

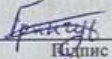
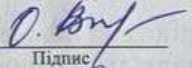


ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління ефективністю збутової діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Рона Кава», м.Хмельницький)
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

ДРМН.020194.02.00.ПЗ

Виконавля студентка 4 курсу, група МН(БА)-20-2  Карина ГРИНЧУК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник к.е.н., доцент  Ольга ОСТАПЧУК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер  Олена КОСТИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту  Ніла ТЮРИНА
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



14

«02»

2024р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гринчук Карина Олексіївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління ефективністю збутової діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Рона Кава», м.Хмельницький)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15. 02. 2024 р. №8

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 14.06.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, науковий вісник, монографії, посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «РОНА КАВА». 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «РОНА КАВА».

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

1. Сутність системи управління збутом продукції на підприємстві. 2. Функції керування системою збуту. 3. Принципи, яких слід дотримуватися з організацією системи збуту. 4. Основні показники оцінки ефективності системи збуту продукції. 5. Характеристика діяльності підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників. 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки. 7. Показники фінансових результатів ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки. 8. Оцінка ефективності

системи менеджменту на підприємстві. 9. Аналіз якості продукції ТОВ «РОНА КАВА» покупцям. 10. Показники результативності збутової діяльності ТОВ «РОНА КАВА». 11. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. 12. SWOT-аналіз ТОВ «РОНА КАВА». 13. PEST-аналіз ТОВ «РОНА КАВА». 14. Заходи щодо вдосконалення збуту та просування продукції на підприємстві. 15. Напрями дії подальшого вдосконалення збутової діяльності ТОВ «РОНА КАВА». 16. Основні аспекти вдосконалення збутової політики ТОВ «РОНА КАВА». 17. Аналіз бюджетів ТОВ «РОНА КАВА» за 2023 та запланований рік 2024, спрямованих на просування збуту. 18. Основні економічні показники ТОВ «РОНА КАВА».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА	<i>О.В. Остапчук</i>	<i>Григорук</i>
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА	<i>О.В. Остапчук</i>	<i>Григорук</i>
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА	<i>О.В. Остапчук</i>	<i>Григорук</i>
4. Нормоконтроль	<i>Кочмар О.Н.</i>	<i>О.Н. Кочмар</i>	<i>Григорук</i>

7. Дата видачі завдання лютий 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	<i>Виконано</i>
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	<i>Виконано</i>
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	<i>Виконано</i>
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	<i>Виконано</i>
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	<i>Виконано</i>
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	<i>Виконано</i>
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	<i>Виконано</i>
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	<i>Виконано</i>
9.	Підготовка висновків	червень 2024	<i>Виконано</i>
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	<i>Виконано</i>
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	<i>Виконано</i>

12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	Вичкало
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	Вичкало
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	Вичкало
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	Вичкало
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	Вичкало

Студент

Гринчук
Підпис

Карина Гринчук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Остапчук
Підпис

Ольга Остапчук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Гринчук К. О. Управління ефективністю збутової діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Рона Кава», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 69 с., 6 рисунків, 6 таблиць, 32 джерела посилання.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент Хмельницький Національний Університет, Хмельницький, 2024.

У дослідженні проведено комплексний аналіз системи управління збутом продукції на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА».

У першому розділі розглянуто теоретичні основи системи управління збутом, визначено її сутність, функції та принципи, а також методичні підходи до оцінювання ефективності.

Другий розділ присвячено характеристиці діяльності підприємства та аналізу середовища його функціонування: проведено детальний аналіз фінансово-економічних показників, оцінено ефективність системи менеджменту, а також здійснено SWOT- та PEST-аналізи для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

У третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства та оцінено ефективність запропонованих заходів, що дозволяє сформулювати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи ТОВ «РОНА КАВА».

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ.


підпис

14.06.
дата

2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність системи управління збутом продукції на підприємстві.....	8
1.2 Основні функції та принципи управління збутом на підприємстві.....	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління збутом на підприємстві.....	19
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «РОНА КАВА»	24
2.1 Характеристика діяльності підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників	24
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві.....	29
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	36
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «РОНА КАВА»	41
3.1 Заходи щодо вдосконалення збуту та просування продукції на підприємстві.....	41
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

У контексті сучасного економічного середовища, збутова діяльність підприємств виокремлюється як ключовий фактор, що впливає на їхню життєдіяльність та фінансове благополуччя. Продаж товарів та послуг, їхня споживча вартість, яка формується під впливом ринкових умов, стає основним джерелом доходу для виробників. Водночас, зростаюча конкуренція загострює проблематику збуту, особливо в умовах стабілізації та зростання виробничих обсягів.

В контексті українського ринку, де пропозиція товарів перевищує зростання попиту, важливим аспектом збутової діяльності стає виявлення потенційних споживачів. Розробка чіткої збутової стратегії, що включає ринкові дослідження, створення та просування товарів (послуг), стає вирішальним елементом у конкурентній боротьбі.

Для успішного функціонування підприємств важливо зосередитись на вивченні рівня, характеру, структури попиту та його змін. Результати такого дослідження лягають в основу розробки бізнес-стратегії та асортиментної політики, визначаючи напрямки оновлення продукції, технічного прогресу, а також потреби у ресурсах. Це, у свою чергу, впливає на обсяги виробництва, ціноутворення, та, врешті, на фінансову стабільність та загальний успіх підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі, ритми зростання обсягів виробництва та збуту продукції мають безпосередній вплив на витрати, прибуток та рентабельність підприємств. Центральною метою підприємств є виробництво та продаж максимальної кількості високоякісної продукції за мінімальних витрат. Тому, аналіз обсягу виробництва та збуту набуває особливого значення. В умовах ринкової економіки, підприємства зіштовхуються з високим ризиком, включаючи ризик банкрутства та виробництва незатребуваної продукції.

Оптимізація ринку збуту, врахування ємності ринку, встановлення високих договірних цін, а також забезпечення гарантій оплати за поставлену продукцію є ключовими для зниження ризиків. Підприємствам необхідно також шукати альтернативні ринки збуту для уникнення простоїв через відсутність замовлень.

Дослідження питання управління збутом продукції широко представлене в наукових працях таких вчених, як Балабанова, Митрохіна, Герзанич, Ігнатюк, Жегус, Залознава, Трушкіна, Івануса, Надтока, Жигуліна, Кабаченко, Демиденко, Камілова, Яцун, Кирчата та Шершенюк. Їхні роботи зосереджені на різних аспектах управління збутом, включаючи стратегічне маркетингове управління, інтегровані підходи до організації продажу, вдосконалення збутової політики та ефективні методики оцінки збутової діяльності. Їхній внесок створює фундамент для розробки сучасних і дієвих підходів до управління збутом на підприємствах різних галузей.

Метою наукової роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю збутової діяльності підприємства ТОВ «РОНА КАВА».

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю збутової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступає система управління збутом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розглянути концепцію та сутність системи управління збутом продукції на підприємстві.
2. Вивчити основні функції та принципи управління збутом на підприємстві.
3. Визначити фактори, що впливають на ефективність системи управління збутом на підприємстві, та виявити ключові показники її ефективності.

4. Провести характеристику діяльності підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників

5. Провести оцінку ефективності системи менеджменту на підприємстві.

6. Провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

7. Розробити заходи щодо вдосконалення збуту та просування продукції на підприємстві.

8. Провести розрахунок ефективності запропонованих заходів та їх впливу на систему управління збутом і прибутковість підприємства.

Базою проведення дослідження обрано ТОВ «РОНА КАВА».

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел і додатки. Обсяг – 69 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність системи управління збутом продукції на підприємстві

У сучасному бізнес-середовищі, комерційна діяльність пов'язана з дистрибуцією продукції займає ключове місце в загальній стратегії підприємств. Дистрибуція продукції визначається як останній та найкритичніший етап у ланцюзі поставок, оскільки вона безпосередньо стосується передачі товарів від виробника до кінцевого споживача.

Термін «збут» може інтерпретуватися у двох контекстах: вузькому та широкому. У вузькому розумінні, збут відноситься безпосередньо до процесу продажу товарів кінцевим споживачам. У широкому ж сенсі, це поняття охоплює цілий комплекс організаційних та управлінських дій, спрямованих на створення попиту та стимулювання продажів, щоб максимально задовольнити потреби споживачів у непевному бізнес-середовищі [29].

Під час розробки системи дистрибуції, виробникам необхідно зосередитися на потребах споживачів та адаптувати її відповідно. Це вимагає прийняття рішень на різних рівнях, від стратегічних – які включають вибір методів дистрибуції, формування логістичної системи, визначення каналів розподілу товарів, до формування інтеграційних стратегій учасників ринку – до оперативних, таких як адаптація каналів дистрибуції, здійснення дій по збуту, оптимізація числа споживачів, а також вибір форм і методів стимулювання продажів [29].

Аналіз літературних джерел виявив розбіжності в трактуванні терміну «збут» серед науковців. У нашій роботі було зібрано та систематизовано визначення поняття «збут» з різних джерел, що представлені у таблиці 1.1 для

забезпечення глибшого розуміння концепції.

Таблиця 1.1 - Поняття та сутність збуту продукції підприємства з позиції різних авторів [12].

Автор	Визначення
Ф. Котлер	Збут - перетворення виробничих товарів та послуг на гроші
П. Друкер	Збут - це сфера діяльності підприємства, спрямовану реалізацію продукції певних ринках
М. Портер	Збут – сукупність заходів, що проводяться після виходу продукції за межі території виробника
С. Годін	Збут - одна з функцій маркетингу, що забезпечує задоволення потреб покупця
Дж. Траут	Збут – організація формування та розподілу товарних запасів підприємства
Е. Ріс	Збут - це сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій формі, в якій він використовуватиметься, надходить на комерційне підприємство, доти, як споживач закупає його

Зазвичай збут визначається як сукупність заходів, спрямованих на передачу готової продукції споживачам, орієнтованих на маркетинг та логістику.

