі та стратегії продажів, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. У зв'язку із цим охарактеризуємо підхід Тімченко О.Д. до управління збутом: «управління збутовою діяльністю підприємства за умов ринкової економіки з погляду маркетингу сприймається як процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності, необхідної для формування та досягнення плану продажів» [54, с. 187].

Принципами управління продажами у національних торгових компаніях є:

- принцип обґрунтованого вибору маркетингово-збутової стратегії;
- керівний принцип оптимальної ефективності та рентабельності комерційної діяльності у довгостроковій перспективі;
- принцип постійного та своєчасного моніторингу макро- та мікросередовища компанії.

Проаналізувавши основні категорії управління збутовою діяльністю, необхідно чітко визначити принципи якісної реалізації процесу продажу: [3, с. 12]:

- відповідність продукції потребам та запитам споживачів та вимогам ринку;
- інфраструктурне забезпечення, тобто сукупність всіх компонентів продажу, які забезпечують ефективний процес реалізації продукції;
- інформаційне забезпечення та аналіз комерційної діяльності компанії;

- підбір оптимальних каналів збуту з погляду ефективності та прибутковості;
- управління персоналом торгової діяльності компанії, що включає кваліфікований підбір, навчання і мотивацію персоналу, задіяного в цьому процесі;
- фінансова підтримка комерційної діяльності компанії.

Таким чином, ефективність управління збутовою діяльністю сучасних вітчизняних торгових компаній безпосередньо залежить від організованої системи управління та певних стратегічних напрямів діяльності бізнес-одиниці.

Стратегічні напрями регулювання збутової діяльності підприємств, зокрема: збереження і зміцнення позицій над ринком з допомогою інвестицій задля забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю; зусилля, спрямовані на підтримку сильних сторін компанії; значні інвестиції у найбільш привабливі сегменти ринку; збереження можливості протистояти конкурентам; забезпечення високої рентабельності за рахунок підвищення продуктивності; оновлення продуктової лінійки та ін.

З метою забезпечення своєчасного виявлення невикористаних резервів та можливостей збуту, а також щоб уникнути подій ризику торговим компаніям рекомендується проводити діагностику збутового потенціалу, що дозволить керівництву здійснювати ефективну збутову діяльність та активізувати процес продажу.

Система управління діловою активністю та комерційною політикою включає інтеграцію наступних бізнес-підсистем: стратегічне маркетингове планування ділової активності; комунікаційна політика (управління цільовими ринками); корпоративне управління; логістична політика; цінова політика; керування потенціалом продажів; управління корпоративними ризиками; підсистема маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності [26, с. 144].

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом та потребує систематичного проведення аналізу та вдосконалення як окремих складових даного процесу. Поступове збільшення обсягів продажу вітчизняних виробників вимагає формування новітніх ефективних технологій у системах управління продажами. Тому основним завданням сучасних підприємств є створення ефективної системи керування збутовою діяльністю з урахуванням інтересів регіональних виробників. Він має вирішити низку теоретичних та методично-прикладних завдань, пов'язаних з економічною оцінкою збутової діяльності, проведенням систематичних досліджень кон'юнктури ринку, формування кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, планування стратегії розвитку збутової діяльності. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з погляду маркетингу розглядається в кваліфікаційній роботі як процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, необхідний для отримання запланованого рівня результатів. Формування ефективної системи управління продажами на сучасному підприємстві забезпечує реальні перспективи ефективного управління збутовою діяльністю за рахунок орієнтації діяльності підприємства на попит ринку, поєднання організації функцій продажу, доставки та управління та їх спрямованості. більш повне задоволення споживчих потреб у задоволенні та одержанні прибутку. Управління продажами – це більше, ніж керування каналами продажів. Кожен член системи має власну організацію бізнесу. Варто вибудувати структуру управління продажами, підібрати належним чином кваліфікованих спеціалістів із продажу, розподілити завдання, права та обов'язки між співробітниками, створити умови для отримання необхідних результатів (організація робочих місць, забезпечення необхідною інформацією, оргтехнікою тощо).

1.3. Методологічні засади оцінювання ефективності збутової діяльності торговельного підприємства

З метою коригування системи дистрибуції компанії рекомендується провести аналіз ефективності дистрибуції продукції рамках маркетингового аудиту. У цьому аналізі представлена система дослідження за трьома напрямками: аналіз становища компанії на товарному ринку; аналіз рентабельності продажів продукції підприємства; Аналіз ефективності каналів збуту, використовуваних фірмою під час реалізації товарів.

Аналіз становища підприємства на товарному ринку є частиною маркетингового дослідження кон'юнктури товарного ринку. У ньому виділяються два компоненти – аналіз прибутковості окремих сегментів ринку, на яких компанія здійснює або планує продавати свою продукцію, та аналіз змін у сегменті ринку щодо обсягів продажу та запланованої динаміки продукції.

Другий напрямок аналізу ефективності реалізації продукції включає аналіз рентабельності продажів і базується на компонентах, що характеризують оборотність товарів на складах, співвідношення прибутку та витрат при реалізації продукції, оцінку рентабельності продажів, просування продукції та активність персоналу, що займається реалізацією продукції компанії. Ця частина аналізу може бути виконана планово-економічним відділом підприємства [22, с. 90].

Аналіз ефективності каналів збуту є сукупність кількісних і якісних оцінок роботи кожного каналу збуту, використовуваних компанією для визначення загального рівня ефективності системи збуту за такими аспектами: рентабельність; стабільність; перспектива; рівень обслуговування клієнтів.

Дані для аналізу діяльності підприємства можуть бути отримані під час фінансових та управлінських перевірок, кадрових перевірок. В основі системи аналізу лежить методика визначення конкурентоспроможності підприємства, показників маркетингової діяльності підприємства. До них відносяться

показники: активності ринку, активності продажів, прибутковості, стратегічної активності. Глибина аналізу залежить від можливостей компанії, її системи внутрішнього аудиту та проведення маркетингових досліджень кон'юнктури ринку.

Кількісна оцінка може включати виявлення ключових моментів і методів контролю, а також розрахунок показників для формування висновків про ефективність продажів продукції. Кожне підприємство може запровадити ту чи іншу систему показників з метою оцінки власного стану та рівня своєї діяльності. Для оцінки рентабельності каналів збуту рекомендується розраховувати показник рентабельності каналів збуту, що показує окупність витрат за організацію роботи за тим чи іншим торговим посередником, власними збутовими організаціями. Для визначення ступеня стійкості каналів збуту, що використовуються або запланованих при реалізації продукції, можна використовувати такі статистичні показники, як: коефіцієнт варіації прибутку каналу збуту, середньоквадратичне відхилення прибутку каналу продажу.

Показники перспективності каналу збуту повинні характеризувати процес реалізації продукції через канал збуту з точки зору ефективності його подальшої роботи. На підставі цього компанія планує подальші спільні дії з партнерами-дистриб'юторами або навпаки приймає рішення про припинення співпраці. У цю систему показників необхідно включити показники динаміки обсягу продажу каналами збуту, розвитку рентабельності реалізації продукції каналами збуту, прибуток від довгострокових контрактів і від короткострокових договорів, частка обсягу замовлень продукції каналами збуту у загальному обсязі замовлень компанії, зміна частки замовлень продукції каналами реалізації [43, с. 154].

Аналіз витрат на збут є частиною загального аналізу витрат бізнесу. Показники собівартості 1 гривні реалізованої продукції та темпи їх зростання допомагають оцінити ефективність реалізації продукції з погляду рентабельності організації.

Діяльність персоналу, що займається реалізацією продукції компанії, можна вивчити за допомогою таких показників, як частка обсягу продажу на одного продавця, динаміка обсягу продажів (обіг) на одного торгового представника, кількість договорів на один продаж. представника, кількість відвідувань посередників.

Ця система показників враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність реалізації продукції. Розрахунок показників у динаміці дозволяє визначити тенденцію їхнього розвитку. Спрямованість змін свідчить про можливість зниження чи підвищення ефективності кожної ланки цієї системи.

Багато процесів, що використовуються для опису управління продажами, ускладнюють оцінку їхньої ефективності. Попередні методичні розробки за такою оцінкою розрізняються складом показників та їх розрахунку. Зокрема, до характеристик ефективності продажів відносяться: особиста ефективність продавців, рентабельність продажів за каналами продажів, виручка та витрати в розрахунку на одного працівника [32, с. 117].

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що в основі існуючих розробок оцінки ефективності продажів лежать системні або процесні підходи до управління збутом. Тому в рамках системного підходу пропонується оцінювати ефективність продажу з урахуванням каналів збуту, показників роботи відділу продажу та особистої ефективності. В рамках процедурного підходу до оцінки ефективності продажів відстежуються метрики, сформовані за допомогою вирви продажів, з урахуванням технологічного процесу та змісту, потенціал генерації клієнтів для формування групи лояльних клієнтів та вибудовування з ними довгострокових, міцних відносин.

Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю передбачає певну послідовність аналітичної роботи, основними етапами якої є визначення об'єктів та обґрунтування показників їхнього пошуку. Вважаємо за доцільне проводити

таку оцінку з урахуванням цілей компанії та загального принципу визначення показників ефективності. Щодо об'єктів відзначимо, що на рівні компанії ми маємо справу з: прямим продажем як одним із процесів основної діяльності компанії; структурний відділ підприємства, завдання та функції якого полягають у реалізації товарів та послуг. Щодо загального принципу розрахунку показників доцільно дотримуватися визначення ефективності за стандартом ISO 9001:2015, згідно з яким ефективність – це «відношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами» [16].

Для визначення ефективності товарообігу на рівні торгової компанії (загалом або в регіонах) пропонується використовувати показники валового прибутку (Gross Profit) та виручки (Revenue). Співвідношення цих показників відображає частку виручки від продажу, що залишається на покриття інших витрат (крім собівартості проданих товарів) поточної діяльності господарського підприємства, а саме: адміністрування, продажу, фінансів тощо. Збільшення рентабельності продажів на основі валової маржі (валового прибутку) з часом або перевищення цього показника в порівнянні з аналогічним значенням для інших компаній означає, що компанія не вимагає продажу та системи реалізації товарів та послуг.

Щоб зробити висновок про ефективність організації продажів, рекомендується використовувати показники динаміки результатів роботи відділу продажу та витрат на утримання даної служби підприємства. З урахуванням практики роздрібних та оптових підприємств для оцінки результатів діяльності комерційного відділу пропонується використовувати показники, що відображають маркетингову та фінансову сторони діяльності працівників даного підрозділу, а саме: показники, що відображають маркетингові аспекти діяльності та включають показники кількості клієнтів, кількість нових клієнтів, кількість довгострокових контрактів, частку лояльних клієнтів, кількість повернень та відмов; у групі показників, що відображають фінансові аспекти бізнесу,

показники прибутку (ЕВІТДА), доходів, якості дебіторської заборгованості. Пропонується оцінювати ефективність відділу продажів на основі співвідношення показників, що відображають вартісну ефективність цього підрозділу підприємства, динаміки показників, що характеризують маркетингові аспекти та витрати на співробітників відділу.

Продаж здійснюється через прямі та непрямі канали продажів, що характеризуються показниками ємності каналу, кількості залучених покупців, виручки та прибутку. Функціонування каналів збуту пов'язане з певними витратами, а саме: інвестиційними витратами на етапі запуску каналу та витратами на утримання складів та торгових залів, стимулювання посередників, продавців, залучення покупців – протягом усього їхнього існування. З огляду на це ефективність каналів продажів слід порівнювати за такими показниками: вартість залучення покупця, рівень потенційного використання, дохідність та час повернення каналу.

У роботах, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, пропонуються різні критерії оцінки їх ефективності: ступінь відповідності продукції встановленим вимогам, ступінь виконання планів у встановлений термін, рівень продуктивності праці. Однак проблему встановлення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів комерційних компаній досі не вирішено. З огляду на це, пропонуємо алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами в комерційних компаніях, який включає наступні етапи (рис. 1.3).

Першим кроком є проведення системної діагностики бізнес-процесів компанії, що дозволяє виявити якісні та кількісні характеристики, що визначають ступінь ефективності управління функціями та процесами компанії. Пропонована система ключових показників ефективності визначає бізнес-процеси, які можна покращити та доопрацювати для підвищення конкурентних переваг.

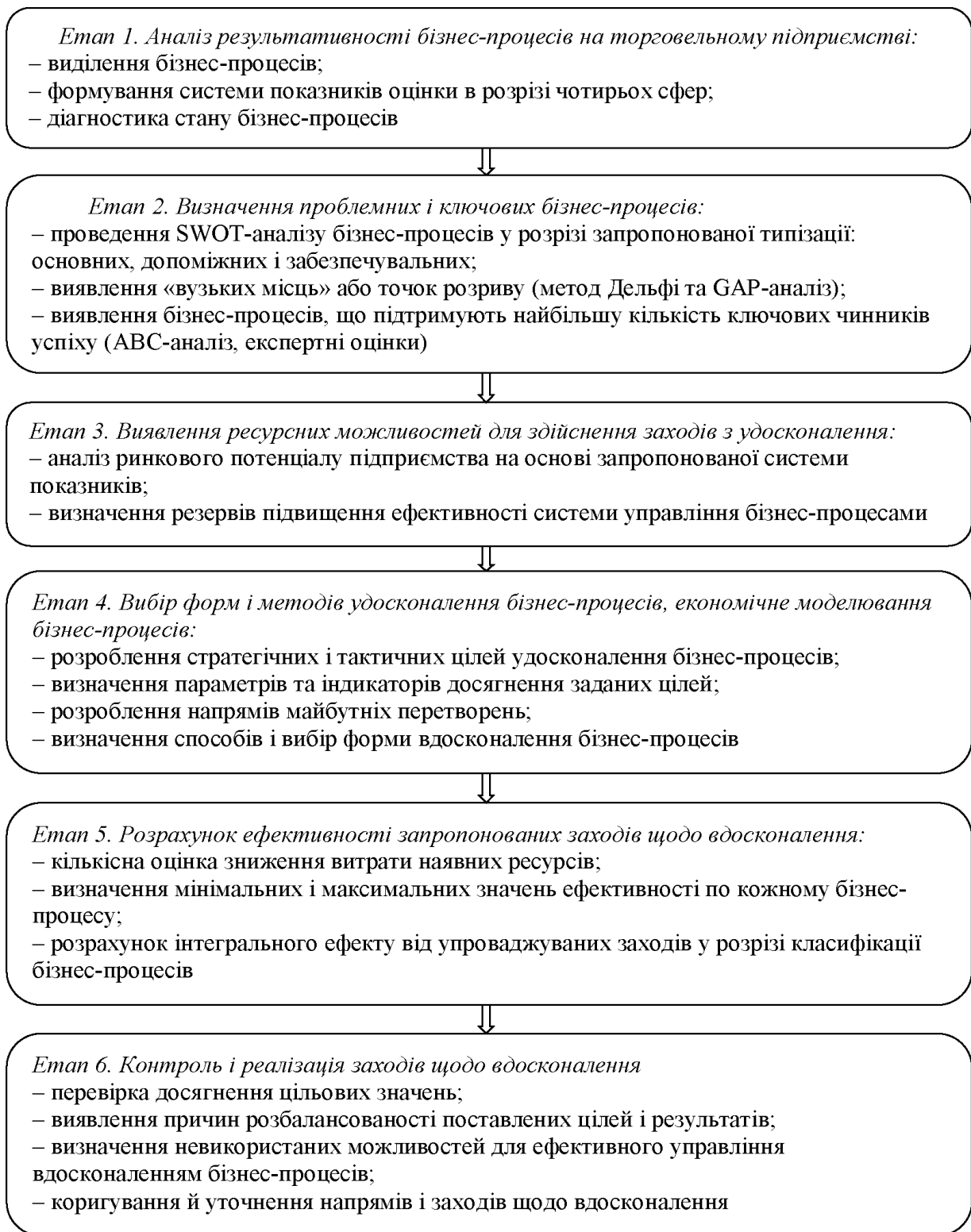


Рис. 1.3. Алгоритм оцінки ефективності управління бізнес-процесами торговельних підприємств [23, с. 45]

По-друге, за допомогою методів якісного аналізу необхідно виявити найбільш проблемні бізнес-процеси та їх «вузькі місця». Результатом проведених

діагностик має стати формалізація проблеми та виявлення причин неефективного управління функціями та процесами компанії, а також факторів, що лежать в основі виникнення цих причин.

