

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві
Назва теми
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРБА.022259.01.04.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-22-1 _____ Денис ГРАНОВСЬКИЙ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____ Андрій ГОНЧАРУК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____ Ірина ГРАБОВСЬКА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____ Ніла ТЮРІНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

АНОТАЦІЯ

Грановський Д. Р. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Гончарук А.М. Дипломна робота магістра: 63 с., 16 рисунків, 6 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЗБУТ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ.

Досліджено і розвинуто теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю на підприємстві. Визначено сутність збутової діяльності підприємства. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики підприємства. Виділено основні проблеми в системі управління збутовою діяльністю у сучасних українських підприємств.

Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізовано основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено оцінювання ефективності збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Запропоновано шляхи стимулювання збутової діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вдосконалено систему управління збутовою діяльністю на підприємстві. Запропоновано напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

_____ 2023 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність збутової діяльності підприємства.....	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики підприємства.....	12
1.3 Проблеми в системі управління збутовою діяльністю сучасних українських підприємств.....	16
Висновки до першого розділу.....	19
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	20
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	25
2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства.....	31
Висновки до другого розділу.....	36
3 УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	38
3.1 Стимулювання збутової діяльності на підприємстві.....	38
3.2 Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві... ..	43
3.3 Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.....	47
Висновки до третього розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	61
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку України розглядається питання внутрішнього виробництва, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції (робіт, послуг), забезпечення внутрішніх потреб країни та її населення, що має призвести до збільшення загального обсягу виробництва та до зростання рівня життя населення. Проте на мікроекономічному рівні спостерігається нестабільність економічного становища багатьох підприємств, яка міцно пов'язана з проблемами ефективної організації збутової політики та системного управління нею. Недостатня увага до цих питань призводить до недостатнього задоволення попиту, відсутності достатніх обігових коштів, низької рентабельності, значного відсотка збиткових підприємств тощо. Досягти поставлених цілей неможливо через недооцінену ролі збутової політики на підприємствах та недостатню вивченість механізму та засобів підвищення ефективності управління збутом товарів у системі матеріально-технічного постачання виробничих підприємств.

Вивчення наукових розробок і публікацій показало, що питанням стимулювання збуту на підприємстві приділяли серйозну увагу вчені та фахівці в галузі економіки: Атаманчук Ю.М., Абрамович І.А., Балабанова Л.В., Величко О.П., Варченко О.М., Глазкова К.О., Камілова С.Р., Горобець Н.М., Конищева Н.Ю., Крещенко О.В., Матвієць О.В., Крикавський Є.В., Нестеренко Р.В., Степаненко Н.В., Пальчук О.В., Подмешальська Ю.В., Фера-Клемонца О.Ю., Череп А.В., Хрупович С.Є., Янчева Л.М. та ін.

Враховуючи вагомий внесок науковців, зрозуміло, що окремі аспекти процесу управління збутом товарів в логістичній системі виробничого ще потребують уточнення та подальшої наукової роботи. Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо управління збутовою діяльністю підприємства.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- дослідити і розвинути теоретико-методичні засади управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- визначити сутність збутової діяльності підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики підприємства;
- виділити основні проблеми в системі управління збутовою діяльністю у сучасних українських підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- здійснити оцінювання ефективності збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- запропонувати шляхи стимулювання збутової діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- вдосконалити систему управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єкт дослідження – процеси управління збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління збутовою діяльністю підприємства.

Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи: узагальнення, систематизації, порівняння, аналітичний, балансовий, графічний та інші методи.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність збутової діяльності підприємства

Для ефективної роботи підприємств основним фактором їх роботи є процес реалізації готової продукції. По суті, щоб ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції, підприємство повинно планувати збут нових і існуючих продуктів (послуг).

Збутова діяльність підприємства - це процес, що супроводжує реалізацію готової продукції і включає реалізацію надії підприємства задовольнити платоспроможні запити споживачів, тобто їх активну роботу на ринку, на основі якої формується попит на продукцію (послуги) підприємства, тобто створення ефективних каналів розподілу та переміщення товарів на ринок.

Відзначимо, що існує велика кількість визначення поняття «збутова діяльність», тому зупинимося на деяких з них.

Наприклад, у працях Л. Балабанової зазначено, що [1]: «збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку», в [1]: «збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції».

П.І. Белінський у своїх дослідженнях зазначає, що [2]: «суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та отримання підприємницького прибутку».