З нашого погляду, найбільш прийнятним визначенням збуту для нашого дослідження є визначення, запропоноване в роботах Деміної Н.В., Гайдаєнко Т.А., Ляпунова А.Д., оскільки воно насамперед враховує всі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з збутом продукції, а не обмежується лише маркетинговими аспектами. Відповідно до цього визначення, система збуту представляє собою комплекс способів і методів організації запасів готової продукції на різних етапах її руху [5].

Рекомендуємо розглядати систему збуту як процес, що зображено на рисунку 1.1, який розпочинається після завершення виробництва та доставки готової продукції на склад і завершується відправленням товарів споживачеві. Цей процес включає не лише фізичне переміщення товарів від місць виробництва до місць споживання, але і операції, пов'язані з цим.



Рисунок 1.1 - Система збуту продукції як процес [11, с.65].

Весь процес виготовлення і реалізації продукції розпочинається з виконання прогнозу продажів і формування портфеля замовлень. Прогноз продажів базується на аналізі попиту, стану ринку та оцінці його кон'юнктури. Оцінка ринкової кон'юнктури включає аналіз різних умов і факторів, що визначають поточну ринкову ситуацію. Ця оцінка проводиться на різних рівнях, включаючи макрорівень, галузевий рівень і рівень товарного ринку (зазвичай на регіональному рівні). Основними напрямками оцінки є вивчення попиту і пропозиції, а також факторів, що впливають на їхній стан і динаміку.

Прогноз продажів включає в себе різні терміни, такі як довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий. Залежно від специфіки галузі, характеру продукції, різноманітності асортименту і регіонів збуту, різним підприємствам потрібні різні види прогнозів. Однак, дослідження ринку відіграє ключову роль у процесі формування прогнозів продажу [4, с.35].

Портфель замовлень представляє собою сукупність зовнішніх замовлень, які на даний момент має підприємство або на певний період часу [26, с.479]. З урахуванням прогнозованих і існуючих замовлень розробляється план виробництва для виробництва готової продукції. У рамках нашого дослідження необхідно розглянути процес збуту.

Процес збуту розпочинається з моменту випуску готової продукції з виробництва. Готова продукція надходить на склад, де проводиться приймання і облік. Вироблені запаси зберігаються на складі, де дотримуються всі вимоги пожежної безпеки і технічних умов зберігання, таких як вологість, температура, освітлення і т. д.

Після цього відбувається відвантаження необхідної кількості готової продукції відповідно до отриманих замовлень, які можуть надходити як від оптових покупців, так і від роздрібних споживачів.

Також важливо враховувати, що у підприємства може бути кілька каналів збуту, включаючи не тільки прямий (від підприємства до кінцевого споживача), але й опосередкований, через посередників, таких як оптові ринки, організації, торгові мережі, індивідуальні підприємці та інші.

У кінці процесу збуту споживач отримує готову продукцію, а підприємство одержує виручку від продажу продукції, необхідну для подальшого функціонування підприємства [7, с.207].

Незважаючи на те, що збут є завершальним етапом діяльності підприємства, він вважається одним з найзначущіших процесів, що відображає ефективність усієї виконаної роботи. Результати збутової діяльності дозволяють робити висновки щодо загальної ефективності підприємства, оскільки цей процес завершується отриманням виручки від продажу продукції, що є одним з основних показників для оцінки ефективності. Додатково, при належно організованому та безперервному функціонуванні процесу збуту, споживач отримує продукцію вчасно та відповідно до своїх потреб, що призводить до задоволення клієнтів та їх бажання повторно користуватися продукцією даного підприємства.

У цьому підрозділі було розглянуто визначення та сутність понять, таких як збут, система збуту та процес збуту. З урахуванням складності і важливості цього процесу ми розуміємо необхідність компетентного управління та докладного контролю за його функціонуванням.

1.2 Основні функції та принципи управління збутом на підприємстві

Перед розглядом функцій та принципів управління збутом, необхідно чітко визначити сутність самого управління збутом.

Система збуту, безумовно, потребує ефективного управління. У нашому розумінні, управління збутом представляє собою процес планування, організації та контролю, спрямований на досягнення поставлених цілей організації з урахуванням її специфіки та товарної продукції [16, с.302].

У нових умовах економічного розвитку, який характеризується динамікою, господарюючі суб'єкти в усіх галузях праці перерозподіляють основні функціональні області діяльності. Ця тенденція особливо стосується сфери збуту. Компоненти, з яких розробляється система управління збутовою діяльністю підприємства, включають суб'єктів, об'єкти, методи та ролі, за допомогою яких організація підвищує ефективність свого збуту.

У сучасний період зазвичай система управління збутом продукції формується і функціонує відповідно до обраної збутової стратегії компанії. Ця стратегія спрямована на вирішення питань, пов'язаних з опрацюванням товарів, їх зберіганням, транспортуванням, укладанням угод та проведенням фінансових операцій. Крім того, збутова стратегія забезпечує інформування споживачів про компанію та її продукцію та збирає інформацію про стан ринку [7, с.93-104]. Філіп Котлер визначає збутову стратегію як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на організацію руху товарів до кінцевого споживача

Ефективна система управління збутом призводить до збільшення обсягу продажів, зростання прибутку та забезпечує стабільність компанії на ринку. Система управління збутом вирішує як стратегічні, так і тактичні завдання. До стратегічних завдань відноситься формування, вибір та організація каналів збуту, вибір між прямим та непрямим методами збуту продукції, визначення кількості посередницьких ланок від виробника до кінцевого споживача,

логістика та проведення маркетингових заходів, що супроводжують переміщення товарів до споживачів [15, с.55].

З щодо тактичних завдань, які вирішує система управління збутом, вони пов'язані із залученням нових покупців, оптимізацією діяльності торгових представників, підтримкою належного рівня товарних запасів, організацією складських приміщень, забезпеченням необхідними умовами для зберігання, проведенням презентацій та інших заходів, які сприяють збуту. Також необхідно враховувати та контролювати обсяги продажів та рівень цін для оперативного реагування та проведення необхідних маркетингових заходів [17, с.78].

Однією із стратегічних завдань управління збутом є вибір методу збуту. Давайте детальніше розглянемо цей аспект. У сфері управління системою збуту вчені виділяють три основних методи збуту:

- Прямий;
- Непрямий;
- Збут через оптовика.

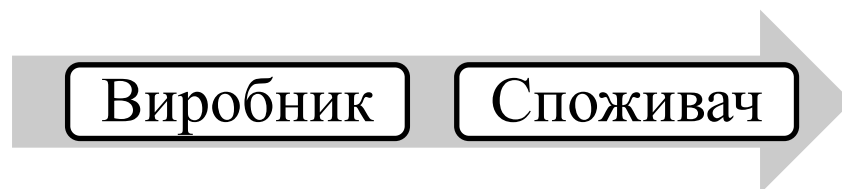


Рисунок 1.2 – Прямий метод збуту [9, с.164].

При застосуванні прямого методу збуту (згідно з рисунком 1.2), виробник продукції встановлює безпосередні взаємовідносини з кінцевими споживачами, уникнувши залучення незалежних посередників. Цей метод виявляє свою ефективність у таких випадках:

1. Товар має короткий термін придатності.
2. Кількість споживачів невелика, і вони розташовані в обмежених географічних районах, де відстані між ними є невеликими.

3. Товар вимагає високоспеціалізованого обслуговування, і підприємство має необхідний досвід і ресурси для його надання.

4. Обсяг кожної партії товару, яка постачається, є достатньо великим, щоб заповнити автотранспорт, цистерну, контейнер або вагон.

5. Продажна ціна товару значно перевищує витрати на прямий метод збуту, що дозволяє виправдати витрати, пов'язані з цим методом [9, с.164].



Рисунок 1.3 - Непрямий спосіб збуту [9, с.164].

Метод збуту, відомий як «непрямий» (згідно з рисунком 3), включає у себе використання виробником різних незалежних посередників для продажу своїх товарів та послуг. Цей метод виявляється ефективним у таких випадках:

1. Підприємство виходить на ринок, який посередник володіє більш глибоким розумінням та досвідом.

2. Існує велика кількість покупців, і вони розташовані на значних відстанях від виробника.

3. Товар не потребує перед- та післяпродажного обслуговування спеціалістами підприємства [9, с.165].



Рисунок 1.4 - Метод збуту через оптовика [9, с.166].

Метод збуту через оптовика (відображений на рисунку 1.4) рекомендується в таких випадках:

1. Кількість споживачів є значною, і для здійснення продажу потрібна потужна збутова мережа. Однак підприємству не вистачає фінансових ресурсів для її створення.
2. Ринок розкиданий географічно, і ні прямий збут, ні використання посередників не є рентабельними варіантами.
3. Потрібні часті та термінові постачання невеликих партій товару. Великий оптовик, маючи достатню кількість складів, може ефективно та швидко виконувати цю роботу.
4. Різниця між продажною ціною та собівартістю товару невелика, тому створення власної збутової мережі не є обґрунтованим.
5. Можливість значних заощаджень на транспортних витратах, шляхом поставки великих партій товару невеликій кількості оптовиків [9, с.166].



Рисунок 1.5 - Змішаний метод збуту [9, с.164].

Важливо відзначити, що підприємства рідко застосовують виключно один метод збуту; кожен із них має свої переваги, і найчастіше використовується комбінований метод, що враховує характеристики двох або трьох методів

(подано на рисунку 5).

При виборі методів збуту, керівництво підприємства повинно враховувати такі фактори у збутовій діяльності [4, с.89]:

1. Готовність виробника самостійно займатися збутом своєї продукції та приймати пов'язаний з цим комерційний ризик.
2. Можливість підприємства забезпечити постійне і максимальне завантаження торгового персоналу.
3. Наявність в компанії відповідних знань і досвіду у галузі ринку, методів розподілу та торгівлі.
4. Можливість забезпечити необхідний рівень розподілу та збуту продукції, особливо для малих або маловідомих фірм.
5. Відносна ефективність і вартість послуг посередників, їхня конкурентоспроможність та лояльність.