Третій крок полягає у проведенні якісної та кількісної оцінки можливостей ресурсів компанії для здійснення дій щодо покращення у чотирьох напрямках. Оцінка виробничого потенціалу спрямована на пошук шляхів модернізації виробництва та збуту чи часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз потенціалу робочої сили допомагає визначити інфраструктуру, яка підтримуватиме зростання та розвиток робочої сили у довгостроковій перспективі.

Результати комплексної оцінки бізнес-процесів та виявлення ресурсних можливостей підприємства становлять основу четвертого етапу – моделювання бізнес-процесів та визначення заходів щодо їх удосконалення.

Основна мета п'ятого кроку – визначити економічний ефект від реалізації пропонуванних дій для кожного бізнес-процесу та розрахувати інтегральний ефект. Ми вважаємо, що при розрахунку ефективності змін бізнес-процесів торгових компаній необхідно враховувати вплив різних зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають прогноз розвитку бізнес-процесів у майбутньому. До внутрішніх чинників належать: управлінські навички, місцезнаходження бізнесу та галузева спеціалізація, інноваційна активність, мобільність та оперативність прийняття рішень, облік та контроль витрат. До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління збутовою діяльністю торгових компаній, належать: спрямованість та обсяг державного регулювання галузі, технічне та технологічне забезпечення, розвиток НТП, податково-кредитної системи, доступ до ринків ресурсів; розвиток кооперації та інтеграційних процесів. Заключний етап включає в себе реалізацію та моніторинг ходу виконання заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення прогалин та своєчасного коригування вироблених перетворень. Інформація, отримана в ході контролю (оцінки ефективності управління), має бути покладена в основу аналізу

керівництвом, повинна використовуватися для оперативного контролю бізнес-процесів, перегляду цілей, аналізу та управління покращенням ділової активності.

Тому підвищення ефективності управління збутовою діяльністю торгових компаній сприятиме раціональному використанню виробничого потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності, підвищенню якості систем управління.

Висновки до першого розділу

1. Встановлено, що ключовими складовими збутової діяльності компанії виступають доставка продукції до споживача, зберігання продукції на складі, її реалізація та післяпродажний сервіс. Розрізняють такі бізнес-функції збутової діяльності: формування окремих сегментів ринку; розробка рекламної програми; формування договірних відносин як із кінцевими споживачами, так із посередниками; розробка логістичних шляхів доставки товарів покупцям; формування системи каналів продажів; діяльність з організації прийому, зберігання, упаковки, сортування та відвантаження продукції покупцям; інформаційна, ресурсна та технічна підтримка процесу реалізації продукції; формування збутової політики; організація зворотного зв'язку із клієнтами. Організація збутової діяльності компанії – це систематичний аналіз партнерів, пошук нових споживачів, задоволення як поточних так і нових потреб клієнтів, вибір ринків збуту та підвищення рентабельності продажів.

2. Надано власне визначення категорії «управління збутовою діяльністю» підприємства – це усвідомлений, послідовний і методично забезпечений процес впливу на його складові частини (об'єкт, підрозділ, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їх взаємозв'язку для максимального досягнення поставлених цілей підприємства (як перший канал збуту) і споживачів (як останній канал

збуту). Суб'єктом управління збутовою діяльністю підприємства є особа, яка організовує процес управління, в даному випадку це можуть бути керівники підприємства, комерційний відділ, компанія-посередник, це керівництво у філії, потім це суб'єкт об'єднання об'єднаної групи компаній. У разі управління збутом продукції певної галузі в окремому регіоні формується склад суб'єктів впливу (управління), до якого входять представники держави або місцевої влади. До основних функцій процесу управління збутом відносяться: прогнозування і планування, системна організація, координація, мотивація і контроль. До принципів управління збутовою діяльністю компаній слід віднести: принцип зваженого вибору стратегії збуту; принцип керування належним веденням збутової діяльності; принцип стабільного та оперативного моніторингу ринку.

3. У ході аналізу було розроблено алгоритм оцінки ефективності управління збутовою діяльністю торгових компаній, який складається з шести послідовних кроків: аналіз ефективності збутової діяльності, виявлення проблемних та важливих бізнес-процесів, виявлення ресурсних можливостей, вибір форми та методи покращення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів та контроль та впровадження заходів щодо покращення. Таким чином, запропонований алгоритм дозволить розробити ефективну модель для аналізу ефективності управління збутовою діяльністю торгових компаній. Порівняно з аналогами запропонований алгоритм дозволяє оцінити бізнес-процеси торгових компаній за досягнутим прогнозованим рівнем.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Компанія ТОВ «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» (надалі ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»») було створено в 2012 році. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» було зареєстроване 20 грудня 2012 року за адресою: Україна, м. Дніпро, вул. Панікахи, будинок 2/ 10, кабінет 46.

Відповідно до установчих документів, основним видом діяльності є гуртова торгівля автозапчастинами та аксесуарами для автомобілів. Компанія також торгує іншими маслами, обслуговує та ремонтує автомобілі. На рис. 2.1 представлено структуру доходів бізнесу за основними напрямками діяльності. Як очевидно з малюнка, основний дохід досліджуване підприємство має від продажу автозапчастин. Частка доходу за цим напрямом діяльності складає 79,1 % від суми загального доходу. Ступінь спеціалізації визначається часткою окремих основних галузей у товарній структурі. Для визначення ступеня спеціалізації розраховується коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^{*i} - 1)}, \quad (2.1)$$

де:

- P_i – питома вага i -ї галузі в сумі валового доходу від реалізації;
- i – порядковий номер галузі у ранжированому ряду, починаючи з найбільшого.

$$K_{cn} = \frac{100}{79,08 * 1 + 11,75 * 3 + 9,18 * 5} = 0,624$$

Згідно формули 2.1 коефіцієнт спеціалізації становить $K_{cn} = 0,624$, що вказує на поглиблений рівень спеціалізації ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

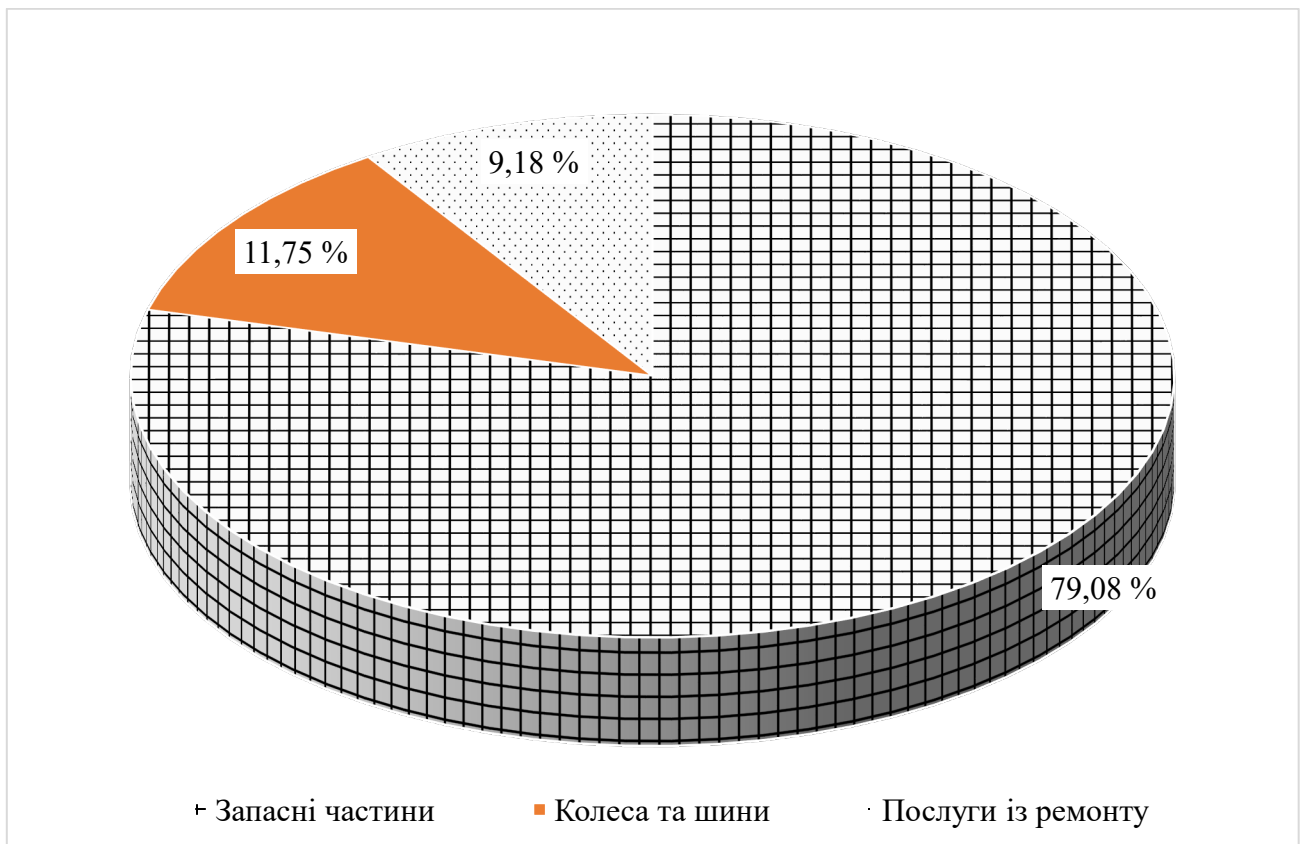


Рис. 2.1. Склад і структура реалізації ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» в 2021 році

Основними ресурсами, що приймають участь у операційній діяльності підприємства є основні та оборотні засоби. Матеріали табл. 2.1 демонструють показники рівня забезпеченості та використання основних і оборотних засобів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Таблиця 2.1

Наявність, забезпеченість та рівень використання основних та оборотних засобів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показники	2019	2020	2021	2021 до 2019, %
Середньорічна вартість основних засобів підприємства, тис. грн.	598	775	583	97,4
Середньорічна вартість оборотних засобів підприємства, тис. грн.	5522	5719	8360	151,4
Припадає основних засобів на 1 працюючого, тис/грн./особу	120	111	73	60,9
Отримано в розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн/грн.:				
валового доходу	27,1	26,2	50,9	187,60
чистого прибутку	0,43	0,46	1,48	345,75
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	124,2	102,8	102,9	-21,34
Норма прибутку, %	4,18	5,52	9,64	5,46

Середньорічна вартість основних засобів досліджуваного підприємства суттєво не змінилася та становила 583 тис. грн. у 2021 р., що на 2,56% менше, ніж у 2019 р. Стійкість цього показника зумовлена тим, що, торгові компанії акумулюють більше коштів у оборотні кошти у вигляді товарно-матеріальних запасів. Цей висновок підтверджується і динамікою оборотних активів підприємства. Зокрема, їхня вартість у 2021 році збільшилася на 51,39% (+ 2838 тис. грн) порівняно з рівнем 2019 року. Така тенденція свідчить про розширення асортименту товарної продукції на підприємстві.

У цілому ефективність використання як основних так і оборотних засобів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» підвищилася, про що свідчить зростання показників використання активів. Так, зростання рівня фондівіддачі становило 87,6%, що пов'язано зі значним зростанням валового доходу за невеликих змін вартості обладнання. Рисунок 2.2. демонструє динаміку цього показника більш

наочно. Оборотність поточних активів знизилася на 21 день, що свідчить про прискорення оборотності та вивільнення поточних коштів.