У всіх інших аспектах вибір каналу розподілу та методів збуту визначається з урахуванням потреб і зручностей кінцевого споживача товару.

З організаційної точки зору, система управління збутом включає суб'єкт управління відділи, структурні підрозділи компанії та фахівців, які виконують управлінські функції у сфері збуту і сприяють як розробці, так і реалізації збутової стратегії компанії [12, с.206-213]. Важливо враховувати, що сучасна конкуренція на ринках збуту вимагає орієнтації на потреби покупців, а не лише інтересів компанії, тому успіх в сучасних умовах може бути досягнутий лише за умови врахування потреб споживачів [9, с.22].

Можна виділити три основні функції управління системою збуту, а саме функцію планування, функцію організації та функцію контролю та регулювання, які наведені в таблиці 2.

На початковому етапі управління системою збуту акцент робиться на функції планування. Ця функція включає в себе розробку перспективних та оперативних планів продажів, проведення аналізу та оцінки кон'юнктури ринку, формування асортиментного плану виробництва відповідно до замовлень

покупців та вибір каналів розподілу та товароруху. Усі ці заходи є обов'язковими для подальшої організації ефективного функціонування системи збуту

Таблиця 1.2 - Функції керування системою збуту [11].

Функції	Зміст функції
1.Функція планування	розробка перспективних та оперативних планів продажу, аналіз та оцінка кон'юнктури ринку, формування асортиментного плану виробництва на замовлення покупців та вибір каналів розподілу та товароруху
2.Функція організації	організація складського та тарного господарства для готової продукції, продажу та доставку продукції споживачам, каналів товароруху та розподільчих мереж, проведення рекламних кампаній та заходів щодо стимулювання збуту
3.Функція контролю та регулювання	оцінка результатів збутової діяльності, контроль за виконанням планів збуту, контроль за виконанням планів збуту, оцінка та стимулювання діяльності збутового апарату

Функція організації в рамках управління системою збуту охоплює такі складові дії, як створення та підтримка товарних запасів, організація складського та тарного господарства для готової продукції, здійснення процесу продажу та доставки продукції споживачам, підтримка та обслуговування каналів товароруху та розподільчих мереж, а також проведення рекламних кампаній та заходів для стимулювання збуту. Важливо відзначити, що ця функція відіграє ключову роль у забезпеченні оптимального функціонування системи збуту.

Функція контролю та регулювання полягає у важливому аспекті управління системою збуту, а саме оцінці результатів збутової діяльності, контролі виконання планів збуту, оцінці та стимулюванні діяльності збутового апарату. Ця функція спрямована на забезпечення злагодженості та безперебійності функціонування системи збуту, а також на покращення її результативності [23].

Внутрішній контроль збутової діяльності передбачає аналіз різних аспектів збуту, включаючи загальний аналіз збутової діяльності підприємства, окремих каналів збуту та окремих посередників. Цей контроль допомагає забезпечити ефективну роботу системи збуту та вчасно реагувати на можливі проблеми і

виклики.

Система управління збутом базується на ряді ключових принципів, які є визначальними для її ефективності та безперебійного функціонування. Функція організації включає в себе забезпечення відповідності системи збуту підприємства основним принципам. Насамперед, це цілеспрямованість, що передбачає відповідність системи збуту цілям підприємства. Також важливими є адаптивність та гнучкість, які полягають в урахуванні змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Комплексність та системність передбачають взаємодію системи збуту з іншими системами у діяльності підприємства. Клієнтоорієнтованість орієнтована на задоволення потреб та створення цінностей для споживачів. Ефективність полягає в досягненні оптимальних результатів при мінімальних витратах. Принцип «точно вчасно» передбачає надходження запасів в необхідній кількості, в необхідне місце та вчасно для задоволення потреб замовників. Всі ці принципи відіграють важливу роль у ефективному функціонуванні системи управління збутом.

Таблиця 1.3 - Принципи, яких слід дотримуватися з організацією системи збуту [24, С.76]

Принцип	Зміст принципу
Цілеспрямованість	відповідність цілям підприємства
Адаптивність та гнучкість	облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на систему збуту
Комплексність та системність	формування збутової політики у зв'язку з іншими процесами у діяльності підприємства
Клієнтоорієнтованість	встановлення тривалих, взаємовигідних відносин із партнерами та споживачами
Ефективність	Забезпечення оптимального співвідношення між результатом та витратами
Принцип «точно вчасно»	доставка готової продукції в необхідних кількостях саме до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга чи споживач її потребують

В результаті аналізу принципів, що визначають функції та методи збуту, виявляється необхідність подальшого поглибленого аналізу та розгляду

методичної основи системи управління. Цей аналіз має включати в себе розгляд факторів, які впливають на ефективність управління та функціонування системи в цілому.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління збутом на підприємстві

Часто спостерігається узагальнення понять економічна ефективність та економічний ефект, що призводить до невірної їх використання. В даному контексті ми маємо намір прояснити та розмежувати ці поняття.

Економічний ефект представляє собою абсолютний показник, що вказує на різницю між початковими витратами та отриманим результатом, спричиненим впровадженням інноваційних технологій, організаційно-економічних заходів, нових методів управління тощо. Іншими словами, ефект означає різницю між двома економічними результатами або, можливо, результатом та витратами, необхідними для його отримання.

Ефективність завжди є відносною величиною і виражає співвідношення між результатом та витратами, вкладеними у досягнення цього результату. У випадку ефективності підприємства в цілому, ця величина відображає результативність всієї діяльності підприємства. Серед основних видів ефективності можна виділити економічну, соціальну та екологічну [18, с.132].

Затрати, спрямовані на задоволення господарських, соціальних та екологічних потреб, а також на інноваційні та інвестиційні проекти, відображаються в фінансовій звітності підприємства. У цій звітності також представлені кінцеві економічні результати, на які впливають різноманітні фактори, включаючи соціальні, екологічні, зовнішні та внутрішні чинники, а також інновації та інвестиції.

Система збуту підприємства має свої особливості та впливають на неї різноманітні фактори, які важливо враховувати для забезпечення її ефективного функціонування. Зовнішні фактори включають в себе характеристики споживачів, конкурентів, посередників та макросередовища, такі як законодавство, політична та економічна ситуація в країні та на світовому ринку.

Внутрішніми факторами, що впливають на систему збуту, можна вважати наступне [24]:

1. Цілі та стратегії підприємства, які визначають спрямування та завдання системи збуту.
2. Особливості товару, включаючи класифікацію за призначенням, споживчі звички, асортимент, умови зберігання, транспортування та обсяг готової продукції.
3. Потенціал підприємства, який відображає фінансовий стан, технічне обладнання, виробничі можливості та різні ресурси, включаючи кадрові, організаційні та інформаційні.

Економічна ефективність підприємства є величиною, що визначається відношенням результату до витрат. Для її кількісної оцінки використовуються як приватні, так і узагальнюючі показники. Приватні показники вказують на ефективність окремого ресурсу чи конкретного продукту, тоді як узагальнюючі показники дозволяють оцінити ефективність всіх ресурсів чи продуктів та результативність підприємства в цілому. Ранжування цих показників допомагає визначити їх важливість та вплив на загальну ефективність.

При виборі системи показників економічної ефективності важливо враховувати наступні вимоги:

1. Кількість параметрів має відповідати меті аналізу або планування.
2. Економічний зміст кожного показника повинен бути зрозумілим та однозначним.
3. Кожен показник повинен мати об'єктивні кількісні дані, отримані з бухгалтерського чи статистичного обліку.

4. Кожен показник повинен мати числовий діапазон від мінімального до максимального значення.

5. Для розрахунку приватних показників можуть використовуватися натуральні, трудові та вартісні вимірювачі, а також їх відносні вирази, такі як коефіцієнти, відсотки та індекси.

6. Для розрахунку узагальнюючих показників використовуються вартісні виміри витрат і результатів та їх відносні висловлювання.

Ефективність системи збуту визначається ступенем результативності самої системи збуту та внеском управлінської діяльності в цей процес. Вона відображає, наскільки ефективно працює система збуту та наскільки ефективно управляється цим процесом.

Ефективність управління є відносною характеристикою результативності конкретної системи управління. Ця характеристика виявляється через різні кількісні та якісні показники об'єкта управління та управлінської діяльності [19, с.26]. До кількісних показників можуть відноситися:

1. Обсяг збуту та обороту, які відображають загальний обсяг продажів та обороту підприємства.

2. Співвідношення чинників, що впливають на зміну обсягу збуту, дозволяють аналізувати фактори, які впливають на ріст чи зменшення збуту.

3. Витрати, пов'язані з підтримкою каналів збуту, відображають витрати на забезпечення функціонування каналів збуту.

4. Рентабельність продажу та використання кожного каналу допомагають визначити прибутковість різних каналів збуту.

5. Оперативність збуту вказує на швидкість виконання збутових операцій та обслуговування клієнтів.

6. Рівень товарних запасів відображає обсяг товарів, які знаходяться на складі, і може впливати на ліквідність та ефективність збуту.

7. Обсяг дебіторської заборгованості вказує на суму коштів, яку заборгували клієнти, і може впливати на фінансову стійкість підприємства.

8. Попит споживачів і їх потреби визначаються через встановлення особистих контактів із споживачами у місцях продажу, на ділових зустрічах, презентаціях, симпозиумах, виставках та ярмарках.

Якісні показники можуть включати [19]:

1. Привабливість сегментів ринку, які визначають можливості зростання проникнення на ринку та однорідність структури попиту.
2. Відносини співробітництва, що включають можливість залучення творчого потенціалу клієнтів на стадії розподілу товарів.
3. Якість обслуговування споживачів посередниками та задоволеність клієнтів обслуговуванням при купівлі товару.
4. Стабільність відносин та можливість запобігання кризам у відносинах та втраті важливих клієнтів.
5. Відповідність іміджу фірми та її репутації на ринку.

При оцінці ефективності системи збуту можна використовувати різні показники, які допомагають визначити якість та результативність збутової діяльності.

Таблиця 1.4 - Основні показники оцінки ефективності системи збуту продукції [4].