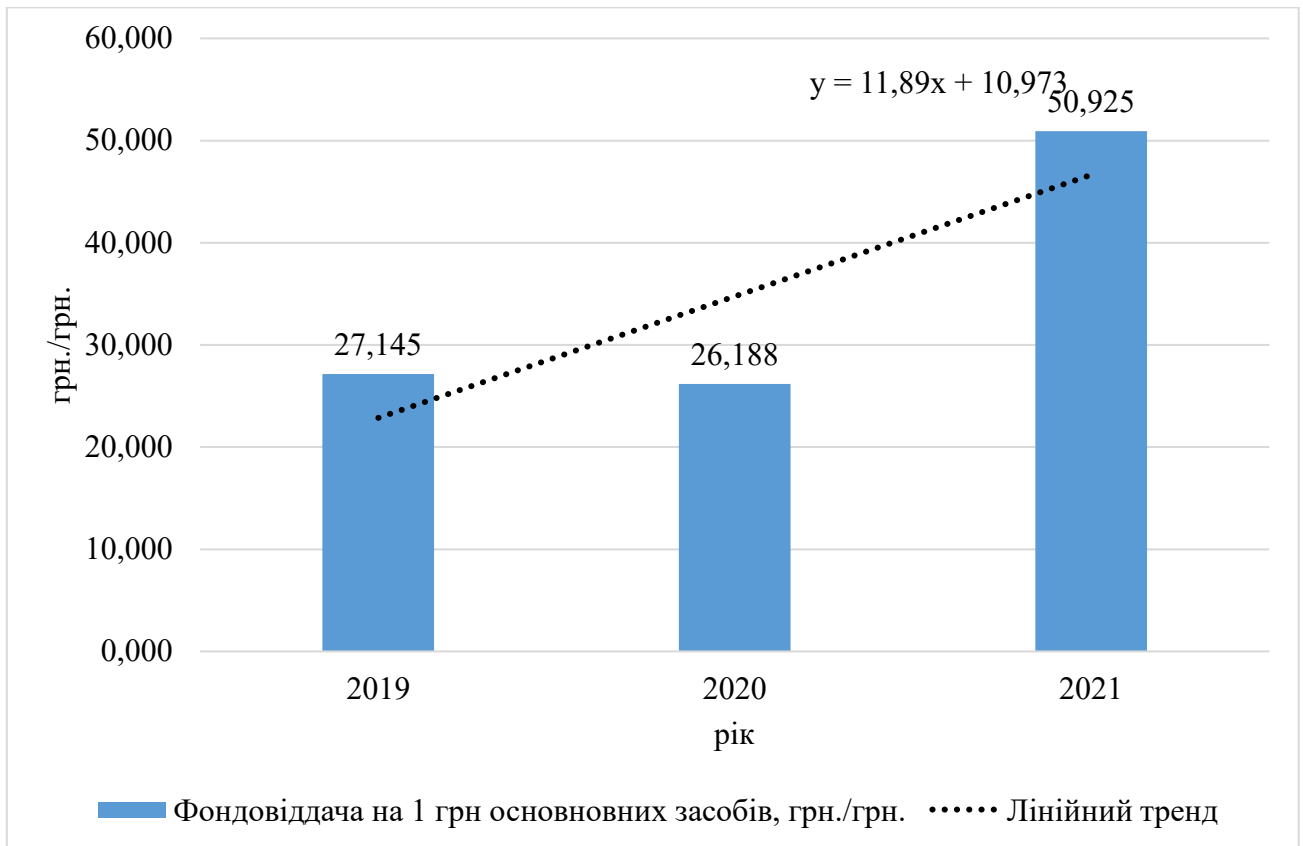


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання фондівіддачі в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Параметри аналітичного рівняння динаміки фондівіддачі показують щорічне зростання ефективності використання основних фондів. Річний приріст даного показника складає 11,89 грн./грн. Позитивна тенденція зумовлена щорічним збільшенням вартості валового доходу при сталості вартості основних засобів.

Прибутковість використання основних та оборотних засобів зростає, на що вказує збільшення норми прибутку на 10,9 відсоткових пункти.

Значну роль у формуванні ефективності роботи компанії відіграють трудові ресурси. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має незначну чисельність

працівників, але розширення діяльності даного підприємства зумовлює і збільшення чисельності персоналу (таблиця 2.2).

Матеріали табл. 2.2 показують збільшення чисельності працівників ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» на 3 особи (+60%) у 2021 році порівняно з 2019 роком. При цьому спостерігається скорочення робочого дня на 20,6 %. Скорочення робочого дня працівника зумовлено збільшенням чисельності працівників, що перевищує зростання корисного фонду робочого дня.

Таблиця 2.2

Рівень використання персоналу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показники	2019	2020	2021	2021 до 2019, %
Чисельність працівників на підприємстві, осіб	5	7	8	160,0
Відпрацьовано в розрахунку на 1 середньорічного працівника, люд/год	1715,0	1343,6	1361,5	79,4
Оплата праці 1 працюючого, тис. грн/особу	118,9	120,5	137,8	115,9
Оплата праці 1 люд-год, грн/люд-год	69,3	89,7	101,2	146,0
Отримано на одного працівника, тис. грн.:				
валового доходу	3245,74	2899,90	3708,26	114,25
чистого прибутку	51,16	51,24	107,73	210,56
Отримано на відпрацьовану люд-год, грн.:				
валового доходу	1892,6	2158,4	2723,7	143,91
чистого прибутку	29,8	38,1	79,1	265,24

Слід зазначити підвищення ефективності використання персоналу підприємства. Табл. 2.2 свідчить, що показники продуктивності праці мають тенденцію до зростання як у перерахунку кожного працівника в 1,14 рази, так і у перерахунку на відпрацьований час в 1,44 рази. Динаміка показників продуктивності більш наочно представлена на рис. 2.3.

Поданий графік наочно показує приріст річної продуктивності праці як по вартості валового доходу так і по сумі прибутку. Позитивним чинником є підвищення рівня оплати праці ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». За досліджуваний період середньорічна заробітна плата зросла на 15,91 %. Ця

тенденція вказує про достатній рівень матеріальної мотивації працівників ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

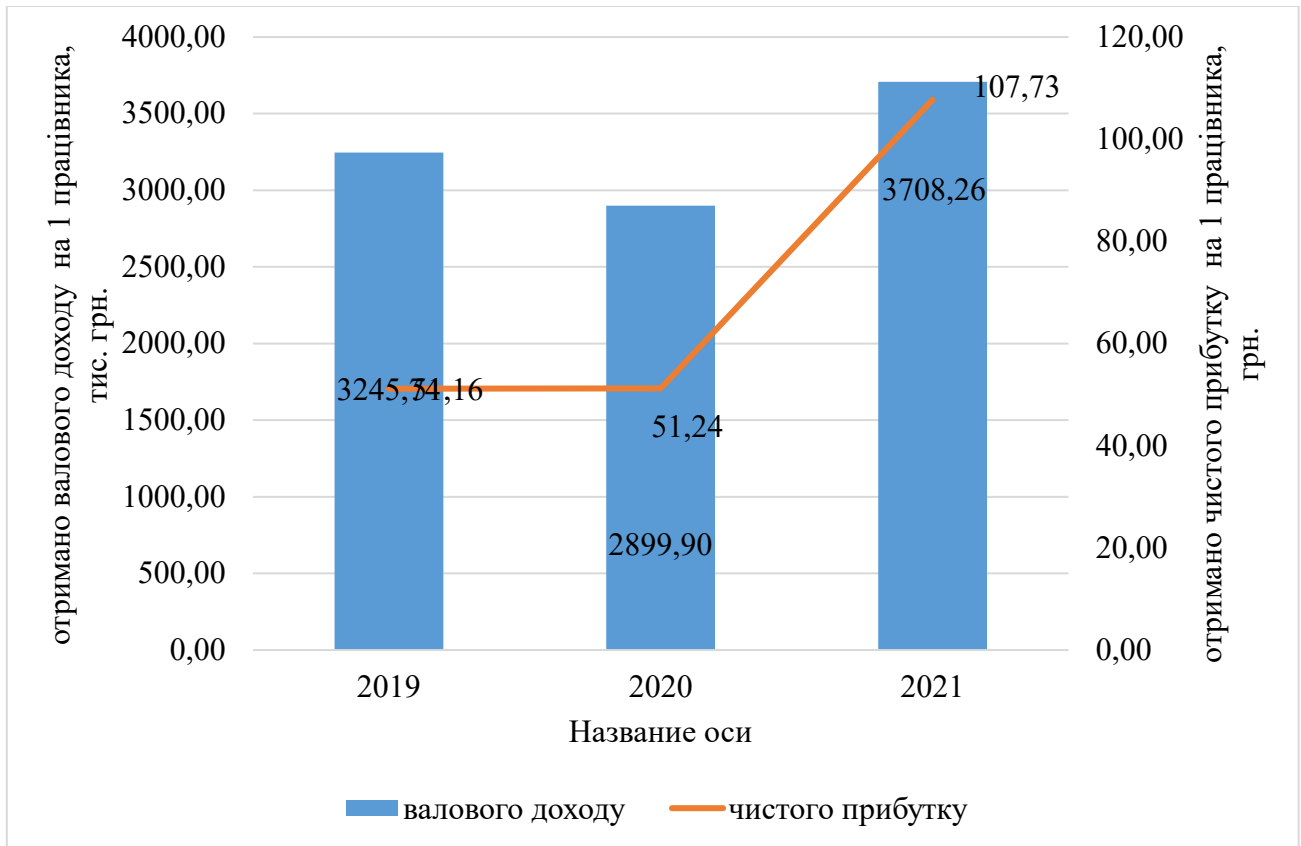


Рис. 2.3. Динаміка показників продуктивності праці в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Темп зростання продуктивності праці відповідають приросту рівня заробітної плати, що свідчить про залежність рівня заробітної плати від результатів діяльності підприємства. Іншими словами, кожен співробітник зацікавлений у кінцевих результатах діяльності підприємства, та отримує від цього збільшення оплати своєї праці.

У таблиці 2.3 подано узагальнені показники діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Аналіз показників діяльності вказує на зростання ефективності функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зростання чистого прибутку компанії склало 82,8% порівняно з рівнем 2019 року, що

призвело до збільшення витрат на 80,3 %. Перевищення приросту доходів над приростом витрат спричинило збільшення рівня рентабельності діяльності на 1,4 в.п.

Таблиця 2.3

Показники результатів діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показники	2019	2020	2021	2021 до 2019, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	16229	20299	29666	182,8
Загальна сума витрат, тис. грн.:	15973	19941	28804	180,3
у т.ч. виробничі витрати	13957	18510	27157	194,6
збутові витрати	356	310	257	72,2
витрати на утримання адміністративного персоналу	1456	985	1214	83,4
інші види витрат	204	136	176	86,3
Прибуток від діяльності, тис. грн.	256	359	862	336,9
Чисельність працівників на підприємстві, осіб	5,0	7,0	8,0	160,0
Оплата праці 1 працюючого, тис. грн./особу	69,3	89,7	101,2	146,0
Виробіток одного працюючого, тис. грн./особу	27,1	26,2	50,9	187,6
Середньорічна вартість основних та оборотних засобів підприємства, тис. грн.	6120	6494	8942	146,1
Припадає основних засобів на 1 працюючого, тис./грн./особу	120	111	73	60,9
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	124,2	102,8	102,9	82,8
Норма прибутку, %	4,18	5,52	9,64	5,46 в.п.
Рентабельність діяльності підприємства, %	1,60	1,80	2,99	1,4 в.п.

На рис. 2.4 наочно представлено динаміку показників прибутковості діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». На діаграмі показано загальне зростання показників рентабельності основних та оборотних активів і діяльності підприємства. Оцінка загальної суми витрат показала, що збільшення відбулося через зростання виробничих витрат, тоді як комерційні, загальні та адміністративні витрати компанії зменшились. Ця тенденція свідчить про те, що компанія приділяє мало уваги просуванню продукції та витратам на управління.

Іншими словами, ці інструкції вимагають ретельного обмірковування та вивчення інструкцій щодо оптимізації.

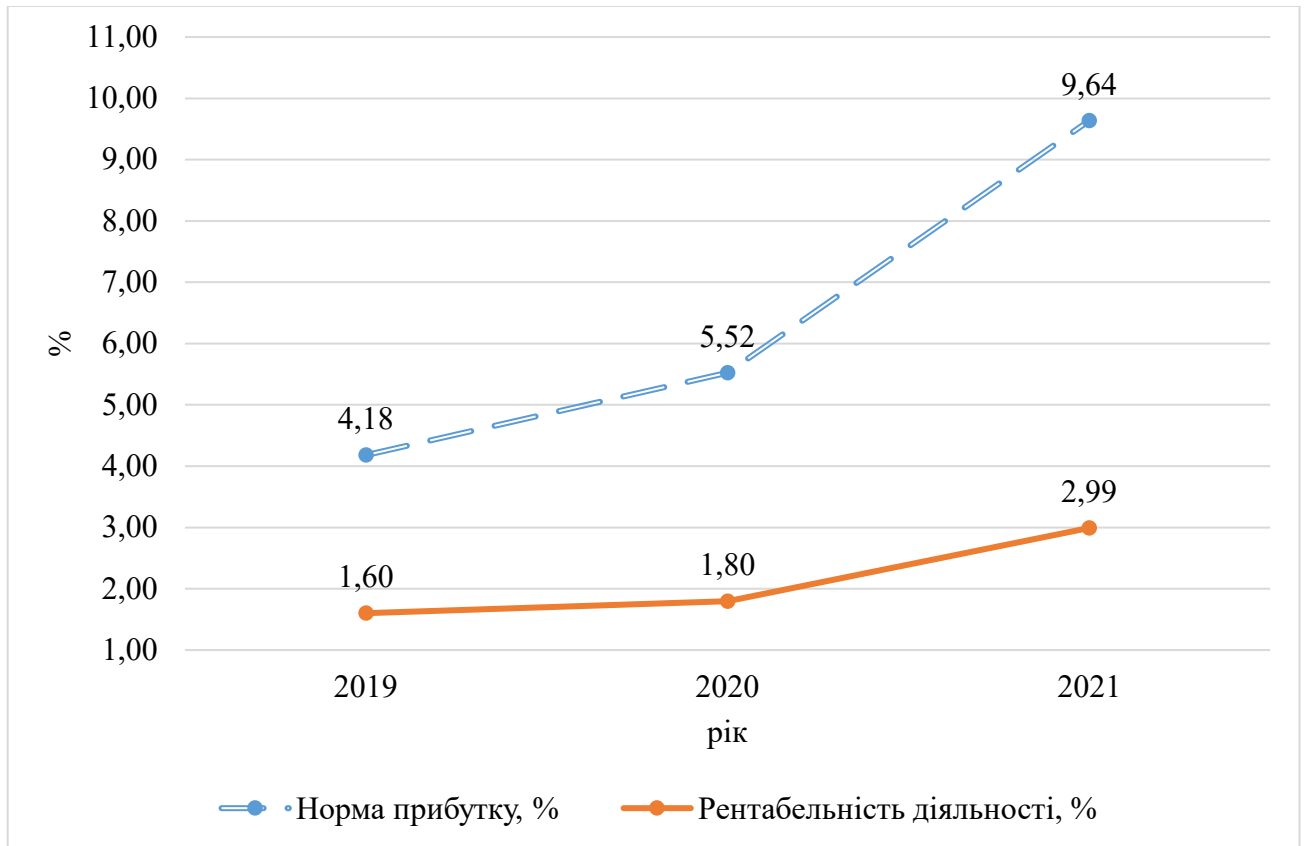


Рис. 2.4. Динаміка показників прибутковості діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Загалом величина прибутку ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збільшилась у 2,37 рази за рахунок збільшення продажів. Зростання показників продуктивності праці та рентабельності активів обумовлено значним зростанням валового доходу за незначних змін ресурсної забезпеченості підприємства. Узагальнюючи отримані результати, відмітимо що діяльність ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» є прибутковою та має тенденцію до збільшення, однак компанія має резерви для підвищення ефективності своєї діяльності.

2.2. Характеристика маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» функціонує на ринку запасних частин та послуг із ремонту автотранспорту понад 10 років. Маркетингові традиції, засновані на систематичних дослідженнях ринку, склалися роками, та полягають у наступному:

- аналіз конкурентів з асортиментних груп товарів та послуг;
- оцінка ринку потенційних клієнтів (сусідніх регіонів);
- дослідження ринку інноваційних продуктів та напрямків;
- робота із клієнтською базою (існуючі та потенційні клієнти).