Показник	Формула
Коефіцієнт виконання договірних зобов'язань	$K_{\text{вип}} = \text{ОП} / \text{ДОГ}$
Коефіцієнт отриманих замовлень до товарообігу фірми	$K_{\text{оз}} / \text{т} = \text{ПЗ} / \text{ТО}$
Коефіцієнт отриманих замовлень до наявних замовлень	$K_{\text{оз}} / \text{нз} = \text{ПЗ} / \text{НЗ}$
Коефіцієнт отриманих замовлень до клієнтів	$K_{\text{оз}} / \text{кл} = \text{ПЗ} / \text{КЛ}$
Коефіцієнт обороту до наявних замовлень	$K_{\text{об}} / \text{нз} = \text{В} / \text{НЗ}$
Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	$K_{\text{об}} = \text{В} / \text{ЗГП}$
Коефіцієнт виконання плану продаж	$K_{\text{вп}} = \text{ОР} / \text{ПО}$
Коефіцієнт виконання плану з асортименту продукції	$K_{\text{ап}} = \text{ОРап} / \text{ПОап}$
Коефіцієнт використання складського приміщення	$K_{\text{всп}} = \text{S}_{\text{вик}} / \text{S}_{\text{заг}}$
Коефіцієнт ефективності управління витратами системи збуту	$K_{\text{еув}} = (\text{З}_{\text{до}} - \text{З}_{\text{після}}) / \text{З}_{\text{до}}$
Коефіцієнт рентабельності каналу збуту	$K_{\text{ркз}} = (\text{Д}_{\text{кз}} - \text{В}_{\text{кз}}) / \text{В}_{\text{кз}}$

Досліджуючи теоретичні аспекти системи збуту для підприємства, зробили наступні висновки:

Визначили систему збуту як сукупність способів та методів організації запасів готової продукції на кожному етапі її руху, розглядаючи її як процес.

В рамках процесу збуту виділено такі методи збуту: прямий, непрямий, збут через оптовика і змішаний метод. Також визначено три основні функції збуту: планування, організацію та контроль та регулювання.

Основні принципи, на яких ґрунтується система збуту, включають цілеспрямованість, адаптивність, гнучкість, комплексність, системність, клієнтоорієнтованість, ефективність та принцип «точно в строк».

Для аналізу та розгляду методичної основи системи управління, було виділено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ефективність управління системою збуту. Зовнішні чинники включають особливості споживачів, конкурентів, посередників та стан макросередовища. Внутрішні чинники включають цілі та стратегії підприємства, особливості товару та потенціал підприємства.

Зібрано деякі основні показники оцінки ефективності системи збуту продукції, такі як коефіцієнти оборотності запасів готової продукції, виконання договірних зобов'язань, використання складського приміщення та інші, що дозволяють зробити висновки про ефективність управління системою збуту та розглянути можливі напрямки для її вдосконалення.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «РОНА КАВА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників

Базою проведення дослідження обрано компанію «РОНА КАВА».

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «РОНА КАВА». Скорочена назва ТОВ «РОНА КАВА». Згідно з юридичними нормами, компанія має статус товариства з обмеженою відповідальністю та належить до недержавної форми власності.

ТОВ «РОНА КАВА» є товариством з обмеженою відповідальністю, що відповідає за всі стандарти та вимоги щодо бухгалтерського та юридичного обліку. Зареєстрована у Хмельницькій області, компанія має повне право здійснювати свою діяльність на території України.

Керівником компанії є Делігурський Володимир Анатолійович, який має значний досвід у сфері торгівлі та керування бізнесом. Під його керівництвом, ТОВ «РОНА КАВА» розвивається та зміцнює свою позицію на ринку.

Станом на останню дату оновлення даних, компанія не має проблем з юридичним статусом та не перебуває в процесі припинення діяльності.

Таким чином, було проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки. Основними показниками є виручка від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий та чистий прибуток, чисельність працівників, продуктивність праці, рентабельність власного капіталу, рентабельність основної діяльності та підприємства, а також дебіторська заборгованість. Аналіз показує значні зміни в фінансових результатах підприємства, що видно з абсолютних та відносних

відхилень між роками. Наприклад, виручка від реалізації валової продукції зменшилась з 2253.70 тис. грн. у 2021 році до 605.70 тис. грн. у 2023 році, що призвело до абсолютного відхилення у -880.7 тис. грн. між 2021 та 2022 роками і -767.3 тис. грн. між 2022 та 2023 роками. Відносне відхилення становило -39.08% та -55.88% відповідно.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	2 800	2 800	2 800	0	0	0	0
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	2 253.70	1 373.00	605.70	-880.7	-767.3	-39.08%	-55.88%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 218.70	1 348.00	588.90	-870.7	-759.1	-39.24%	-56.31%
Валовий прибуток, тис. грн.	35	25	16.80	-10.0	-8.2	-28.57%	-32.80%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	28.70	20.50	13.80	-8.2	-6.7	-28.57%	-32.68%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	6	5	0.0	-1.0	0.00%	-16.67%
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	375.61	228.83	121.14	-146.78	-107.69	-39.08%	-47.06%
Рентабельність власного капіталу, %	1.02	0.73	0.49	-0.29	-0.24	-28.57%	-32.68%
Рентабельність основної діяльності, %	1.55	1.82	2.77	0.27	0.95	17.25%	52.33%
Рентабельність підприємства, %	1.27	1.49	2.27	0.22	0.79	17.25%	52.59%
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	26.70	241.50	255.60	214.8	14.1	804.49%	5.84%

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі даних табл. 2.1 динаміку власного капіталу, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка показників власного капіталу, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості підприємства за 2021-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл. 2.1

Рентабельність власного капіталу та продукції також зазнала змін протягом аналізованого періоду. Рентабельність власного капіталу знизилася з 1.02% у 2021 році до 0.49% у 2023 році. Це означає, що прибутковість компанії з власного капіталу зменшилася на 0.29% між 2021 та 2022 роками та ще на 0.24% між 2022 та 2023 роками. Рентабельність продукції показала невелике зростання з 0.0127 у 2021 році до 0.0228 у 2023 році, що свідчить про поліпшення ефективності використання витрат на виробництво продукції. Це підтверджується абсолютними та відносними відхиленнями у 0.0022 та 0.0079 відповідно.

Таким чином, було проведено детальний аналіз показників фінансових результатів ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки. Основними показниками є чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, податок на прибуток та чистий прибуток. Аналіз демонструє

значні зміни в фінансових показниках підприємства протягом аналізованого періоду. Наприклад, чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 2253.70 тис. грн у 2021 році до 605.70 тис. грн у 2023 році, що призвело до абсолютного відхилення -880.7 тис. грн між 2021 та 2022 роками і -767.3 тис. грн між 2022 та 2023 роками. Відносне відхилення становило -39.08% та -55.88% відповідно. Собівартість реалізованої продукції також зменшилась, з 2218.70 тис. грн у 2021 році до 588.90 тис. грн у 2023 році, що спричинило абсолютні відхилення -870.7 тис. грн та -759.1 тис. грн і відносні відхилення -39.24% та -56.31% відповідно.

Таблиця 2.2 - Показники фінансових результатів ТОВ «РОНА КАВА» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2 253.70	1 373.00	605.70	-880.7	-767.3	-39.08%	-55.88%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2 218.70	1 348.00	588.90	-870.7	-759.1	-39.24%	-56.31%
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	35	25	16.80	-10.0	-8.2	-28.57%	-32.80%
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	35.00	25.00	16.80	-10.0	-8.2	-28.57%	-32.80%
Податок на прибуток, тис. грн.	6.30	4.50	3.00	-1.8	-1.5	-28.57%	-33.33%
Чистий прибуток, тис. грн.	28.70	20.50	13.80	-8.2	-6.7	-28.57%	-32.68%

Примітка. Розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Зміна показників чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства за 2021-2023 рр. наочно представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 - Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «РОНА КАВА» у 2021-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл. 2.2

Таким чином, динаміка чистого прибутку за період з 2021 по 2023 роки показує значне зменшення, з 28.70 тис. грн у 2021 році до 13.80 тис. грн у 2023 році, що означає абсолютне відхилення -8.2 тис. грн між 2021 та 2022 роками та -6.7 тис. грн між 2022 та 2023 роками.

Відносні відхилення склали -28.57% та -32.68% відповідно. Податок на прибуток зменшився з 6.30 тис. грн у 2021 році до 3.00 тис. грн у 2023 році, що означає абсолютні відхилення -1.8 тис. грн та -1.5 тис. грн, відповідно до відносних відхилень -28.57% та -33.33%. Валовий прибуток від реалізації та фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування також зазнали значних змін, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві

Збутовою діяльністю в ТОВ «РОНА КАВА» займається відділ збуту та маркетингу .

Відділ збуту та маркетингу є незалежним структурним підрозділом ТОВ «РОНА КАВА» та безпосередньо підпорядковується комерційному директору. У своїй діяльності він керується чинним законодавством, наказами та вказівками вищого керівництва, а також планом роботи відділу. Структура та штат відділу збуту затверджуються керівником підприємства, враховуючи обсяг роботи, покладеної на цей відділ.

Основними завданнями відділу збуту є:

1. Забезпечення своєчасних замовлень для підприємства.
2. Здійснення збуту продукції, яка виробляється підприємством, у встановлених кількостях та строках, відповідно до замовлень і договорів, а також відповідно до міжнародних стандартів серії ISO 9001.

3. Проведення комплексного аналізу ринку та систематичних маркетингових досліджень.

4. Забезпечення ринкової орієнтації виробництва.

Відповідно до вищезазначених завдань, відділ збуту та маркетингу ТОВ «РОНА КАВА» виконує такі функції:

1. Здійснює оформлення замовлень продукції згідно зобов'язань.
2. Укладає договори про постачання продукції за дорученням керівництва підприємства.

3. Підтримує листування із замовниками для уточнення технічних деталей.

4. Веде облік і контроль виконання договірних зобов'язань.

5. Аналізує виконання поставок та розробляє заходи для уникнення відставання за графіком.

6. Відповідає за правильне зберігання, сортування, комплектацію, упаковку та відправлення продукції.

7. Слідкує за прийомом готової продукції від цехів.

8. Забезпечує контроль за відвантаженням і складанням заявок на транспорт.

9. Оформляє відповідну документацію, пов'язану з відвантаженням продукції.

10. Збирає та аналізує інформацію про потенційних замовників та конкурентів.

11. Забезпечує управління товарним виробництвом з урахуванням ринкового попиту та вимог.

У таблиці 2.3. подано аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «РОНА КАВА» щодо постачання каву, чай, какао та прянощі покупцям. За цими даними можна зазначити, що з червня по вересень 2023 року спостерігалось невиконання зобов'язань з боку ТОВ «РОНА КАВА». Це сталося через порушення постачальниками своїх зобов'язань щодо постачання. Необхідно провести додатковий аналіз, включаючи розгляд окремих видів продукції та кожного контракту окремо, для визначення конкретних причин невиконання договірних зобов'язань і розробки заходів для подолання цих проблем у майбутньому.

Таблиця 2.3. - Аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «РОНА КАВА» у 2023 році, тис. грн.

Звітний період	Обсяг поставок відповідно до укладених договорів		Недоставлено продукції за договорами		Виконання договірних зобов'язань, %		Причини недовиконання договірних зобов'язань
	За звітний місяць	За період із початку року	За звітний місяць	За період із початку року	За звітний місяць	За період із початку року	
січень	1000	1000	-	-	100	100	-
лютий	1200	2200	-	-	100	100	-

Продовження таблиці 2.3

Березень	1500	3700	-	-	100	100	-
квітень	1300	5000	-	-	100	100	-
травень	1400	6400	-	-	100	100	-
червень	1500	7800	100	100	93,3	98,7	порушення постачальниками своїх зобов'язань
Липень	1350	9100	50	150	96,3	98,4	порушення постачальниками своїх зобов'язань
Серпень	1250	10300	50	200	96	98,1	порушення постачальниками своїх зобов'язань
вересень	1200	11600	-	100	108,3	99,2	порушення постачальниками своїх зобов'язань
жовтень	1200	12900	-	-	100	100	-
листопад	1200	2200	-	-	100	100	-
грудень	1500	3700	-	-	100	100	-

Збут продукції високої якості має велике значення, оскільки якість продукції є одним із ключових факторів, що визначають її конкурентоспроможність. Аналіз якості продукції, яку постачає ТОВ «РОНА КАВА» своїм покупцям, представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Аналіз якості продукції ТОВ «РОНА КАВА» покупцям

Показник	За попередній рік	За звітний рік		Відхилення від:			
		за планом	Фактично	Попереднього року		Плану	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Обсяг поставленої продукції діючих цінах, тис. грн.	148300	160000	161600	+13300	8.97	+1600	1
В тому числі сертифікована продукція	111225	128000	132512	+21287	19.14	+4512	3.53
Питома вага до загального обсягу поставленої покупцям, %	75	80	82	+7	-	+2	-
2. Продукція, поставлена експорту, тис. грн.	31143	40000	38784	+7641	24.54	-1216	-3.04
Питома вага експортної продукції у загальному обсязі поставленої покупцям, %	21	25	24	+3	-	-1	-

Продовження таблиці 2.4

3. Кількість прийнятих рекламацій, прим.	30	-	25	-5	-16,7	-	-
В тому числі:							
від зарубіжних партнерів	5	-	2	-3	-60,0	-	-
Вартість продукції, що отримала рекламації у діючих цінах, тис. грн.	7415	-	6140.8	-1274.2	-17.18	-	-
Питома вага продукції, що отримала рекламації, %	5	-	3,8	-1,2	-	-	-

Дані у таблиці свідчать про покращення якості продукції, яка була поставлена покупцям у звітному році. Це підтверджується зростанням обсягу сертифікованої продукції. Сертифікація продукції є процедурою, під час якої за допомогою сертифіката (або відповідного знаку) підтверджується відповідність продукції вимогам міжнародних стандартів, які встановлені країнами-імпортерами.

У звітному році питома вага сертифікованої продукції збільшилася порівняно з попереднім роком і становила 82% від загального обсягу продукції, яка була поставлена покупцям.

Крім того, кількість прийнятих реклам зменшилася з 30 у попередньому році до 25 у звітному році, а вартість продукції, що була об'єктом рекламацій, за цей період скоротилася на 1274,2 тисячі гривень. Також кількість рекламацій від іноземних партнерів знизилася з 5 до 2 штук у 2023 році.

Показники результативності збутової діяльності можуть бути корисними для аналізу комерційної діяльності відділу збуту ТОВ «РОНА КАВА». Ці показники представлені у відповідній таблиці.2.5.

Таблиця 2.5. - Показники результативності збутової діяльності ТОВ «РОНА КАВА»

Показник	Року				2023 р., % до 2021 р.	2023 р., % до 2022 р.
	2020	2021	2022	2023		
1. Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	109460	119800	148300	161600	134.89	108.97
2. Кількість укладених контрактів із покупцями, прим.	48	50	56	60	120	107.14
3. Кількість повністю виконаних контрактів із покупцями, прим.	48	50	56	60	120	107.14
4. Середня вартість виконаного договору, тис. грн.	1946	2396	2648	2693	112.4	101.7
5. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	1.59	2.89	3.25	3.47	120.07	106.78
6. Обсяг реалізованої продукції розрахунку 1 співробітника відділу збуту, тис. грн.	20380	23960	29660	32320	134,89	108.97

Для оцінки результативності збутової діяльності підприємства дуже важливим є аналіз обсягу реалізованої продукції. Цей показник вимірюється в натуральних одиницях або в сопоставимих цінах з метою виключення впливу змін у цінах на зростання обсягу реалізації продукції.

Активність збутової діяльності визначається кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями. Зміна середньої вартості виконаних контрактів свідчить про зміни в частці різних класів покупців у загальному обсязі продукції, яку підприємство продало.

Показник «реалізована кількість продукції на одного співробітника відділу збуту» відображає продуктивність роботи співробітників даного відділу.

Згідно з даними, представленими у таблиці 7, можна визначити, що з 2021 по 2023 рік обсяг реалізованої продукції на ТОВ «РОНА КАВА» збільшився. У 2023 році він склав 134,89% від рівня 2021 року та 108,97% від рівня 2022 року. Також кількість укладених та виконаних контрактів зростає. У 2023 році цей показник становив 120% від рівня 2021 року та 107,14% від рівня 2022 року. Крім

того, середня вартість виконаних контрактів також зросла, що призвело до збільшення частки великих покупців у загальному обсязі продажів.

Також важливим є показник оборотності запасів готової продукції, який показує, як швидко продукція продається і не залишається в запасах. Цей показник щорічно зростає, що є позитивним сигналом для ефективності системи збуту та фінансового стану підприємства.

Позитивним також є збільшення обсягу реалізованої продукції на одного співробітника відділу збуту, що стало результатом скорочення кількості працівників цього відділу і підвищення продуктивності праці.

Для більш детального вивчення процесу формування запасів та витрат на них, необхідно представити послідовність логістичних операцій, що впливають на витрати на постачання, зберігання та обслуговування запасів. Ці дані важливі для аналізу роботи підприємства.

Для підвищення ефективності системи збуту необхідно детально розглянути основні показники використання складських приміщень.

Результати проведених розрахунків виявили наступні негативні тенденції у створенні складського зберігання готової продукції:

1. Нераціональне використання корисної площі складського приміщення (коефіцієнт використання складу склав 0,46). Розрахунки показали, що для оптимального використання складського простору потрібно зберігати продукцію на площі $S = 360$ кв.м., в той час як наявна площа становить 462 кв.м.

2. Необхідність раціонального розміщення продукції для ефективного використання складської площі. Зменшення площі складу вимагає оптимального розміщення продукції.

3. Потреба в додаткових постах навантаження. Склад вимагає додаткових постів навантаження в кількості 2-х одиниць, при наявності лише 1 поста навантаження.

4. Неможливість використання візуальної карти розміщення вільних місць в «онлайн» режимі, що може призвести до помилок через «людський фактор».

Ці показники свідчать про необхідність додаткового обслуговування клієнтів у виконанні їхніх замовлень на каву, чай, какао та прянощі.

Планування збуту на ТОВ «РОНА КАВА» здійснюється відповідно до наступних напрямків:

1. На відомому ринку, включаючи замовлення державних організацій, військові контракти та постачання товарів за довгостроковими контрактами. Основним змістом планування збуту на відомому ринку є розробка портфеля замовлень підприємства.

2. На вільному ринку, що передбачає прогнозування обсягу збуту продукції, складання планів збуту, визначення найбільш ефективних каналів збуту та розподіл обсягів збуту за регіонами.

При формуванні портфелю замовлень на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА», відділ збуту та маркетингу координує замовлення, враховуючи можливості підприємства, фінансові ресурси, матеріальні резерви та технічний досвід.

Важливою частиною планування збуту є система планів, яка включає в себе стратегічний (довгостроковий) та середньостроковий плани підприємства, а також щорічний та короткостроковий плани збуту.

Стратегічний план підприємства повинен визначити найважливіші ринки збуту, розробити перспективні технології, розширити асортимент продукції та встановити основні принципи взаємодії на ринках. Відповідальність за розробку стратегічного плану несе керівництво підприємства.

Річний план збуту продукції розробляється у трьох варіантах: песимістичному, оптимістичному та найбільш вірогідному. План, розроблений для найбільш вірогідного сценарію розвитку ринку, стає основним завданням для планового відділу. Цей план підлягає обговоренню з відділами, які мають

відношення до нього, і виконується після погодження можливостей виробництва з производственным відділом та затвердженням відділом збуту перед його виконанням.