Систематичний збір та аналіз даних дозволяє використовувати маркетингові інструменти для впливу на клієнтів та використовувати їх відповідно до потреб і вимог ринку (рис. 2.5).

Наступні інструменти стали традиційними для маркетингової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Участь у регіональних галузевих виставках. Характерно, що неодноразові аналізи та підрахунки виставкових продажів показують, що покупці все ще замовляють запасні частини через рік після показу та через використання інших маркетингових інструментів.

Просування діяльності та інновацій через ЗМІ. Телевізійні виступи керівництва з доповідями про інноваційні проекти як у послугах, так і за окремими видами продукції. Також телерепортажі про заходи, що відбуваються у місті, учасниками яких є ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»: участь у благодійних акціях; спонсорство; участь та перемога у конкурсі «Роботодавець року», участь у марафонах та напівмарафонах.

Як один із напрямків системи управління продажами та лояльністю клієнтів, просування продукції здійснюється шляхом особистих зустрічей з потенційними клієнтами. Є навіть домовленість із постійними клієнтами про відвідування підприємств-замовників з покупцями, які можуть на власні очі

побачити, як ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» надає безпосередні послуги із ремонту.



Рис. 2.5. Маркетингові інструменти, що використовуються ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Використання інтернет-маркетингу:

- Цільова сторінка або веб-сайт. У 2019 році компанія пройшла ребрединг. Новий сайт із сучасним дизайном та наповненням, що враховує побажання клієнтів, та мобільний додаток для побудови лояльних відносин з потенційними та реальними клієнтами.

- СММ. Привернення уваги клієнтів через соціальні мережі – цікава інформація про все, що відбувається у компанії.

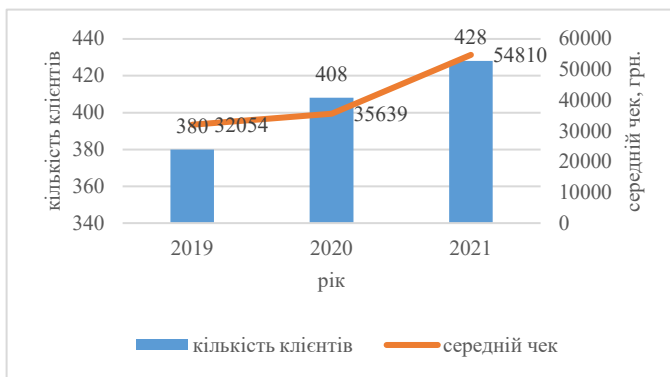
- Реклама у ЗМІ. Стандартні банери, розміщені на сайті з гарною відвідуваністю, надають високого рівня привабливості для потенційних клієнтів з урахуванням розвитку Інтернету.

- Анонс тизера. Зовнішня привабливість реклами змушує потенційного клієнта перейти на сайт ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

- Вірусний маркетинг. Професійні відеоролики (креативні, легкі, цікаві) про діяльність компанії, інноваційні проекти, пристрої – запорука успішного вірусного маркетингу, що залучає нових клієнтів.

- Розсилка електронною поштою. Використання цього інструменту допоможе отримати зворотний зв'язок від постійних клієнтів та інформувати потенційних клієнтів про діяльність та нововведення, що відбуваються у бізнесі ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

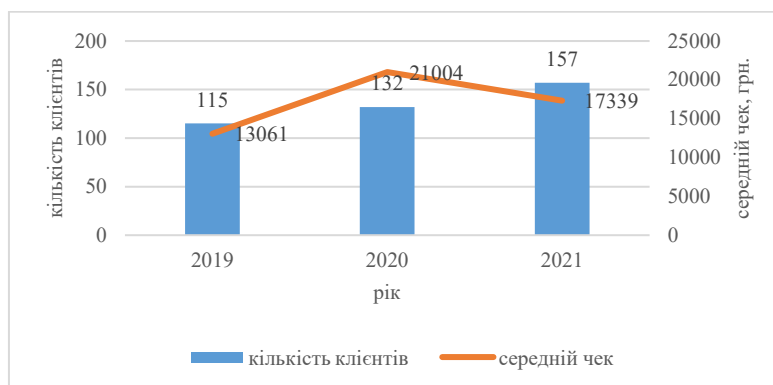
Проведення ABC-аналізу (рис. 2.6) дозволило сформувати програму співробітництва із постійними клієнтами.



Група А



Група В



Група С

Рис. 2.6. Динаміка змін реалізації продукції ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» відповідно ABC-аналізу

За результатами ABC-аналізу за 2019-2021 роки виділено постійних клієнтів групи А, які є VIP-клієнтами та перебували в центрі рішень з ребрендингу та планування використання маркетингових інструментів впливу на форсування клієнтської бази.

Для оптимізації процесу управління продажами ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовує автоматизацію бізнес-процесів за допомогою «Бітрікс24». Всю необхідну інформацію, яка потрібна відділу маркетингу для аналізу роботи з обслуговування клієнтів та планування роботи з впливу на клієнтів, можна знайти у компонентах Бітрікс24: Офіс, Завдання та проекти, CRM, Контакт-центр, Сайти. Відомо, що залучити нового клієнта завжди дорожче, ніж утримати старого. Обидва напрями необхідні для вдосконалення маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Вибудовування довгострокових відносин із VIP-клієнтами – проекти, які можна прогнозувати та включати у виробничий графік. А ось пошук нових клієнтів із групи В та С, які потім можуть стати постійними клієнтами із групи А вже після першої співпраці, доцільно також проводити. У ці непрості часи залучення нових клієнтів для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», особливо на ринках суміжних регіонів є перспективою розвитку компанії.

У травні 2021 року ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» розробили програму із залучення нових клієнтів на основі аналізу Індексу утримання клієнтів за 2019-2020 роки. Це пропозиція зі знижкою 10% на наступні товари та послуги для кожного нового клієнта. Це було вдале рішення для невеликих фермерських господарств та окремих фізичних осіб. Потенційні замовники та постачальники сільгосппродукції отримали необхідні запасні частини за першим запитом. Всі пристрої мають QR-код для коментарів на сайті. Результатом першого місяця після впровадження програми із залучення нових клієнтів за допомогою лояльних покупців стало збільшення кількості нових клієнтів на 5%.

У ході проведеного дослідження визначено вплив різних маркетингових інструментів, що використовуються у компанії ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Використання як традиційних маркетингових інструментів, так і інтернет-маркетингу надає бізнесу безліч можливостей для утримання реальних клієнтів та залучення потенційних клієнтів.

Вивчивши практичні результати аналізу маркетингової діяльності компанії, можна дійти висновку, що у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовуються далеко не всі маркетингові інструменти. Це істотний недолік, оскільки відповідно до сучасних умов розвитку економіки найбільш лояльні до клієнта підприємства пристосовуються до ринку. Лояльність споживачів до торгівельних компаній визначається кількістю існуючих клієнтів компанії, тривалістю та частотою взаємин, позитивним іміджем на ринку та ставленням споживачів до продукції компанії, що визначається в ході маркетингових досліджень. Позитивна сторона лояльності полягає в тому, що компанії, що конкурують, не можуть копіювати лояльність клієнтів, оскільки вона орієнтована на конкретну компанію або її продукцію та послуги і нерозривно пов'язана з нею.

За результатами АВС-аналізу продажів продукції та кількості клієнтів на одне замовлення можна зробити висновок про необхідність оптимізації використання маркетингових інструментів, щоб впливати на клієнтів не тільки з групи А, до якої компанія традиційно спрямовує їх маркетингові зусилля, а й посилили заходи до клієнтів групи В.

Сучасні вимоги ринку, економічна криза, пандемія та війна в країні істотно впливають на систему управління продажами компанії. Однак, оскільки управління збутовою діяльністю є не лише частиною успіху бізнесу, а й тісним зв'язком між виробником та споживачем, маркетингові інструменти ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» для впливу на клієнтів мають зберігати стабільність та прибуток в умовах жорсткої конкуренції.

2.3. Діагностика організації збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Вивчення процесу продажу та управління збутовою діяльністю як відповідних самостійних систем дозволить виявити проблемні проблеми у цій галузі, дасть змогу сформулювати завдання та відповідні шляхи їх вирішення за допомогою засобів теорії систем, отримати рішення відповідних завдань, робити висновки та об'єктивно їх оцінювати.

З погляду маркетингу під збутом розуміються функції доставки, складського зберігання, завершення процесу продажу, стимулювання оптових та роздрібних зв'язків (для торгових компаній), підготовки товару перед продажем, та безпосередньо реалізації товарів.

Політика дистрибуції ширша, ніж політика продажу. Збутова політика це сукупність комерційних стратегій (позиціонування продукції, стратегії охоплення ринку тощо) і сукупність заходів, рішень та дій виробника, спрямованих на кінцевих споживачів продукції. Комерційна та дистриб'юторська політика компанії має бути узгоджена за наступними напрямками:

- отримувати прибуток у поточному періоді та у майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного споживчого попиту;
- довгострокова стабільність компанії на ринку та конкурентоспроможність її продукції;
- створення позитивного іміджу на ринку та його суспільне визнання і т.д.

Розглянемо систему управління збутовою діяльністю торгової компанії ТОВ ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Продаж у ТОВ ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» сформований за принципом вертикальної системи маркетингу – це організація каналів продажу, при якій всі учасники координують свої дії з метою оптимізації процесу збуту. Завдання

управління збутовою діяльністю покладаються на відділ продажу, який є структурним підрозділом в організаційній структурі підприємства (рис. 2.7).

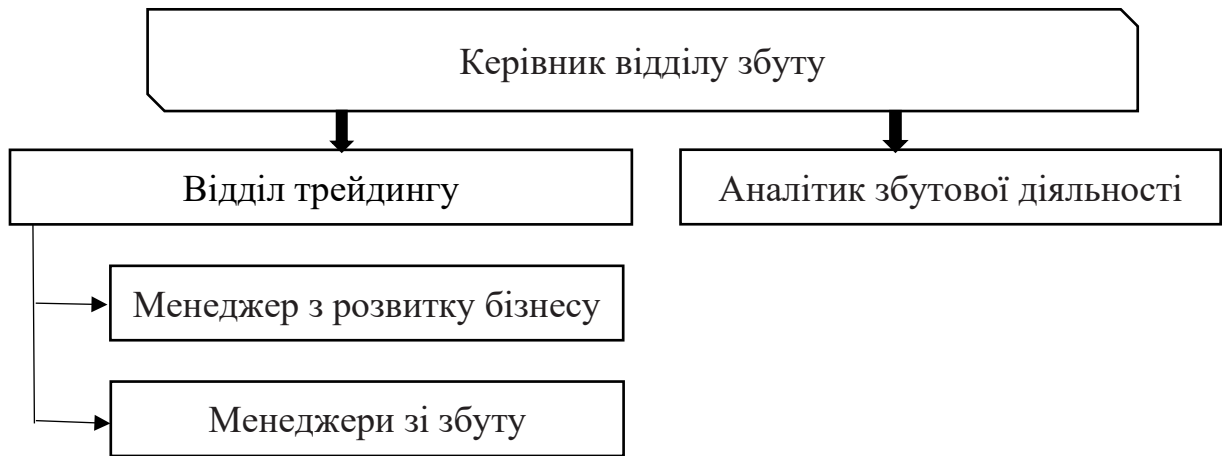


Рис. 2.7. Структура відділу збуту ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Як демонструє рис. 2.7, комерційний відділ ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має наступні штатні посади:

- керівник відділу продажів, який відповідає за загальне керівництво відділом;
- менеджер з розвитку бізнесу відповідає за планування варіантів розвитку бізнесу, розробку нових планів розширення бізнесу;
- менеджери зі збуту підпорядковуються начальнику відділу продажів та здійснюють безпосередню реалізацію товарів;
- аналітик збутової діяльності відповідає за своєчасний аналіз ринку, стану розрахунків та прибутковості окремих напрямків діяльності.

Розглянемо детальніше склад персоналу відділу збуту (табл. 2.4), так як саме відділ збуту грає основну роль дистрибуції та реалізації продукції та послуг ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Виходячи з наданої інформації можемо стверджувати, що ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має необхідні трудові ресурси – у 2019 році у відділі продажів працювало 3 особи, що становить 60,0% від загальної кількості співробітників, а у 2021 році – 5 осіб, тобто 62,5% від усіх

співробітників компанії. Компанія має розвинену організаційну структуру відділу продажу, що дозволяє компанії ефективно вести свою діяльність.

Таблиця 2.4

Поділ працівників відділу збуту ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за категоріями

Категорія персоналу	Посада працівника	Чисельність працівників, осіб
Управлінський персонал	Керівник відділу збуту	1
Разом керівників		1
Менеджери середньої ланки	Менеджери зі збуту	2
	Менеджер з розвитку бізнесу	1
Всього менеджерів		3
Спеціалісти	Аналітик збутової діяльності	1
Разом спеціалістів		1
Чисельність працівників відділу збуту		5

Продаж ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» здійснюється через ланцюжок поставок - вертикальний канал збуту від виробника до споживача, що існує за рахунок споживчого попиту на продукцію. На рис. 2.8 наводимо схему каналів збуту, що використовуються ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Продукція ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» реалізується на всій території України, але більша частина товарів реалізується у Дніпропетровській області. У своїй діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовує вертикальну маркетингову систему організації бізнесу, яка передбачає взаємодію з посередниками під час дистрибуції та реалізації продукції, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з транспортуванням та реалізацією продукції; забезпечує споживчий попит на продукцію за рахунок впізнаваності бренду та корпоративного іміджу.