Квартальні плани ґрунтуються на річному плані збуту та аналізі фактичних даних щодо збуту продукції за попередній період та прогнозі обсягів збуту, з урахуванням обмежень ресурсів. Проте, важливо врахувати, що зростання витрат на збут може бути обґрунтованим і ефективним лише за умови вищих темпів зростання обсягів продажів. У даному випадку, обсяги не показують великого зростання. Більше того, неправильна завантаженість складських приміщень може призводити до втрат від дефіциту запасів готової продукції, у вигляді штрафів за недопостачання товару споживачам. Це свідчить про необхідність оптимізації логістичного процесів підприємства для забезпечення більш ефективного використання ресурсів та зниження витрат на збут у собівартості продукції.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є критично важливим етапом для оцінки його діяльності та розробки стратегічних рішень. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що можуть впливати на його роботу. Для цього зазвичай використовуються такі інструменти як SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - це метод стратегічного планування, який використовується для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство [11].

Сильні сторони:

- ТОВ «РОНА КАВА» відоме своєю високоякісною продукцією, що забезпечує лояльність клієнтів та високий рівень задоволеності.
- Команда підприємства складається з кваліфікованих фахівців з багаторічним досвідом роботи в галузі.
- Налагоджені та оптимізовані виробничі процеси дозволяють зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Слабкі сторони :

- Вузький асортимент продукції може обмежувати можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів.
- Відсутність активної маркетингової кампанії може призводити до зниження обізнаності про бренд та зменшення ринкової частки.
- Залежність від обмеженої кількості постачальників може негативно впливати на стабільність постачання сировини.

Можливості :

- Вихід на нові географічні ринки може значно підвищити обсяги продажу та доходи підприємства.
- Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень у виробництво може покращити якість продукції та зменшити витрати.
- Збільшення попиту на якісну та органічну каву відкриває нові можливості для зростання підприємства.

Загрози :

- Зростання конкуренції на ринку кавової продукції може призвести до зниження ринкової частки та доходів підприємства.
- Коливання економічної ситуації в країні та світі може негативно впливати на купівельну спроможність споживачів та попит на продукцію.
- Впровадження нових законодавчих норм та регуляцій може збільшити витрати на відповідність вимогам та зменшити рентабельність підприємства.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «РОНА КАВА»

Фактор	Внутрішні (Internal)	Зовнішні (External)
Сильні сторони (Strengths)	Висока якість продукції, Досвідчений персонал, Ефективні процеси виробництва	Розширення на нові ринки, Інновації у виробництві, Зростання попиту на якісну каву
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежений асортимент продукції, Недостатній рівень маркетингової діяльності, Висока залежність від постачальників	Конкуренція, Економічна нестабільність, Зміни у законодавстві

PEST-аналіз (від англ. Political, Economic, Social, Technological) - це метод аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на його діяльність[11].

Політичні фактори:

- Зміни в законодавстві, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості, можуть впливати на витрати підприємства та його здатність до адаптації.
- Податкові ставки та пільги можуть суттєво впливати на фінансові результати компанії.
- Політична стабільність у країні сприяє передбачуваності бізнес-середовища та зниженню ризиків.

Економічні фактори:

- Рівень інфляції впливає на купівельну спроможність споживачів та витрати на виробництво.
- Коливання валютного курсу можуть впливати на витрати на імпорт сировини та матеріалів.
- Зростання економіки сприяє збільшенню попиту на продукцію компанії.

Соціальні фактори :

- Зміни в смаках та вподобаннях споживачів можуть впливати на попит на продукцію компанії.
- Зміни у демографічному складі населення можуть впливати на цільову аудиторію та стратегію маркетингу.
- Рівень доходів населення впливає на купівельну спроможність та попит на продукцію.

Технологічні фактори:

- Впровадження новітніх технологій у виробництво може підвищити ефективність та якість продукції.
- Автоматизація виробничих процесів може знизити витрати та підвищити продуктивність.
- Інвестиції у дослідження та розробки можуть призвести до створення нових продуктів та рішень, що підвищують конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «РОНА КАВА»

Фактор	Вплив
Політичні	Законодавство, Податкова політика, Політична стабільність
Економічні	Інфляція, Валютний курс, Економічне зростання
Соціальні	Зміни в споживчих перевагах, Демографічні зміни, Рівень доходів населення
Технологічні	Технологічні інновації, Автоматизація процесів, Дослідження та розробки

Таким чином, проведення SWOT- та PEST-аналізу дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на діяльність ТОВ «РОНА КАВА», як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Це допомагає підприємству розробити ефективні стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку, адаптації до змін та максимального використання можливостей, що виникають.

Другий розділ роботи присвячений детальному аналізу діяльності ТОВ «РОНА КАВА» та оцінці середовища його функціонування. У цьому розділі розглянуто основні техніко-економічні показники підприємства за період 2021-2023 років, проведено оцінку ефективності системи менеджменту, а також

виконано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. розкрито характеристику діяльності підприємства та проведено аналіз його фінансово-економічних показників, що дозволяє оцінити поточний стан та динаміку розвитку компанії. Підрозділ 2.2 присвячений оцінці ефективності системи менеджменту, яка є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT- та PEST-аналізів, що дозволило виявити основні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «РОНА КАВА». Цей підхід забезпечує цілісне розуміння стану підприємства та створює підґрунтя для розробки стратегічних рішень щодо його подальшого розвитку.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «РОНА КАВА»

3.1 Заходи щодо вдосконалення збуту та просування продукції на підприємстві

У збутовій діяльності ТОВ «РОНА КАВА» можна виділити деякі особливості:

1. Використання як багаторівневих, так і каналів з нульовим рівнем логістичних каналів розподілу. Це означає, що підприємство працює як з посередниками, так і безпосередньо з кінцевими споживачами.

2. Аналіз розподілу спрямований безпосередньо на продукцію, що відображає специфіку діяльності підприємства.

3. Багаторівневі канали мають сезонний характер, оскільки попит на каву, чай, какао та прянощі зазвичай змінюється в залежності від сезону. У той час як однорівневі канали діють постійно.

4. Багаторівневі канали є зовнішніми, оскільки використовують посередників, такі як оптові організації.

5. Канали з нульовим рівнем є внутрішніми, оскільки підприємство реалізує продукцію безпосередньо зі своїх складів.

Усі ці особливості враховуються при плануванні та організації збутової діяльності підприємства. Розподіл продукції каналами збуту на ТОВ «РОНА КАВА» показує, що більшість продукції реалізується через оптові ринки, оскільки основними споживачами є приватні підприємства. З цим урахуванням, логістичний канал має надавати необхідну кількість та асортимент товару з мінімальними витратами.

Теоретичне визначення оптимального розміру товарних запасів може бути класифіковане на дві основні категорії, роблячи акцент на науковому стилі викладання:

1. Евристичні методи: ці методи відповідають на структурований підхід до визначення оптимальних запасів товарів. Вони базуються на знаннях та досвіді фахівців, які аналізують звітну інформацію про діяльність підприємства за попередні періоди, розглядають умови та потреби ринку, і приймають рішення щодо формування мінімального обсягу запасів готової продукції. Ці рішення ґрунтуються на суб'єктивному розумінні тенденцій розвитку попиту.

2. Економіко-математичні методи: ця група методів включає в себе стохастичні моделі та методи, які використовують імовірнісні характеристики параметрів бізнес-процесів. Також до цих методів відносяться детерміновані моделі та методи, які працюють з апріорі заданими детермінованими умовами та обмеженнями на параметри аналізованої системи.

Для забезпечення безперебійної роботи системи збуту підприємству завжди потрібно мати на складах достатню кількість готової продукції. В наш час, оптимальний обсяг необхідної продукції для задоволення попиту покупців визначається швидше та більш точно, аніж раніше. Це здійснюється не лише інтуїтивно, але й за допомогою аналізу статистичних даних з минулих років.

Сам процес виконання замовлення може бути подано у наступний спосіб: відділ продажу отримує заявку на товар певної кількості та асортименту, будь то дзвінок-заявка або заявка-факс. Менеджери відділу продажу перевіряють наявність товару на складі за допомогою програми «1с Управління торгівлею 8», при цьому бази даних в офісі та на складі синхронізовані. Якщо товар доступний на складі, менеджери повідомляють покупця про це і видають рахунок на оплату. Товар забирається зі складу для комплектації замовлення відповідно до наявних запасів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що загальна стратегія збуту ТОВ «РОНА КАВА» відповідає поставленим цілям і завданням компанії, а також відповідає вимогам ринку та сприяє забезпеченню необхідних обсягів продажів, досягненню запланованого прибутку та збереженню конкурентних позицій на ринку.

З метою подальшого вдосконалення збутової діяльності ТОВ «РОНА КАВА» рекомендується розглянути такі напрями дії [19]:

1. Поліпшення комунікаційної стратегії підприємства, що включає в себе підвищення якості і частоти взаємодії з клієнтами та партнерами.
2. Підвищення якості продукції та вдосконалення системи управління якістю, що дозволить збільшити задоволення клієнтів та знизити кількість повернень.
3. Підвищення кваліфікації менеджерів відділу продажу, з метою покращення їхнього професійного рівня та здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами.
4. Розробка інструментарію для ефективного управління системою збуту, включаючи аналіз та моніторинг ринкових даних і внутрішніх процесів.
5. Оптимізація процесу формування запасів готової продукції з метою зменшення затрат і підвищення ефективності використання ресурсів.
6. Зниження витрат на зберігання та обслуговування запасів готової продукції за допомогою оптимізації складських процесів.
7. Підвищення ефективності використання складських приміщень через раціональне їхнє планування та організацію.

Також, важливо звернути увагу на аналіз життєвого циклу продукції та розробку відповідних стратегій збуту для кожної товарної групи, які відповідають її фазі життєвого циклу, завданням компанії та ринковій позиції.

Надалі, розглядаючи роботу відділу збуту та маркетингу, можливо варто впроваджувати інформаційні системи та технології для покращення планування, організації робіт, управління та контролю. Автоматизовані інформаційні

системи можуть значно полегшити рутинні операції і підвищити ефективність роботи відділу збуту та постачання. Використання веб-сайту також може виявитися корисним інструментом для покращення збутової діяльності.

Отже, в ТОВ «РОНА КАВА» є потенціал для подальшого покращення збутової діяльності шляхом впровадження вищезазначених заходів та застосування інформаційних технологій.