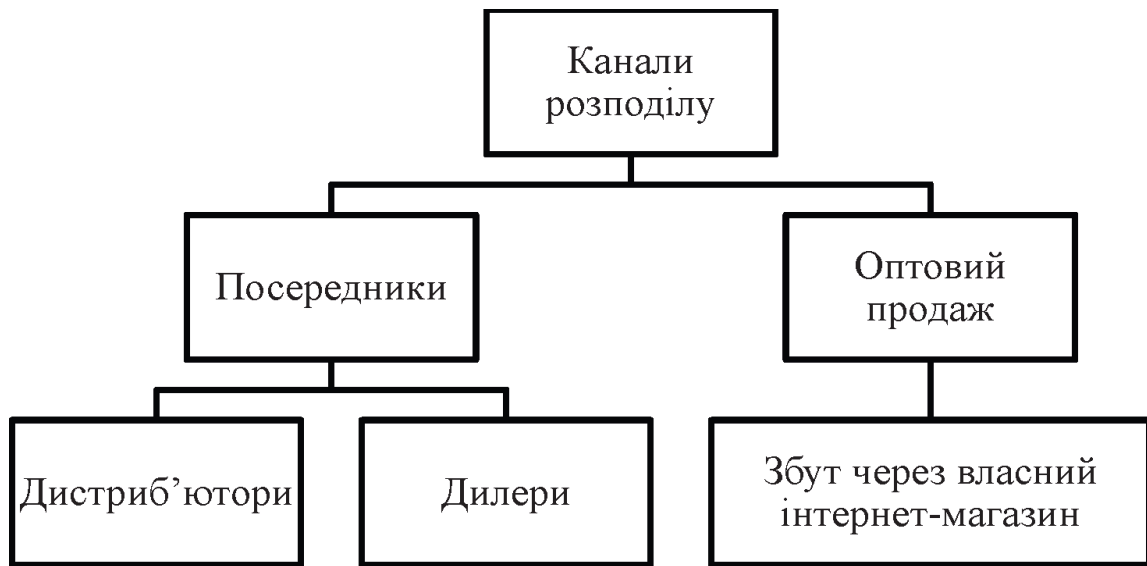


Рис. 2.8. Схема каналів розподілу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» працює з дистриб'юторами та посередниками. Дистриб'юторський бізнес орієнтований працювати з роздрібними торговцями через торгових представників, які регулярно відвідують роздрібні магазини для розміщення замовлень. Дистрибуція – це якісний розподіл продукції з кожного сегменту дистрибуції.

Система збуту спрямовано працювати з компаніями щодо укладання договорів про постачання продукції (товарів, послуг) у межах конкретного проекту. Дилер – посередник, чия діяльність полягає у укладанні договорів. Основне завдання дилера – зустрітися з покупцем та укласти договір на постачання продукції (товару) у певній кількості та на чітко обумовлених умовах.

ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» може впливати на своїх посередників, використовуючи:

- гнучку цінову політику;
- створення сприятливих умов збуту, що гарантують їм збут своєї продукції;
- забезпечення безперебійного постачання продукції (товарів, послуг).

Такий підхід допомагає підвищити ефективність комунікаційних та логістичних процесів у каналах продажу та підвищити задоволеність учасників каналу та кінцевих споживачів.

Дистриб'ютори укладають типові договори поставки безпосередньо з ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» та використовують своїх перевізників для відвантаження продукції зі складів компанії. У договорах зазначаються предмет договору, асортимент і ціна товару, основні положення про права та обов'язки сторін договору, відповідальність, умови постачання та оплати, способи вирішення спорів.

Конкретні умови поставки чи оплати, якщо вони узгоджені обома сторонами, оформлюються додатковими угодами. Співробітники відділу продажу контролюють усі процеси, пов'язані з рухом та реалізацією продукції.

Досліджувана компанія ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» не здійснює продаж виключно через посередників, підприємство активно розвиває канал нульових продажів, оптовий продаж безпосередньо споживачам, у тому числі через власний інтернет-магазин. Розвиток власної оптової системи - основне завдання відділу продажів підприємства. Розглянемо, як працює ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за окремими каналами збуту (табл. 2.5).

Якщо розглядати структуру продажів за наведеними каналами продажів (табл. 2.5), то найбільші обсяги продажів спостерігаються із залученням посередників. Приріст продажів через посередників у 2021 році, порівняно з 2019 роком, становить 62,36 %. Слід зазначити, що якщо у 2019 році частка посередників у комерційній структурі становила 80,5 %, то у 2021 році їхня частка знизилася до 71,5 %.

Іншими словами, хоча продажі через посередників, як і раніше, актуальні для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», збут через власну оптову систему поступово збільшуються. Особливо зросли продажі власного інтернет-магазину

(в 4,3 рази за період). Це дуже важливо, оскільки даний канал збуту забезпечує найвищу маржу для збутової діяльності.

Таблиця 2.5

Основні показники обсягів збуту ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» у каналах розподілу, 2019-2021 рр.

Канал збуту	Період			Відхилення за період, %	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Посередники, у т. ч.	13064	15915	21211	62,36	33,28
дистриб'ютори	1894	1926	3436	81,40	78,44
дилери	11170	13989	17775	59,13	27,06
Оптовий збут, у т.ч.:	3165	4385	8455	167,17	92,83
збут через інтернет-магазин	364	636	1556	327,47	144,69

До того ж, у відносинах ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з дистриб'юторами та посередниками діють вертикальні цінові обмеження, що передбачають право постачальника встановлювати рівень максимальної та мінімальної ціни, за якою продукція має надійти до споживача. Рекомендована націнка 35%, вищу націнку дистриб'ютори та реселери не встановлюють, це пов'язано з договором з ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Крім того, існують нетарифні вертикальні обмеження, зокрема: ексклюзивні угоди про супроводження продажів; надання пільгових умов за договорами перед іншими контрагентами; визначення мінімальної чи максимальної кількості поставки; запит на купівлю/продаж певної групи товарів (пов'язані продажі/купівлі) тощо.

Оцінка збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» в управлінні продажами, дає змогу зробити такі висновки щодо існуючих проблем у компанії:

Динаміку збутових витрат ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» проаналізовано на підставі даних звітності компанії (рис. 2.9).

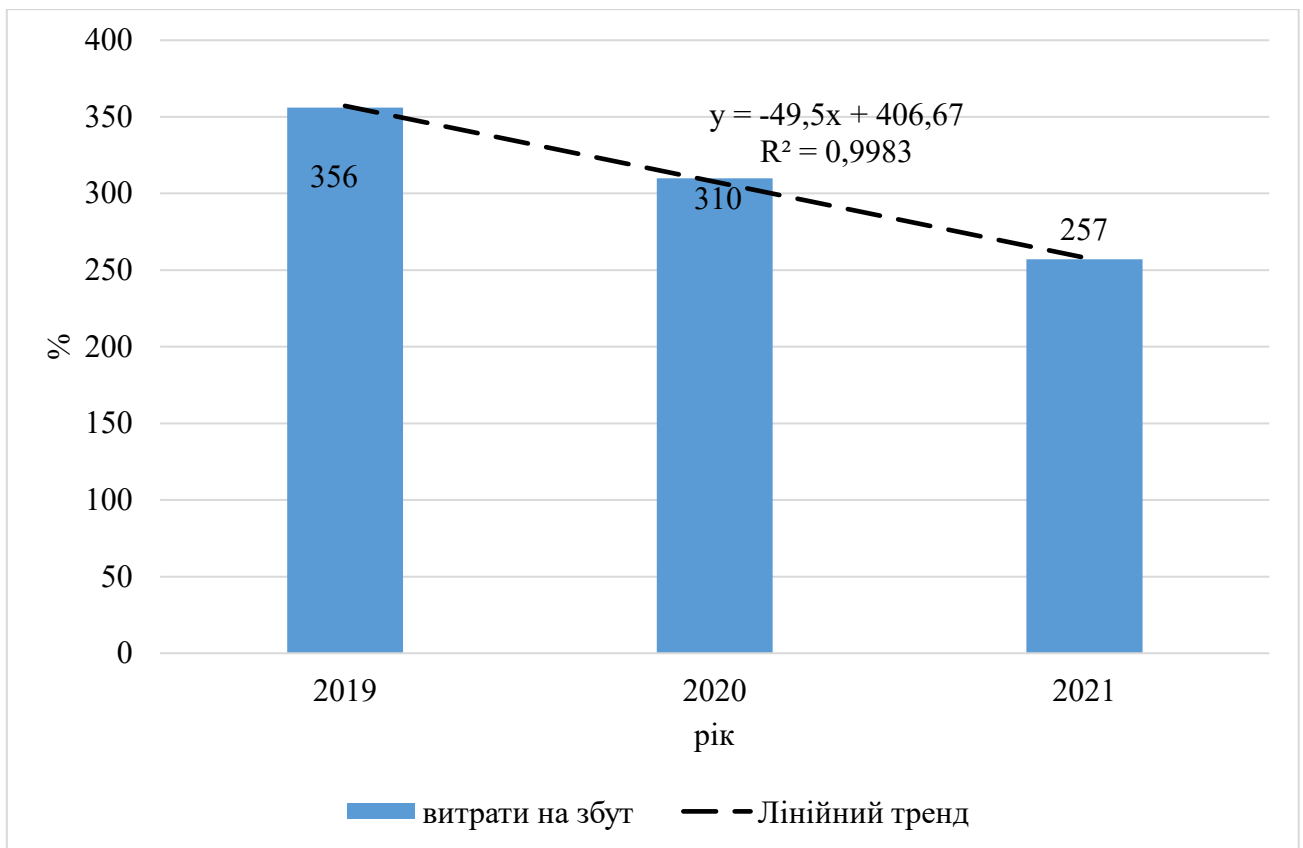


Рис. 2.9. Аналітичне вирівнювання збутових витрат в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Компанія значно зменшила витрати на збут за цей період – з 356 тис. грн у 2019 році до 257 тис. грн у 2021 році. Загальне зменшення показника становило 99 тис. грн., або 27,81 % проти рівня 2021 року. Відповідно до параметрів лінійного тренду щорічно підприємство скорочує витрати на збутову діяльність на 49,5 тис. грн. Це свідчить про те, що ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» необхідно витратити дедалі більше коштів для виконання плану збільшення обсягів продажів.

Слід зазначити, що співпраця з посередниками вимагає значних витрат з боку ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», зокрема у зв'язку з такими особливостями співробітництва з ними щодо реалізації продукції:

1. Широкий асортимент продукції, пропонованої дистриб'юторам та торговим посередникам; З метою залучення їх до співробітництва ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» створює для них максимально пріоритетні умови реалізації товарів та послуг. Крім того, ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» може пропонувати нижчу ціну продажу деяким посередникам за рахунок ефекту масштабу.

2. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» створює максимально сприятливі умови для роботи своїх дистриб'юторів та дилерів. Зокрема менеджер ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» може брати участь у переговорах посередника з ключовими замовниками. Угоди в основному бувають типу: закріплення певного асортименту, постійне зниження ціни при ротації асортименту, виплата різних бонусів та оплата транспортних витрат за певного обсягу продажу. Знижка також може бути надана на певний асортимент за певного обсягу закупівлі.

Організаційна та комерційна підтримка посередників. Відділ продажів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» проводить навчання за товарною лінійкою для всіх своїх співробітників, а також для дистриб'юторів та реселерів, що є дуже важливою підмогою у продажах, так як фахівці з продажу компанії-посередника які добре обізнані з продукцією ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», набагато швидше і ефективніше виконують необхідні завдання, пов'язані з обсягом продажу.

Представляємо таблицю SWOT-аналізу для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», підготовлену на основі дослідження збутової діяльності та управління збутом (табл. 2.6).

Отже, у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збутова діяльність загалом ефективна та прибуткова, добре організована та приносить прибуток компанії. При цьому, не дивлячись на позитивні сторони такої системи продажів, є й істотні недоліки – з кожним роком ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» зменшує витрати на збутову діяльність, втрачаючи при цьому деяких клієнтів.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Збільшення об'ємів продажу.</p> <p>Широкий асортимент товарів та послуг.</p> <p>Великий професійний досвід роботи на ринку.</p> <p>Лідуючі позиції на ринку.</p> <p>Позитивна ринкова репутація.</p> <p>Кадрове забезпечення збутової діяльності</p>	<p>Політика пасивного продажу. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» надто мало уваги приділяло залученню нових клієнтів, орієнтуючись на співпрацю з постійними партнерами та замовниками.</p> <p>Існуюча збутова діяльність потребує постійних і значних інвестицій у розвиток, що ускладнюється економічною ситуацією країни.</p>
Можливості	Загрози
<p>Поліпшити становище на ринку за рахунок розширення асортименту продукції і послуг, зміцнення довгострокової присутності.</p> <p>Впровадження інновацій - як у товари, так і у бізнес-процеси.</p> <p>Покращення конкурентоспроможності на ринку через зниження витрат.</p> <p>Підвищення рентабельності за рахунок оптимізації збутових витрат</p>	<p>Масштабна криза, яка виникла наслідок пандемії коронавірусу та війни в країні.</p> <p>Падіння попиту через зменшення бюджетів виробничих компаній.</p> <p>Загроза конкурентів, які можуть знизити ціни, щоб збільшити свою частку на ринку.</p> <p>Можливий дефолт.</p> <p>Загальне скорочення бюджетів клієнтів, скорочення обсягів їх виробництва та, як наслідок, зниження обсягів продажів.</p>

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має достатньо можливостей, щоб використовувати наявні сильні сторони та уникати загроз. Для цього компанія має покращити свою маркетингову політику дистрибуції.

Далі слід оцінити втрати у збутовій діяльності компанії. Розглянемо не виробничі втрати ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» (табл. 2.7). Як демонструє табл. 2.7, найбільшою проблемою є значний період тривалості обороту

виробничих запасів, що зумовлює значні витрати на зберігання товарів на складі підприємства.

Таблиця 2.7

Оцінка непродуктивних втрат ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Вид ресурсів	Непродуктивні втрати
Матеріальні ресурси	В ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» спостерігається тривала оборотність запасів та недостатня оборотність активів. Зберігання коштує дорого, тому доцільно розробити заходи щодо збільшення обороту запасів товарів.
Трудові ресурси	На підприємстві досить ефективно організована збутова діяльність у частині управління дистрибуцією та реалізацією продукції. Для підтримки ефективного рівня збуту ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з кожним роком повинні витратити дедалі більше коштів на його підтримку, але витрати зменшуються, що призводить до зниження ефективності збутової діяльності.
Час	Компанія має низьку оборотність та тривалу оборотність запасів, а також значні втрати часу при доставці товару споживачеві. Тому доцільно розробити заходи щодо його зниження в рамках концепції ощадливого виробництва. Також необхідно підвищити ефективність системи управління продажами, щоб заощадити час на виконання тих чи інших бізнес-процесів, а значить, підвищити продуктивність та ефективність роботи відділу продажів - компанія повинна витратити значні ресурси та отримувати адекватний «зворотний зв'язок».

У рамках викладеного пропонуються такі напрямки вдосконалення збутової діяльності:

- в умовах підвищення платіжної дисципліни при розрахунках з контрагентами для покращення збутової діяльності у напрямку реалізації через однорівневий (і багаторівневий) канал продажу визначити суттєві аспекти, які мають бути зазначені у договорах постачання/продажу;

- з метою поліпшення реалізації стратегії управління товарорухом та продажами пропонується реорганізувати схему реалізації логістичних процесів;

- у рамках підвищення фінансової ефективності торгової діяльності – впровадження оптимальної CRM-системи для автоматизації бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами у напрямку продажу через нульовий канал продажу.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» було зареєстроване 20 грудня 2012 року. Відповідно до установчих документів, основним видом діяльності є гуртова торгівля автозапчастинами та аксесуарами для автомобілів. Аналіз показників діяльності вказує на зростання ефективності функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зростання чистого прибутку компанії склало 82,8% порівняно з рівнем 2019 року. Перевищення приросту доходів над приростом витрат (+ 80,3 %) спричинило збільшення рівня рентабельності на 1,4 в.п. Зростання показників продуктивності праці та рентабельності активів обумовлено значним зростанням валового доходу за незначних змін ресурсного забезпечення підприємства. Узагальнюючи отримані результати, відмітимо що діяльність ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» є прибутковою та має тенденцію до збільшення, оскільки компанія має резерви для підвищення ефективності діяльності.

2. У ході проведеного дослідження визначено вплив маркетингових інструментів, що використовуються у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Використання як традиційних маркетингових інструментів, так і інтернет-маркетингу надає підприємству безліч можливостей для утримання реальних клієнтів та залучення потенційних клієнтів. У ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовуються далеко не всі маркетингові інструменти.

3. За результатами АВС-аналізу продажів продукції та кількості клієнтів на одне замовлення можна зробити висновок про необхідність оптимізації використання маркетингових інструментів, щоб впливати на клієнтів не тільки з групи А, до якої компанія традиційно спрямовує їх маркетингові зусилля, а й посилили заходи до клієнтів групи В. Сучасні вимоги ринку, економічна криза, пандемія та війна в країні істотно впливають на систему управління продажами компанії. Однак, оскільки управління збутовою діяльністю є не лише частиною

успіху бізнесу, а й тісним зв'язком між виробником та споживачем, маркетингові інструменти ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» для впливу на клієнтів мають зберігати стабільність та прибуток в умовах жорсткої конкуренції.

4. Визначено, що у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збутова діяльність загалом ефективна та прибуткова, добре організована та приносить прибуток компанії. При цьому, не дивлячись на позитивні сторони такої системи продажів, є й істотні недоліки – з кожним роком ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» зменшує витрати на збутову діяльність, втрачаючи при цьому деяких клієнтів. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має достатньо можливостей, щоб використовувати наявні сильні сторони та уникати загроз. Для цього компанія має покращити свою маркетингову політику дистрибуції. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить оперативно вжити заходів щодо прискорення обороту дебіторської заборгованості, зниження зобов'язань і навіть запобігання штрафам і пені за прострочені зобов'язання, а також певною мірою забезпечити підприємство у разі виконання несумлінним постачальником та посередником зобов'язань. Крім того, реорганізація схеми реалізації логістичних процесів у компанії забезпечить покращення реалізації стратегії управління дистрибуцією та реалізацією продукції та дозволить оптимізувати бізнес-процеси компанії, а також дозволяє знизити собівартість виробництва та реалізації продукції при покращенні фінансового становища підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

3.1. Розробка напрямів удосконалення операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Кожен процес управління повинен мати цільову спрямованість, що забезпечує концентрацію зусиль співробітників на досягненні конкретного результату. Ця орієнтація потребує організації системи планування якості. У сучасних умовах планування збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має відповідати трирівневій системі управління, що включає стратегічний, поточний та оперативний рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Підсистеми планування ефективності збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

План	Термін планування	Зміст планів операційної діяльності
Стратегічний	Від 3-х до 5-ти років	Складання стратегічної карти операційного процесу збутової діяльності; розробка ЗСП операційного процесу
Поточний	Щоквартальний, протягом року	План доходів та витрат поточної та перспективної збутової діяльності
Оперативний	Поточний місяць	Формування бюджетів оперативної збутової діяльності

На рівні стратегічного планування визначаються найважливіші стратегічні цілі збутової діяльності, створюється стратегічна карта та формується система збалансованих ключових показників.

У рамках поточного планування складається поквартальний план доходів та витрат збутової діяльності на один рік. Існуючі плани коригуються у разі

невідповідності поточного стану плану та змін у стратегічних планах та в операційній структурі – складаються бюджети на окремі процеси збутової діяльності, існуючі бюджети коригуються на змінені умови.

Планування параметрів збутової ефективності починається на стратегічному рівні, а саме: зі створення карти стратегічних цілей збутової діяльності. Для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» рекомендована форма карти стратегічних цілей представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Рекомендована стратегічна карта цілей збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Як демонструє наведена стратегічна карта цілей збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», при її побудові були враховані ключові недоліки збутової діяльності досліджуваного підприємства, що потребують усунення.

Згідно рис. 3.1 видно, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію найважливіших бізнес-процесів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», оскільки належним чином мотивовані співробітники працюють ефективніше, більш відповідально підходять до своїх завдань, що підвищує якість виконання роботи та підвищують їх внесок у загальний прибуток від збутової діяльності. Підвищення рівня доступності інформаційних технологій дозволяє оптимізувати управління запасами, дебіторську заборгованість, а також оптимізацію основних бізнес-процесів збутової діяльності. Оптимізація основних процесів збутової діяльності, у свою чергу, позитивно впливає на тривалість операційного циклу та рівень його рентабельності.

Напрямок на оптимізацію управління дебіторської заборгованістю та оптимізацію основних бізнес-процесів призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів і, зрештою, надасть їм вигідніші умови оплати товарів, що, безумовно, позитивно позначиться на задоволеності клієнтів. Це, своєю чергою, призведе до збільшення кількості клієнтів, які вибрали саме ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Таким чином компанія розширює сегмент ринку, який вона займе в майбутньому.

Перелічені цільові напрями впливу параметри збутової діяльності принципово позитивно позначаються на динаміці доходів і витрат підприємства роздрібною торгівлі.

Досягнення цілей можливе лише за їх кількісному описі та розумінні механізму формування цих кількісних параметрів. З цією метою розроблено систему збалансованих показників збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», у якій виділено ключові показники контролю за виконанням стратегічних завдань (таблиця 3.2).

Одним із найбільш загальноприйнятих показників збутової ефективності для управління бізнесом є час операційного циклу збутової діяльності. Тому не дивно, що керівництво практично ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

намагається максимально знизити його, оскільки це дає змогу отримувати більший прибуток і прибуток, залучаючи при цьому незмінний обсяг фінансових ресурсів.

Таблиця 3.2

**Система стратегічних цілей збутової діяльності ТОВ «ГД
«ДНПРОТЕХСЕРВІС»» та показників, що визначають їх досягнення**

Напрямок дослідження	Ціль	Ключові завдання	Результат
Результати збутової діяльності	Збільшити прибутковість збутової діяльності	Зростання доходу від реалізації продукції	Валовий дохід від збутової діяльності
		Оптимізація рівня збутових витрат	Рівень збутових витрат
Клієнтська база	Збільшення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Приріст клієнтської бази та вартості середнього чеку
		Зростання ступеню задоволеності потреб клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Основні етапи збутової діяльності	Зменшення тривалості операційного циклу збутової діяльності	Підвищення ефективності управління запасами	Зменшення тривалості оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних етапах збуту	Рівень витрат збутової діяльності; тривалість часу збуту
		Оптимізація управління заборгованістю	Сума та термін обороту дебіторської заборгованості
Персонал відділу збуту	Зростання продуктивності праці персоналу відділу збуту	Зростання мотивованості працівників	Товарооборот в розрахунку на 1 працівника відділу збуту
		Задоволення персоналу організацією робочого місця	Плинність кадрів у відділі збуту

Вивчення та порівняльний аналіз підходів до управління операційним циклом збутової діяльності підприємства дозволяють вказати на наявність пропозицій щодо його скорочення лише на рівні факторів первинного рівня, тобто скорочення термінів оборотності запасів та дебіторської заборгованості. У зв'язку з тим, що ці напрямки є надзвичайно важливими підсистемами управління збутовою діяльністю підприємства, така концентрація управлінських зусиль, на наш погляд, суттєво обмежує існуючий арсенал підвищення ефективності збутової діяльності роздрібного бізнесу. У зв'язку з цим пропонується

широкий підхід до вивчення факторів, що формують тривалість операційного циклу збутової діяльності, та їх систематизація за рівнями впливу (рис. 3.2).

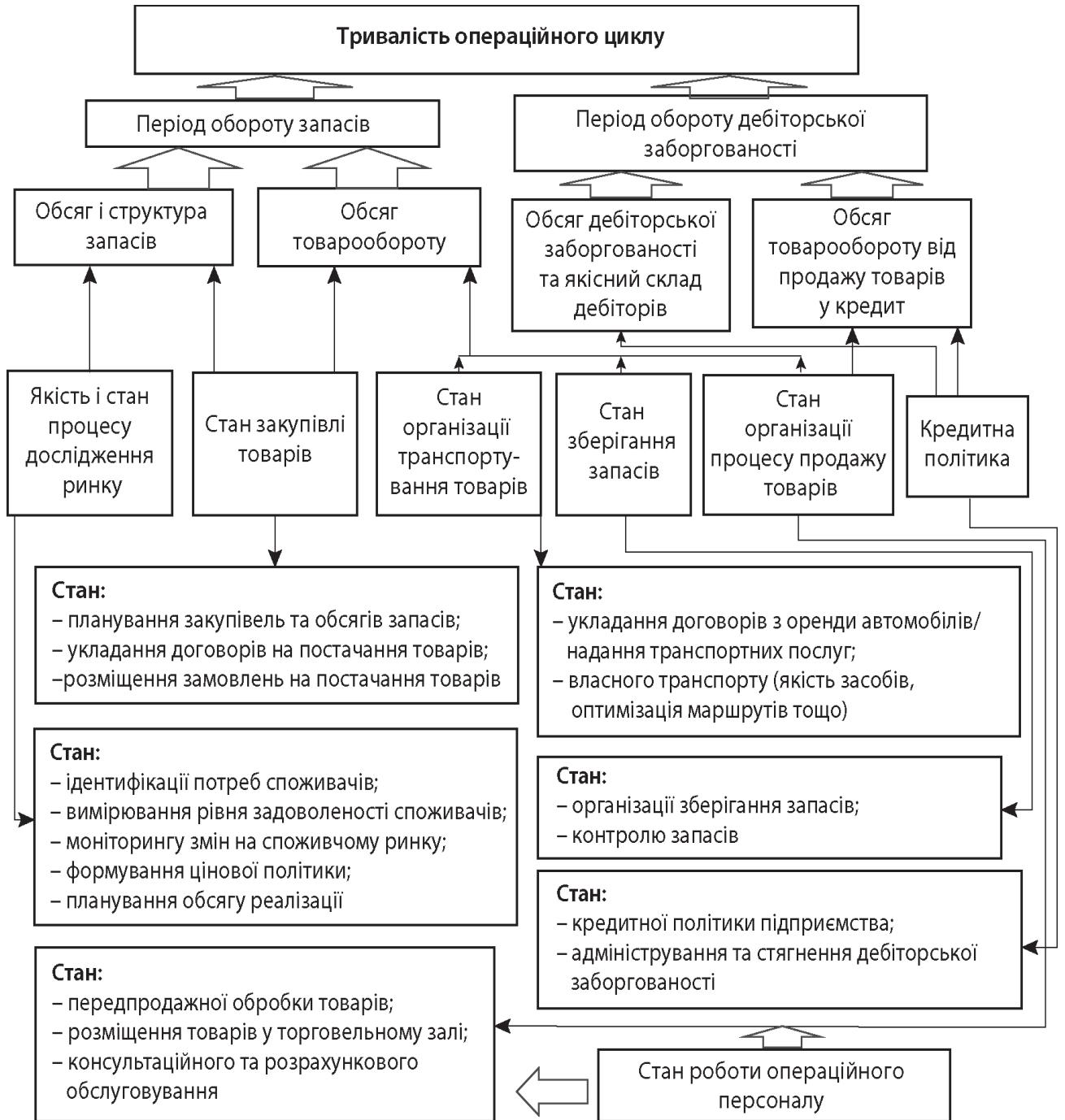


Рис. 3.2. Фактори, що формують тривалість операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Ідентифікація основних факторів впливу на тривалість операційного циклу є основою для розроблення напрямів її скорочення. Ґрунтуючись на пропозиції ряду науковців виокремлювати три основні шляхи покращення операційної діяльності: організаційний; техніко-технологічний; ресурсний, пропонуємо розширити систему таких заходів та класифікувати її таким чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Сукупність напрямів скорочення операційного циклу збутової діяльності
ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»**

Ознака	Шляхи скорочення операційного циклу
Відповідно характеру дії напрямів скорочення	Організаційні заходи
	Технологічні заходи
	Оптимізація ресурсного забезпечення збуту
	Соціально-психологічний
Відповідно ресурсного забезпечення збутової діяльності	Зменшення тривалості оборотності запасів
	Оптимізація дебіторської заборгованості
Відповідно основних етапів збутової діяльності	Удосконалення аналізу та оцінки ринку
	Удосконалення процесу постачання товарів
	Удосконалення логістичного (транспорт та зберігання) забезпечення збуту
	Удосконалення процесу реалізації продукції

Залежно від характеру дій пропонуємо додатково виділити соціально-психологічний зміст, що полягає у побудові відносин із усіма зацікавленими сторонами компанії. Серед стейкхолдерів власників та державу слід розглядати як дві критичні групи, тому що від них насамперед залежить існування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» і вони мають найбільший вплив на всі процеси, що відбуваються у компанії. Однак не слід забувати і про інші, оскільки незадоволення потреб хоча б одного зі стейкхолдерів може призвести до зниження ефективності діяльності компанії та банкрутства. При цьому економічно обґрунтовані відносини із заінтересованими сторонами дозволяють

отримати вигідніші умови постачання товару, скоротити термін стягнення заборгованості, не знижуючи обсягів реалізації.

Перелік основних способів скорочення тривалості робочого циклу на певних ділянках збутової діяльності в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» наведено в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4

Методи скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Напрямок	Заходи
Організаційний	Виявлення та реінжиніринг (або оптимізація) неефективних бізнес-процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього клієнта
Техніко-технологічний	Заходи щодо технологічного перезброєння та модернізації для забезпечення максимально можливої відповідності основних технологічних параметрів торговельного обладнання сучасним вимогам
Оптимізація ресурсного забезпечення збуту	Комплекс заходів, вкладених у підвищення ефективності використання існуючої матеріально-технічної бази торгової компанії та трудових ресурсів підприємства.
Соціально-психологічний	Налагодження відносин з усіма зацікавленими сторонами бізнесу (стейкхолдерами підприємства)
Зменшення тривалості оборотності запасів	Продаж або використання зайвих запасів, підвищення або впровадження нормування
Оптимізація дебіторської заборгованості	Оптимізація кредитної політики компанії, знижки для покупців у разі дострокового погашення заборгованості, заходи щодо запобігання виникненню заборгованості
Удосконалення аналізу та оцінки ринку	Оптимізація планування попиту за окремими групами продуктів, посилення попиту на окремі продукти
Удосконалення процесу постачання товарів	Оптимальний вибір постачальника, можливість отримання товару на реалізацію
Удосконалення логістичного забезпечення збуту	Поліпшити організацію постачання, зменшити розмір недопостачання Заходи щодо скорочення часу, необхідного для отримання товарів та для внутрішнього перевезення вантажів
Удосконалення процесу реалізації продукції	Скоротити час вибору товару покупцем, скоротити час очікування покупцями у чергах, підвищити швидкість обслуговування клієнтів

На наш погляд, вибір та впровадження рекомендацій щодо скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД

«ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» необхідно проводити за наступними основними етапами:

Крок 1. Виявлення основних факторів, що визначають оборотність запасів та дебіторську заборгованість. На даному етапі важливо виявити систему первинних факторів, вплив яких не очевидний, зокрема: час внутрішнього обігу товару, кількість функціональних розрахунків, вид та особливості реклами та просування та ін. Ця ідентифікація проводиться на основі застосування методів факторного аналізу. Перевага надається математичним методам виявлення прихованих факторів та оцінки їх впливу (метод головних компонентів, кореляційний аналіз, метод максимальної правдоподібності). Перший етап завершується складанням матриці основних факторів.