Під час аналізу збутової діяльності підприємства, були виявлені значущі проблеми, що суттєво впливають на її ефективність. Однією з основних внутрішніх проблем відділу збуту є відсутність системи визначення реальної потреби в продукції, що базується на використанні методів прогнозування та аналізу досвіду. Інакше кажучи, немає чіткого визначення оптимального рівня запасів готової продукції та середніх витрат на зберігання, що призводить до дефіциту товарної продукції на складах.

Ця недолік системи збуту має серйозні наслідки для діяльності підприємства, включаючи:

- Втрату можливого прибутку від замовлень, які підприємство могло б отримати, якщо б на складах було достатньо готової продукції.
- Витрати, пов'язані з порушенням умов поставок для постійних клієнтів.
- Втрату потенційних клієнтів.
- Створення негативної репутації як ненадійного постачальника серед потенційних клієнтів.

У даному контексті, вважаємо за доцільне перейти до використання більш точних економіко-математичних методів та запровадити модель для визначення оптимальних значень показників, таких як рівень запасів готової продукції та середні витрати на зберігання.

Головною перевагою використання економіко-математичної моделі є можливість отримання достовірних результатів та точних прогнозів, що дозволить покращити безперебійну роботу системи збуту підприємства. Це допоможе уникнути раніше згаданих негативних наслідків та підвищити

конкурентну перевагу компанії. Процес обробки замовлень стане більш ефективним, не буде дефіциту готової продукції та втрат від недопостачання.

Важливо відзначити, що використання системи оптимізації управління запасами буде доцільним лише за наявності коштів для контролю її реалізації. У цьому випадку, впровадження автоматизованої комп'ютерної системи, яка здатна автономно генерувати замовлення на матеріальні запаси з врахуванням вибраних критеріїв оптимізації, може стати більш ефективним та економічно обґрунтованим рішенням.

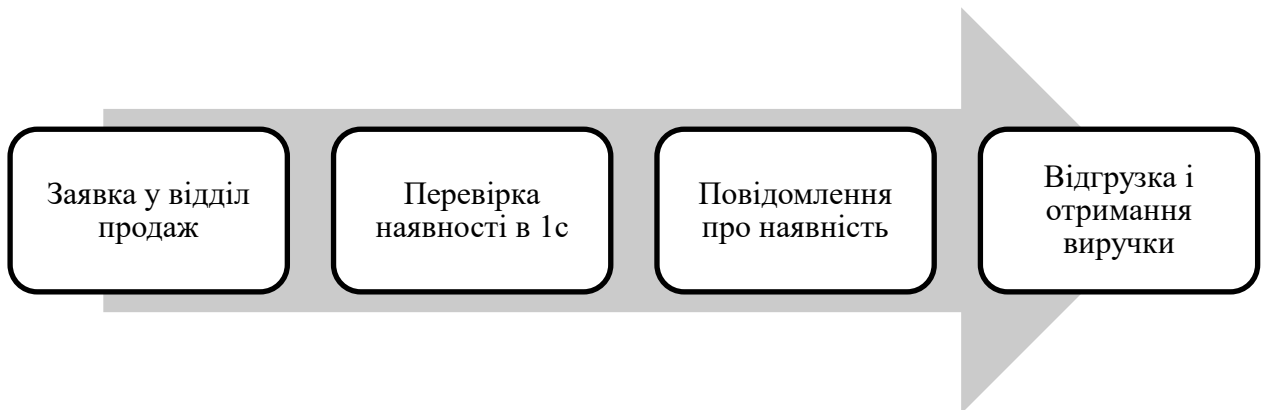


Рисунок 3.1 - Процес виконання замовлення за покращеної системи збуту

У підсумку, при вдосконаленні збутової політики ТОВ «РОНА КАВА» важливо звернути увагу на кілька ключових аспектів:

1. Стан складських запасів товару потребує детального аналізу та покращення. Важливо встановити контроль над надходженням і розподілом продукції на складі, а також розрахувати оптимальні обсяги запасів на основі щомісячного попиту.

2. Створення моделі для розрахунку необхідних запасів продукції на складах буде важливим кроком для покращення системи збуту. Ця модель має бути заснована на точних прогнозах попиту та оптимізації витрат на зберігання.

3. Запровадження вищезазначених заходів може призвести до покращення процесу збуту, збільшення кількості клієнтів і розширення ринків збуту. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення прибутку підприємства.

4. Аналіз системи збуту також показав потребу в організації управління формуванням і зберіганням запасів на складах, а також у розробці методів управління ціною реалізації продукції та планування збуту.

5. Запровадження економіко-математичних моделей та нових методів управління збутом може сприяти покращенню ефективності системи збуту та досягненню більш високих фінансових показників.

Отже, реалізація цих заходів може допомогти підприємству покращити свою конкурентоспроможність та отримати більше можливостей на ринку.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

У другому розділі роботи описані переваги та недоліки існуючої системи стимулювання збуту на підприємстві. Виявлено, що вона досить слабка, і, виходячи з реальних можливостей компанії, далеко не повністю задіяний весь можливий потенціал фірми.

На сьогоднішній день на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА» просування товару здійснюється у п'яти традиційних формах, три з яких вважаються основними та дві – додатковими. До основних форм просування відносяться зовнішня реклама; реклама у ЗМІ; стимулювання збуту, шляхом знижкової системи та акцій. До додаткових, відповідно, особистий продаж; залучення громадських зв'язків, яку ще називають паблісіті чи PR; інтернет реклама. Потрібно зазначити, що на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА» використовуються також і особисті продажі, хоча за останній рік їхній бюджет значно зменшився, але вони дають відчутний результат.

Переорієнтація нині існуючої системи збутової політики підприємства ТОВ «РОНА КАВА» на вдосконалення збуту, а саме, на розширення асортименту товарів, як за найменуваннями, так і за цінним сегментом, на

основі вивчення постачальників, конкурентів та запитів споживачів має призвести до збільшення кількості споживачів, відповідно і збільшення прибутку підприємства.

Тому для вдосконалення системи стимулювання збуту було запропоновано дві групи заходів, здатні зміцнити позицію підприємства:

1 група – це більш глибокого аналізу постачальників для розміщення пріоритетів;

2 група – збільшення асортиментної групи з урахуванням збільшення переліку товарів та подання товарів різної цінової категорії.

Перша група заходів спрямована на повторне вивчення асортименту, наявних постачальників компанії, а також вивчення асортиментного переліку замороженої продукції у місцевих торгових мережах та великих роздрібних магазинах методами самостійної оцінки та анкетування споживачів.

Друга група заходів впливає з вивчення першої групи, а саме, після визначення номенклатури, яку хотіли б бачити основні покупці розширення асортименту (особливо по товарних групах «м'ясні напівфабрикати», «заморожені овочі та фрукти» та «заморожена випічка»). Це зробити раціональніше саме в основних споживачів, у зв'язку з тим, що в роздрібних магазинах представлено весь ціновий сегмент та виявлено більш конкурентоспроможні товари різних виробників. Фактично і клієнтам - магазинам зручніше закуповувати товар у невеликого кола перевірених постачальників, тим більше, якщо вони цікавитимуться їхньою думкою та активно її впроваджуватимуть. І як наслідок укласти нові договори з новими постачальниками замороженої продукції.

Щоб виявити, якою мірою заходи вплинуть на зростання товарообігу, аналізують передбачувані оперативні та бухгалтерські дані. Бюджет розрахунку ефективності засобів просування є прогнозом прибутків і збитків, різниця між якими дає очікуваний прибуток.

Складання бюджету необхідне визначення очікуваного економічного ефекту від реалізації проекту з метою можливості його коригування в міру необхідності [7, с.132].

Крім цього, дані заходи не рентабельно проводити за окремістю. Вони дають ефект лише за умови проведення їх разом. Це пов'язано з тим, що з проведенні окремо заходів із аналізу постачальників без будь-яких дій у подальшому, ці заходи призведуть лише збитку. Схожа ситуація з розширенням асортименту, т.к. Бездумне збільшення може призвести в кінцевому підсумку до придбання нікому не корисних продуктів і як результат знову ж таки до збитку.

Таблиця 3.1. - Бюджет просування

Номер групи заходів	Захід	Бюджет просування протягом року, тис. грн.	
		Стаття витрат	Витрати
1	аналіз постачальників	самостійно	60
		анкетування	60
2	розширення асортименту	збільшення складських площ (кредит)	400
		бухгалтерія	600
РАЗОМ			1 120

Таблиця 3.2 - Аналіз бюджетів ТОВ «РОНА КАВА» за 2023 та запланований рік 2024, спрямованих на просування збуту

Спосіб просування	Бюджет просування, тис.		
	2023	Запланований рік	Зміна, +/-, %
реклама ЗМІ	820,3	820,3	0
інтернет реклама	153,2	153,2	0
зовнішня реклама	1231	1231	0
аналіз постачальників	0	120	120
розширення асортименту	0	1000	1000
нові канали збуту	0	0	0
аналіз реклами	0	0	0
особистий продаж	544	544	0
громадські зв'язки	320	320	0
стимулювання збуту	641	641	0
РАЗОМ	3709,5	4829,5	1120

Після складання списку запланованих витрат проводиться розрахунок з метою обчислення ефекту від усіх заходів разом з удосконалення збутової політики за період, що розглядається. За розрахунковий період необхідно брати останній звітний період у зв'язку з тим, що він найближчий до запланованого періоду, таким чином, за розрахунковий період прийнято 2023 рік:

$$T_{Д} = \frac{T_{с} \times \Pi \times Д}{100} \quad (3.1)$$

де $T_{Д}$ - додатковий товарообіг під впливом заходів, грн.;

$T_{з}$ - середньорічний товарообіг до заходів, грн.;

Π – приріст середньоденного товарообігу у період під час та після проведення заходів період, %;

$д$ – кількість днів обліку товарообігу.

Товарообіг до заходів за покупними цінами - 84 019,32 тис. грн

Кількість облікових днів – 365 днів.