Крок 2. З виявлених чинників вибираються відповідні методи скорочення часу операційного циклу збутової діяльності. Основним критерієм вибору цих методів є відповідність виявленим факторам, що впливають, і можливість реалізації на підприємстві, тобто наявність резервів поліпшення ситуації. Наприклад, якщо є зв'язок між часом обороту складу та часом складського транспортування, можна скоротити час доставки на склад та ввести додаткові точки розрахунку.

Крок 3. Оцінка скорочення часу операційного циклу збутової діяльності за допомогою реалізації заходів, які виявлені на першому етапі залежностей.

Крок 4. Оцініть додаткові витрати, пов'язані з впровадженням вибраних методів скорочення часу операційного циклу збутової діяльності.

Крок 5. Оцінка додаткового ефекту скорочення часу операційного циклу збутової діяльності, тобто розрахунок додаткового операційного прибутку, який визначається за такою формулою (3.1):

$$E_{\text{моц}} = P \times \Delta\text{ТОЦ} \times \text{ЧВР}_o - \text{ДВ}_{\text{моц}}, \quad (3.1)$$

де $E_{тоц}$ – додатковий дохід від оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності підприємства, грн;

P - рівень рентабельності активів (норма прибутку), виражений десятковим дробом;

ΔTOC – можливе скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, днів;

$ЧВР_o$ - денний валовий дохід від реалізації товарів;

$ДВ_{тоц}$ - додаткові витрати при проведенні заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності.

Заходи слід застосовувати лише в тому випадку, якщо їхня реалізація дає позитивний ефект. В табл. 3.5 наведено показники ефективності від скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Таблиця 3.5

Економічний ефект від скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показник	2021 р.	Прогноз	Абсолютний приріст, +/-	Відносний приріст, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	29666	34143	4477	15,1
Загальна сума витрат, тис. грн.	28804	32160	3356	11,7
Норма прибутку, %	9,64	22,18	12,54	x
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	102,9	92,9	-10	-9,7
Скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності, днів	10	x	x	x
Денний валовий дохід від реалізації товарів, грн.	81,28	93,54	12	15,1
Додаткові витрати при проведенні заходів щодо оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності, грн.	3356	x	x	x
Додатковий дохід від оптимізації тривалості операційного циклу збутової діяльності підприємства, грн.	4477	x	x	x
Прибуток від діяльності, тис. грн.	862	1983	1121	130,1
Рентабельність діяльності підприємства, %	2,99	6,17	3,17 в.п.	x

При скороченні тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» на 10 днів підприємство додатково витратить 3356 тис. грн. Але за рахунок скорочення тривалості операційного циклу додатковий дохід складе 4477 тис. грн. перевищення можливого доходу на збільшенням витрат на проведення заходів забезпечить зростання прибутку на 1121 тис. грн., або в 2,3 рази проти рівня 2021 року. За рахунок скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» приріст рівня рентабельності діяльності підприємства складе 3,17 відсоткові пункти.

3.2. Оптимізація факторів ефективності процесу реалізації товарів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

У ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» ефективність процесу реалізації товарів вимірюється за допомогою показника рентабельності продажів або загальної діяльності, що визначається відношенням прибутку до чистого обсягу продажів від реалізації товарів або вартості товарів, відповідно. Враховуючи специфіку даного показника, пов'язану з тим, що обсяг продажів є фактором першого рівня, зростання якого за інших рівних умов призводить до падіння рівня показника, що вивчається, і в той же час є фактором другого рівня, який формує величину прибутку, пропонуємо шукати резерви його підвищення за допомогою методів багатовимірною статистичного аналізу, зокрема методу головних компонент. На відміну від класичного регресійного аналізу, цей метод дозволяє: включити в модель максимум факторів, у тому числі для яких характерна значна кореляція (мультиколінеарність); зменшити кількість вихідних даних (виконати скорочення даних); показати структуру зв'язків між ознаками, дати їх кількісну оцінку та економічну інтерпретацію.

Метод основних компонентів полягає в логічному припущенні, що значення набору пов'язаних показників призводять до виникнення загального

результату. Компоненти слід розглядати як групу показників, що пояснюють загальну причину зміни показника ефективності. Ознаки, що належать до різних груп, незалежні один від одного, отже компоненти також незалежні.

Короткий виклад алгоритму методу головних компонентів, який може бути реалізований за допомогою програми STATISTICA від StatSoft,

Ключові показники ефективності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за 2019-2021 роки стали вихідними даними щодо факторного аналізу ефективності процесу реалізації товарів.

При формуванні матриці вихідних даних для вивчення ефективності процесу реалізації товарів використовуються показники, що характеризують склад та ефективність використання праці (питома вага працівників відділу збуту (X1), продуктивність праці працівників відділу збуту (X2)), товарні запаси ((швидкість обертання товарно-матеріальних запасів (X3), коефіцієнт стійкості асортименту (X4)), ресурсного забезпечення (обсяг збуту в розрахунку на 1 м2 (X5), питома вага активної частини основних фондів (X6), рентабельність інвестицій активної частини основних засобів (X7)). У показники також включені вартісні показники щодо основної діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» (рівень адміністративних витрат (X8), рівень збутових витрат (X9), рівень витрат на оплату праці (X10)).

Перевіряється однорідність та відповідність закону нормального розподілу зібраної вихідної інформації. Значення коефіцієнта варіації не повинно бути більшим від 33 %, що дозволяє зробити висновки про однорідності обстеженої сукупності. Підпорядкування вихідних даних закону нормального розподілу підтверджується значеннями показників асиметрії та ущільнення. Неоднорідність у вимірі еталонних показників усувається шляхом нормалізації матриці еталонних даних.

Основою факторного аналізу послужила матриця коефіцієнтів кореляції між можливими парами змінних, визначальних ефективність процесу реалізації

товару. Можливість проведення факторного аналізу оцінювали за допомогою критерію сферичності Бартлетта (фактичне значення якого складає 248,15 та перевищує табличне значення - 61,65) та критерію адекватності вибірки Кайзера-Мейера-Олкіна (значення якого дорівнює 0,831, що вказує на сильну адекватність), що свідчить про наявність підстав для пошуку узагальнюючих факторів, що забезпечують збереження основних характеристик.

Основні чинники обрані з урахуванням важливості основних складових з урахуванням матриці факторних навантажень, побудови якої використані власні значення кореляційної матриці, тобто дисперсії відповідних складових. Оптимальне число головних компонентів (у нашому випадку три) визначалося за допомогою критерію просіювання Кеттеля та критерію Кайзера, згідно з якою фактори з власними значеннями більше 1 необхідно залишати (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Значення ключових факторів, що зумовлюють наявність лінійної залежності між основними факторами впливу на ефективність збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Ключова компонента	Власне значення	Загальна дисперсія, %	Кумулятивне власне значення	Кумулятивна загальна дисперсія, %
1	4,386	47,562	4,386	47,562
2	1,624	14,957	6,01	62,519
3	1,247	12,457	7,257	74,976

Згідно до поданих у табл. 3.6 результатів, значимість перших трьох латентних факторів становить 74,98 % дисперсії аналізованих змінних, що визначає похибка наступних розрахунків у 21,54 %, яка віднесена на інші фактори. Навантаження, що перекривається, на окремі головні компоненти з певними характеристиками ускладнює їх факторну структуру та інтерпретацію з економічної точки зору. Для переходу від складної факторної структури до

простої структури, коли значення факторних насиченостей змінних прагнуть 1 чи 0, застосовувався метод обертання методом «Варимакс».

Аналіз структури першої складової показав, що визначальними показниками, з яких можна інтерпретувати її зміст, є: продуктивність праці персоналу відділу збуту; швидкість оборотності запасів; валовий дохід на 1 м²; рентабельність інвестицій активної частини основних засобів. Тому цей компонент можна позначити як фактор «Ефективність використання ресурсів компанії», його внесок у загальну дисперсію становить 28,79%. Позитивний знак факторного навантаження для показників цієї групи свідчить про те, що вони однаково взаємодіють із фактором. Сильна кореляція між питомою вагою працівників відділу збуту, коефіцієнтом стійкості асортименту, питомою вагою активної частини основних засобів та факторною віссю другої складової спонукає виділяти їх як фактор пропозицію ресурсів компанії. Показники розподілу ресурсів компанії пояснюють 22,59 % від загальної дисперсії рентабельності основної діяльності компанії. Третя факторна вісь сильно корелює з показниками рівня управлінських витрат та рівнем витрат праці, збільшення яких призводить до зниження показника ефективності - рентабельності основного виду діяльності. Тому третю складову, що становить 24,32 % від загальної дисперсії, можна визначити як фактор вартість ведення бізнесу. Склад основних компонентів, що впливають на ефективність процесу Схема реалізації товарів у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» показана на рис.3.6.

Таким чином, якщо раніше на зміну ефективності процесу реалізації товарів у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» впливали 10 факторів, то тепер про цей вплив можна судити за трьома узагальненими характеристиками. Виявлені основні компоненти використовувалися як узагальнені фактори для апроксимації економічних показників з використанням моделі лінійної регресії.

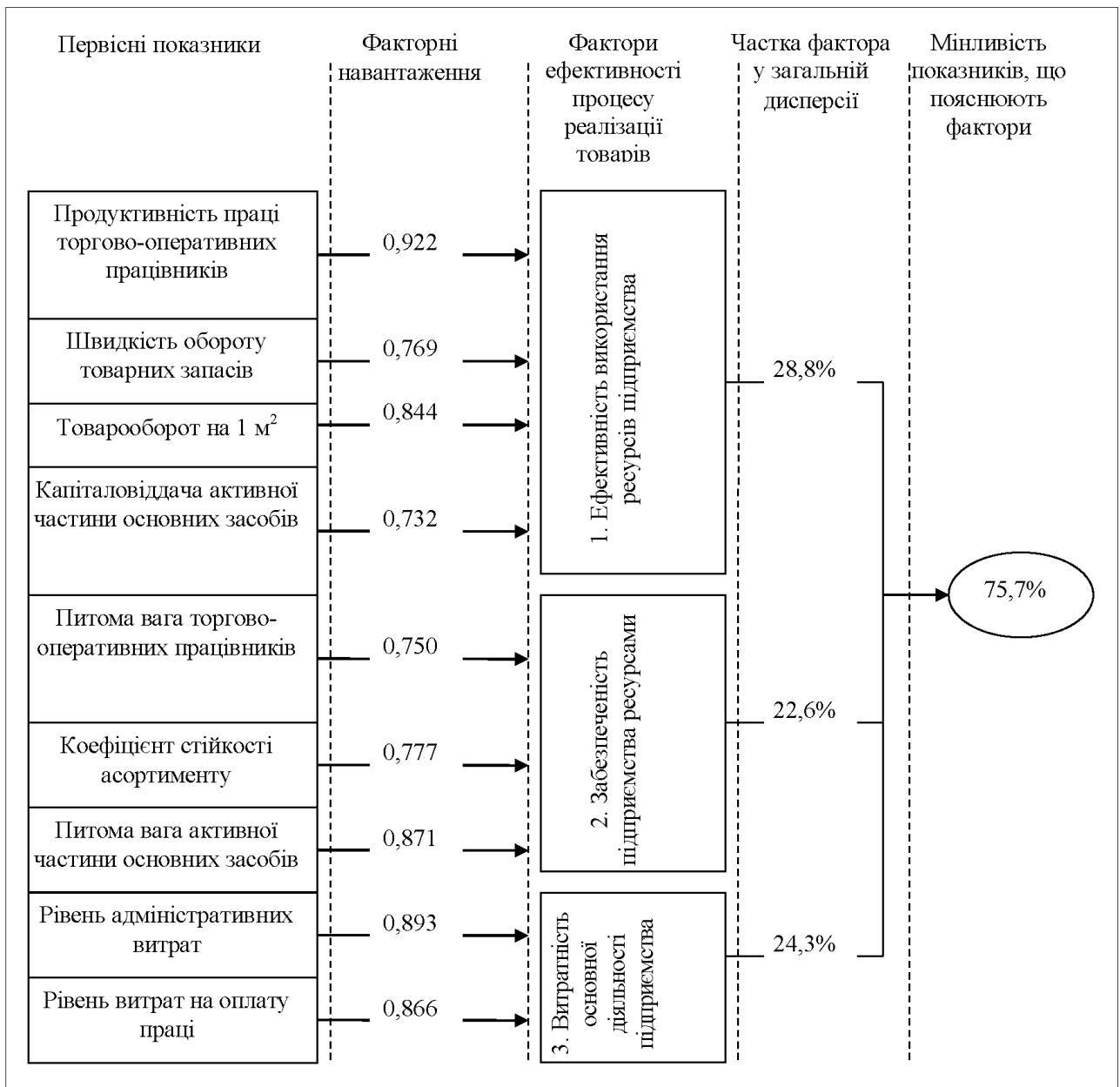


Рис. 3.3. Взаємозв'язок факторів і показників, що впливають на зміну рентабельності збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

На основі даних про фактори, що впливають на рентабельність продажів роздрібною компанією, було збудовано наступне рівняння регресії:

$$Y' = 0,749F_1 + 0,158F_2 - 0,502F_3. \quad (3.2)$$

Статистичний аналіз отриманого рівняння регресії проведено за допомогою коефіцієнтів множинної кореляції ($R=0,887$) і детермінації ($R^2=0,7867$), критерію Фішера та середньої помилки апроксимації (4,98 %), значення яких свідчать про наявність тісного зв'язку між рентабельністю продаж із означеними головними компонентами, а також про те, що варіація рентабельності на 78,67 % залежить від їх коливання, і з точністю майже 89 % можна стверджувати про надійність отриманого рівняння.

Так як у даному рівнянні регресії (3.2) результуючий показник є нормованим значенням ефективності продажів, то він був перетворений у вихідну змінну Y і отримана модель залежності ефективності продажів ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» від основних складових, яка має вигляд:

$$Y = 4,392 + 1,103 F_1 + 0,229F_2 - 0,659F_3 \quad (3.3)$$

Згідно з представленою економіко-математичною моделлю приріст показників продажів по ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за аналізований період склав у середньому 0,751%. Це сталося переважно під впливом груп чинників, характеризуючих «ефективність використання ресурсів підприємства» (F_1) і «забезпеченість ресурсами підприємства» (F_2). Збільшення собівартості основної діяльності компанії (F_3) викликало зниження рентабельності продажів на 0,659% і включає резерви для її зростання.

З урахуванням складу основних компонентів підсумкове рівняння, що характеризує залежність рентабельності продажів від низки показників, має вигляд:

$$Y = 4,389 + 0,409X_2 + 0,289X_3 + 0,410X_5 + 0,249X_7 + 0,099X_1 + 0,101X_4 + 0,098X_6 - 0,302X_8 - 0,291X_{10} \quad (3.4)$$

Отримане рівняння регресії (3.4) було використано для оцінки використання можливостей у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» та виявлення

резервів для підвищення прибутковості. Результати розрахунку резервів підвищення рентабельності продажів, проведеного за даними зміни факторів та коефіцієнтів регресії для відповідної властивості фактору (табл. 3.7), свідчать про їх наявність у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Таблиця 3.7

Розрахунок резервів підвищення рентабельності збутової діяльності у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Фактор	Факторна ознака	Зміна факторної ознаки	Коефіцієнт X-ї ознаки	Розрахунковий рівень резерву, %
F ₁	X ₂	14,25	0,409	0,157
	X ₃	20,75	0,289	-0,424
	X ₅	-39,10	0,41	-0,428
	X ₇	87,60	0,249	0,167
F ₂	X ₁	66,67	0,099	-0,147
	X ₄	-4,52	0,101	-0,193
	X ₆	4,35	0,098	0,058
F ₃	X ₈	-16,62	-0,302	0,478
	X ₁₀	85,46	-0,291	0,904
Разом		x	x	0,572

Отримані результати демонструють, що ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збільшення рентабельності збутової діяльності можливе за рахунок: оборотності запасів, вартості отриманого валового доходу на 1 м² торгової площі, частки співробітників відділу збуту, коефіцієнта стабільності асортименту.

Висновки до третього розділу.

1. За результатами дослідження встановлено, що ефективність процесу реалізації товарів у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» вимірюється показником рентабельності збуту. Використання методу головних компонентів допомагає своєчасно і об'єктивно виявити можливості підвищення рентабельності продажів у роздрібному бізнесі. За допомогою цього методу вдалося визначити, що на ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» можливе збільшення рентабельності за рахунок

оборотності запасів, вартості отриманого валового доходу на 1 м2, частки співробітників відділу збуту, коефіцієнта стабільності асортименту

2. Налагодження оперативного планування збутової діяльності з урахуванням тривекторного підходу дозволяє цілеспрямовано вибудовувати процес підвищення ефективності. Основними напрямками вдосконалення управління є розробка стратегічної карти оперативних цілей та відповідної системи показників стратегічних цілей. Важливе місце у системі підвищення ефективності збутової діяльності займають рішення щодо скорочення тривалості операційного циклу як показника, що визначає інтенсивність використання основних ресурсів збутової діяльності. При цьому важливим аспектом даної роботи є системний підхід до обліку факторів, що формують тривалість операційного циклу, їх диференціація за ступенем впливу та формування відповідної системи напрямів скорочення, до яких належать заходи різного характеру (організаційного, техніко-технологічного, ресурсного та соціально-психологічного). Це дозволяє не обмежувати управлінські зусилля на рівні основного фактору та значно розширити арсенал заходів та їхню ефективність, яка оцінюється шляхом розрахунку додаткового операційного виграшу, що отримується за рахунок скорочення часу циклу експлуатації.

3. При скороченні тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» на 10 днів підприємство додатково витратить 3356 тис. грн. Але за рахунок скорочення тривалості операційного циклу додатковий дохід складе 4477 тис. грн. перевищення можливого доходу на збільшенням витрат на проведення заходів забезпечить зростання прибутку на 1121 тис. грн., або в 2,3 рази проти рівня 2021 року. За рахунок скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» приріст рівня рентабельності діяльності підприємства складе 3,17 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління збутовою діяльністю підприємства – це усвідомлений, послідовний і методично забезпечений процес впливу на його складові частини (об'єкт, підрозділ, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їх взаємозв'язку для максимального досягнення поставлених цілей підприємства (як перший канал збуту) і споживачів (як останній канал збуту). У ході аналізу було розроблено алгоритм оцінки ефективності управління збутовою діяльністю торгових компаній, який складається з шести послідовних кроків: аналіз ефективності збутової діяльності, виявлення проблемних та важливих бізнес-процесів, виявлення ресурсних можливостей, вибір форми та методи покращення бізнес-процесів, розрахунок ефективності запропонованих заходів та контроль та впровадження заходів щодо покращення.

2. Дослідження теми кваліфікаційної роботи проводилося за матеріалами ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», основним видом діяльності якого є гуртова торгівля автозапчастинами та аксесуарами для автомобілів. Аналіз показників діяльності вказує на зростання ефективності функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зростання чистого прибутку компанії склало 82,8% порівняно з рівнем 2019 року. Перевищення приросту доходів над приростом витрат (+ 80,3 %) спричинило збільшення рівня рентабельності на 1,4 в.п. Зростання показників продуктивності праці та рентабельності активів обумовлено значним зростанням валового доходу за незначних змін ресурсного забезпечення підприємства. Узагальнюючи отримані результати, відмітимо що діяльність ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» є прибутковою та має тенденцію до збільшення, оскільки компанія має резерви для підвищення ефективності діяльності.

3. У ході проведеного дослідження визначено вплив маркетингових інструментів, що використовуються у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Використання як традиційних маркетингових інструментів, так і інтернет-маркетингу надає підприємству безліч можливостей для утримання реальних клієнтів та залучення потенційних клієнтів. У ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовуються далеко не всі маркетингові інструменти.

4. За результатами ABC-аналізу продажів продукції та кількості клієнтів на одне замовлення можна зробити висновок про необхідність оптимізації використання маркетингових інструментів, щоб впливати на клієнтів не тільки з групи А, до якої компанія традиційно спрямовує їх маркетингові зусилля, а й посилили заходи до клієнтів групи В. Сучасні вимоги ринку, економічна криза, пандемія та війна в країні істотно впливають на систему управління продажами компанії. Однак, оскільки управління збутовою діяльністю є не лише частиною успіху бізнесу, а й тісним зв'язком між виробником та споживачем, маркетингові інструменти ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» для впливу на клієнтів мають зберігати стабільність та прибуток в умовах жорсткої конкуренції.

5. Визначено, що у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збутова діяльність загалом ефективна та прибуткова, добре організована та приносить прибуток компанії. При цьому, не дивлячись на позитивні сторони такої системи продажів, є й істотні недоліки – з кожним роком ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» зменшує витрати на збутову діяльність, втрачаючи при цьому деяких клієнтів. ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має достатньо можливостей, щоб використовувати наявні сильні сторони та уникати загроз. Для цього компанія має покращити свою маркетингову політику дистрибуції.

6. За результатами дослідження встановлено, що ефективність процесу реалізації товарів у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» вимірюється показником рентабельності збуту. За допомогою методу головних компонентів вдалося визначити, що на ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» можливе збільшення рентабельності за рахунок оборотності запасів, вартості отриманого валового

доходу на 1 м², частки співробітників відділу збуту, коефіцієнта стабільності асортименту.

7. Налагодження оперативного планування збутової діяльності з урахуванням тривекторного підходу дозволяє цілеспрямовано вибудовувати процес підвищення ефективності. Основними напрямками вдосконалення управління є розробка стратегічної карти оперативних цілей та відповідної системи показників стратегічних цілей. Важливе місце у системі підвищення ефективності збутової діяльності займають рішення щодо скорочення тривалості операційного циклу як показника, що визначає інтенсивність використання основних ресурсів збутової діяльності. При цьому важливим аспектом даної роботи є системний підхід до обліку факторів, що формують тривалість операційного циклу, їх диференціація за ступенем впливу та формування відповідної системи напрямів скорочення, до яких належать заходи різного характеру (організаційного, техніко-технологічного, ресурсного та соціально-психологічного). Це дозволяє не обмежувати управлінські зусилля на рівні основного фактору та значно розширити арсенал заходів та їхню ефективність, яка оцінюється шляхом розрахунку додаткового операційного виграшу, що отримується за рахунок скорочення часу циклу експлуатації.

8. При скороченні тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» на 10 днів підприємство додатково витратить 3356 тис. грн. Але за рахунок скорочення тривалості операційного циклу додатковий дохід складе 4477 тис. грн. перевищення можливого доходу на збільшенням витрат на проведення заходів забезпечить зростання прибутку на 1121 тис. грн., або в 2,3 рази проти рівня 2021 року. За рахунок скорочення тривалості операційного циклу збутової діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» приріст рівня рентабельності діяльності підприємства складе 3,17 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко І.А., Пелих М.Ю. Розроблення заходів, спрямованих на збільшення обсягу продажу продукції. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 3-1. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_3-1_18. (дата звернення: 05.11.2022).
2. Ангелко І.В., Газе Я.Т. Презентація як ефективний метод продажу продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_6. (дата звернення: 03.12.2022).
3. Ангелко І. В., Лех І. А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5(286). С. 11-14.
4. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
5. Балабанова, Л.В., Митрохіна П. Управління збутовою політикою: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2011. - 240с.
6. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
7. Благун І.І., Шурпа С.Я., Надіївська С.П. Лійка продажів, як елемент просування для підприємств регіону в період пандемії. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_53. (дата звернення: 01.12.2022).
8. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.

9. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.

10. 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. (дата звернення: 05.11.2022).

11. Гіржева О.М., Меховський А.В. Ринкові аспекти ефективного здійснення збутової діяльності аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 3. С. 243-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_28. (дата звернення: 14.12.2022).

12. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.

13. Дrajниця С. А. Ціна ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 220-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)_45). (дата звернення: 05.11.2022).

14. Дуляба Н.І., Далик В.П., Ільчишин С.М. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_76. (дата звернення: 11.12.2022).

15. Дячун О., Радинський С. Сучасні проблеми управління продажем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1. С. 107-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2019_1_13. (дата звернення: 05.11.2022).

16. Жарнікова В. В. Світові тенденції та сучасні реалії розвитку роздрібною торгівлі в умовах цифрової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: 10.32702/2307-2105-2019.5.151. (дата звернення: 14.12.2022).

17. Захаренко-Селезньова А.М., Трайно В.М., Яловега Н.І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів як система управління продажами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_10. (дата звернення: 05.11.2022).

18. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 214-218.

19. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібною торгівлі. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 207-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_31. (дата звернення: 11.12.2022).

20. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №21. С. 99-103.

21. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirprp_2021_1_8. (дата звернення: 03.12.2022).

22. Костишина А. І. Взаємодія з клієнтами в контексті активізації продажу товарів у системі дистрибуції. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2019_4_11. (дата звернення: 15.12.2022).

23. Красовська О.Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 43-46.

24. Кулеша К.В., Андрушкевич З.М., Остапчук О.В. Впровадження інноваційних методів та технологій продажів у діяльність підприємства. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 157-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_33. (дата звернення: 11.12.2022).

25. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.

26. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Маслоva В.Ю., Савченко Н.О. Оцінка впливу маркетингового оточення на рівень конкурентоспроможності підприємств. Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія за заг. ред. Л.М. Курбацька. Дніпро: 2022. С. 140-153.

27. Куцик П.О., Герєга О.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 99-104.

28. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.

29. 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). (дата звернення: 05.11.2022).

30. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.

31. Маркетинговий менеджмент: Підручник Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

32. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2018. № 11. С. 116-121.

33. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. Економіка та держава. 2022. № 7. С. 40-45.

34. Мельник О.І., Мельник А.Г., Притула А.О. Теоретичні засади ефективної торговельної діяльності в ринкових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 10-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_20_4. (дата звернення: 14.12.2022).

35. Мельник О.М., Виздрик В.С. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок удосконалення системи збуту продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 3. С. 74-78.

36. Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 11. С. 16-20.

37. Молнар О.С., Белень А.І., Чорна А.А. Економічний зміст збуту продукції та процесу його регулювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 10. С. 68-74.

38. Молнар О.С., Маковський І.В., Кастрова М.С. Стратегічні пріоритети розвитку збутової діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 12. С. 130-135.

39. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Ефективність системи управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2021. № 2. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2021_2_6. (дата звернення: 11.12.2022).

40. Мостова А.Д., Познякова Т.А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. Академічний огляд. 2021. № 2. С. 59-70.

41. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

42. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: <http://esomomyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 05.11.2022).

43. Ольшанський О. В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_30. (дата звернення: 14.12.2022).

44. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.

45. Орлова В.М., Кузьменко О.В., Сергєєва О.Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 1. С. 67–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2022_1_9. (дата звернення: 05.11.2022).

46. Петрук В.А., Петрук І.Р. Оцінювання ефективності конкурентних стратегій торговельного підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 200-209. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2019_4_21. (дата звернення: 07.12.2022).

47. Петрук І.Р., Петрук В.А. Особливості стратегій бізнесу торговельних підприємств та їх ефективність. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 72-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2019_2_10. (дата звернення: 14.12.2022).

48. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.

49. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. Агросвіт. 2021. № 3. С. 44-49.

50. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К.: Сварог, 2020. 214 с.

51. Соломянюк Н.Н., Гуменна М.В. Візуальний мерчандайзинг як інструмент управління роздрібним продажем. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 12. С. 56-64.

52. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.

53. Танасійчук А.М. , Сіренко С.О., Поліщук І.І. Стимулювання продажу товарів як спосіб подолання комунікаційного розриву в стосунках між торговельними підприємствами і споживачами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 218-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_42. (дата звернення: 15.12.2022).

54. Тімченко О. Д. Оцінка ефективності управління продажами підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 184-189.

55. Трут О.О., Миколайчук І.П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 26-32.

56. Філіна С.В. Процесний менеджмент як інструмент ефективного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації. Галицький економічний вісник. 2019. № 6. С. 126-132.

57. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.

58. Черненко І. Стратегічні підходи до формування збутової діяльності торгівельних підприємств. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 90-93.

59. Черненко І. Сутність та характеристика збутової діяльності торгівельних підприємств. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. м. Дніпро ДДАЕУ, 2022. С. 297-299.

60. Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 57. С. 144-149.

61. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2019_1_15. (дата звернення: 05.11.2022).