Середньоденний товарообіг до заходу – 230,19 тис. грн Товарообіг після проведення заходу – 159 636,71 тис. грн Середньоденний товарообіг після заходу – 437,36 тис. грн.:

$$\Pi = \frac{T_{с1}}{T_{с}} \times 100\% - 100\% \quad (3.2)$$

де $T_{с1}$ - середньоденний товарообіг після заходів період, грн.

$T_{с}$ - середньоденний товарообіг до заходів, грн.

$$\Pi = \frac{159\,636,71}{84\,019,32} \times 100\% - 100\% = 90$$

$$T_d = \frac{230,19 \times 90 \times 365}{100} = 75\,617,39$$

Як бачимо, з вищенаведеного розрахунку, що середньоденний товарообіг на початок проведення заходів становив 230 190 грн., а після проведення комплексу заходів – 437 360 грн. ТОВ «РОНА КАВА» може отримати додатковий товарообіг у сумі 75617390 грн.

Співвідношення між прибутком, отриманим від додаткового товарообігу, викликаного заходами щодо вдосконалення збутової політики, та, витратами на ці заходи визначається:

$$E = \frac{T_d \times H_T}{100} - Z \quad (3.3)$$

де E - економічний ефект, грн.;

T_d - додатковий товарообіг під впливом заходів, грн.;

H_T – торгова надбавка за одиницю товару, що становить 12,39 %;

Z - Витрати проведення заходу, грн.: (Таблиця 3.3)

$$E = \frac{75\,617,39 \times 12,39}{100} - 1\,120 = 8\,248,99$$

Таким чином, можна зробити висновок, що додаткове проведення заходів щодо вдосконалення збутової політики спричинить збільшення прибутку.

Для визначення фінансового результату від запланованих заходів має сенс провести аналіз багаторівневого фінансового результату ТОВ «РОНА КАВА» у порівнянні між 2023 роком та плановим роком. Дані відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. - Основні економічні показники ТОВ «РОНА КАВА»

Показник	Значення показника, тис. грн.		Зміна показника	
	2023 р.	план	тис. грн .	±%
Виторг	95 384,00	179 415,70	84 031,70	88,10
Витрати за звичайними видами діяльності	84 019,32	159 636,71	75 617,39	90,00
Прибуток (збиток) від продажу	10 516,00	19 778,99	9 262,99	88,08
Інші доходи та витрати, крім відсотків до сплати	1 651,00	3 264,00	1 613,00	97,70
прибуток до сплати відсотків та податків	12 167,00	23 042,99	10 875,99	89,39
Відсотки до сплати	1 942,00	4 608,60	2 666,60	137,31
Зміна податкових активів та зобов'язань, податок на прибуток та інше	1 533,00	1 533,00	0,00	0,00
чистий прибуток (збиток)	8 692,00	16 901,39	8 209,39	94,45

У таблиці 3.3 відображено основні фінансові результати діяльності ТОВ «РОНА КАВА» порівняно між 2023 роком та плановим роком.

Річний виторг за період з 01.01.2023 по 31.12 склав 95 384 тис. грн. Як видно у запланованому році, з урахуванням проведення заходів щодо стимулювання збуту та просування товарів спостерігається позитивна динаміка на 88,10% у грошовому еквіваленті це становить збільшення виручки, на 84 031,70 тис. грн.

Здійснені розрахунки показали, що запропоновані заходи призведуть до ймовірного зростання виручки; додатковий обсяг продажів від реалізації, з якого впливає економічний ефект у розмірі 8 248,99 тис. грн., а, ймовірна рентабельність продажів заходів становитиме 2057,41%.

Для вдосконалення системи стимулювання збуту було запропоновано дві групи заходів здатні зміцнити позицію підприємства: проведення більш глибокого аналізу постачальників для розміщення пріоритетів; збільшення

асортиментної групи з урахуванням збільшення переліку товарів та подання товарів різної цінової категорії. Розрахунок економічної ефективності показав, що запропоновані заходи призведуть до ймовірного зростання виручки; додатковий обсяг продажу від, з якого впливає економічний ефект у вигляді 8248,99 тис. грн., а, ймовірна рентабельність продажів заходів становитиме 2057,41%.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи теоретичні аспекти системи збуту для підприємства, зробили наступні висновки:

Визначили систему збуту як сукупність способів та методів організації запасів готової продукції на кожному етапі її руху, розглядаючи її як процес.

В рамках процесу збуту виділено такі методи збуту: прямий, непрямий, збут через оптовика і змішаний метод. Також визначено три основні функції збуту: планування, організацію та контроль та регулювання.

Основні принципи, на яких ґрунтується система збуту, включають цілеспрямованість, адаптивність, гнучкість, комплексність, системність, клієнтоорієнтованість, ефективність та принцип «точно в строк».

Для аналізу та розгляду методичної основи системи управління, було виділено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ефективність управління системою збуту. Зовнішні чинники включають особливості споживачів, конкурентів, посередників та стан макросередовища. Внутрішні чинники включають цілі та стратегії підприємства, особливості товару та потенціал підприємства.

Зібрано деякі основні показники оцінки ефективності системи збуту продукції, такі як коефіцієнти оборотності запасів готової продукції, виконання договірних зобов'язань, використання складського приміщення та інші, що дозволяють зробити висновки про ефективність управління системою збуту та розглянути можливі напрямки для її вдосконалення.

Отже, система збуту на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА» потребує удосконалення, оскільки її неефективність може призвести до зростання витрат, зменшення прибутку та незадоволення клієнтів. Наша мета - вдосконалити систему збуту, створивши ефективний інструмент для управління збутом, що дозволить знизити витрати на обслуговування готової продукції на складі. Для

досягнення цієї мети ми встановили наступні завдання:

1. Розглянути різні визначення поняття «збут» та визначити його для нашого дослідження. Ми визначили збут як організацію формування та розподілу товарних запасів підприємства, що охоплює всі аспекти діяльності, пов'язані з продажем продукції.

2. Підкреслити, що система збуту включає в себе методи та прийоми управління запасами готової продукції на кожному етапі її переміщення і є процесом.

3. Вказати на важливість розвиненої інформаційної підтримки, наявності кваліфікованих фахівців та гармонійної структури управління системою збуту. Управління збутом - це процес планування, організації та контролю, спрямований на досягнення поставлених цілей організації з урахуванням специфіки її діяльності.

Під час дослідження принципів, які формують функції та методи збуту, було встановлено необхідність виділення факторів, що впливають на ефективність управління. Ми ідентифікували як зовнішні, так і внутрішні чинники, які впливають на ефективність системи збуту. До зовнішніх чинників віднесли особливості споживачів, конкурентів, посередників та стан макросередовища. До внутрішніх - цілі та стратегії фірми, особливості товару та потенціал фірми. Ми також виокремили ключові показники для оцінки ефективності системи збуту, такі як оборотність запасів готової продукції, виконання договірних зобов'язань, використання складських приміщень та інші, які дозволяють зробити висновок про ефективність управління системою збуту і визначити можливі напрямки для її покращення.

У другому розділі нашої роботи, щоб вирішити поставлені завдання, ми провели аналіз системи збуту продукції на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА», і прийшли до таких висновків:

1. На підприємстві існують проблеми з постійними перебоями у постачанні матеріалів та неефективним використанням складських приміщень,

що призводить до порушень графіка постачання готової продукції та втрат від недопоставок.

2. Методи збуту на підприємстві ТОВ «РОНА КАВА» включають в себе змішаний метод збуту, який включає співробітництво як зі споживачами, так і з посередниками.

3. Підприємство приділяє недостатню увагу витратам від недопоставок готової продукції споживачам, та відсутні методи їх управління.

Отже, для покращення системи збуту продукції нашим пропозиціям є впровадження економіко-математичної моделі для визначення оптимального рівня запасів готової продукції та середніх витрат на їх зберігання. Це дозволить уникнути дефіциту товарів на складі та зривів у постачанні замовникам.

Якщо ТОВ «РОНА КАВА» впровадить зазначені рекомендації, це призведе до оптимізації процесу збуту, збільшення кількості клієнтів і розширення ринків збуту, що в результаті призведе до збільшення прибутку підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Герзанич В.М., Ігнатюк К.О., Ігнатюк Д.А. Стратегічне маркетингове управління збутом торговельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 10. С. 92-96.
3. Жегус О.В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 1.С. 62-72.
4. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення організації збутової діяльності вугільних підприємств України. Економіка України. 2020. № 4. С. 6-38.
5. Івануса А. В. Особливості формування ефективної збутової стратегії меблевих підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.3. С. 155-158.
6. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5 С. 98–102.
7. Кабаченко Д.В., Демиденко М.А. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 207-214.
8. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/337/326>.
9. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65.

10.Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188–191.

11.Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М., Вальков О.Б. Сучасні тренди електронної комерції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3 (2). С. 254-256.

12.Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 322 с.

13.Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. 2017. Випуск 2(8). С.94- 100.

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

15.Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Формування збутової маркетингової стратегії хлібобулочної продукції. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2017. № 2. С. 113-116.

16.Лагоцька Н. З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 5. С. 302–306.

17.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.

18.Латкіна С. А., Тябус А. А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 8. Ч. 1. С.132–134.

19.Лісіца В. Омніканальні продажі: тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2 (10). С. 100-110.

20.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.

21.Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства : [навч. посібн.] / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. К. : Рівне. НУВГП, 2008 132 с.

22.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: Монографія /за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ, 2016. 252 с.

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

24..Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства // Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук. 2018. № 10. С. 116-121.

25.Матюшенко І.Ю. Розробка і впровадження конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції: організація державної підтримки: монографія. Харків: ФОП Александрова К. М., 2016. 556 с.

26.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.

27..Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації . Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71-79.

28.Мінаєва А. О., Долгальова О. В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2019. № 2. С. 99-105.

29.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.

30.Одарченко А. М., Одарченко Д. М., Михайлик В. І., Рибцева А. А., Максимова А.О. Управління збутовою діяльністю торговельних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 1 (52). С.12–15.

31.Офіційний сайт ТОВ «РОНА КАВА» - Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/43598038>.

32.Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88-95.