Т.І. Лук'янець вважає, що збутова діяльність [3]: «процес просування готової продукції на ринок і організації товарообміну з метою підприємницького прибутку».

А. П. Панкрухін розглядає збутову діяльність як безпосереднє спілкування продавця з покупцем.

О. Ямкова визначає збутову діяльність за двома основними напрямками: тактичним і стратегічним.

Під тактичним спрямуванням розуміються [4]: «конкретні дії, спрямовані на поточне регулювання процесу реалізації продукції та реалізацію форм маркетингової діяльності підприємства, що сприяє забезпеченню досягнення відповідних цілей». До них відносяться дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, організацію та стимулювання системи збуту та прогнозування.

Стратегічна орієнтація – це вибір стратегії охоплення цільового ринку, створення збутової мережі та планування системи руху товарів [4].

За С. Хруповичем, збутова діяльність [5]: «це процес організаційно-господарської діяльності, який включає маркетинговий аспект (дослідження та аналіз ринкової ситуації, визначення обсягу продажів, вибір і управління каналами збуту) і логістичний аспект (транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування замовлення).і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам і створення позитивного іміджу підприємства на ринку».

Ключовим аспектом збутової діяльності є максимізація прибутку для бізнесу з мінімальними витратами.

По суті, для досягнення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві необхідно створити таку систему управління, яка реалізує цілі та стратегії збуту продукції і орієнтується на потреби кінцевого споживача.

Збутова політика безпосередньо залежить від внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства і її розробка потребує комплексного аналізу.

У свою чергу, система організації виробництва і збуту повинна відповідати основним напрямам діяльності підприємства, тобто має забезпечувати певний зміст збутової, виробничої, складської та транспортної діяльності.

Враховуючи недостатню ефективність інформаційного забезпечення збутової діяльності суб'єкта господарювання, ретельне дослідження мікросередовища для оцінки впливу його факторів на виробничо-збутову діяльність підприємств є найкращим шляхом вирішення проблеми організації збуту.

Фактори, що впливають на виробничо-збутову діяльність підприємства, включають:

- номенклатура і масштаб виробництва;
- кількість і структура споживачів;
- інтенсивність каналів збуту та їх кількість;
- імідж;
- форми і характер організації каналів передачі вантажів;
- конкуренція;
- економічні фактори (податкова та митна політики);
- технологічні фактори (зберігання даних, комунікаційні технології, новітні транспортні системи);
- правові фактори (нормативні акти, що захищають споживача та регулюють економічні відносини).

Значний вплив на збутову діяльність підприємства мають інновації, які забезпечують розвиток обладнання і технологій, продукції та послуг. Інноваційний процес для стратегічного розвитку підприємства є рушійною силою, і ці інновації безпосередньо впливають на продажі. Вони забезпечують зростання клієнтської бази та продажів підприємств-виробників.

Процес прийняття рішень у системі розподілу товарів є дуже складним процесом з погляду структурування. Як видно з таблиці 1.1, дані про товар і поведінку споживачів можуть бути використані як вихідні характеристики ефективності системи розподілу.

Таблиця 1.1 - Компоненти системи розподілу та їх характеристика

Складові системи розподілу	Опис
Продукт	Транспортабельність; Спроможність до складування; Відгуки споживачів про споживання продукту; Безперервність потреби в продукті.
Споживачі	Загальна кількість споживачів; Ставлення до методів продажу продукції; Щільність споживання продукції в місцях роздрібної та оптової торгівлі; Культура та звичаї покупок.

Система розподілу також включає такі функції, як сортування та розміщення товарів, підтримка зв'язку, передача права власності на товари від продавця до покупця, потенційне забезпечення безпеки товарів під час передачі права власності та переговори з покупцями й продавцями.

В підсумку можна визначити наступні функції продажу:

- організація сегментації ринку;
- організація договірної роботи з споживачами або посередниками;
- рекламне планування;
- здійснення планування відправки потенційним клієнтам;
- створення каналів збуту;
- інформаційне, ресурсне та технічне забезпечення реалізації продукції;
- проведення злагодженої роботи з організації приймання, зберігання, сортування, пакування та відправлення товарів споживачам;
- формування думки клієнтів;
- забезпечення організаційної політики щодо стимулювання збуту.

Пропонована система збуту іноді має проблеми, які негативно впливають на її ефективності, сюди входять загальні та специфічні проблеми.

До загальних проблем відносяться: відсутність серед працівників підприємницької свідомості, відсутність коопераційних відносин між підрозділами, недосконала організаційна структура управління.

До специфічних проблем відносять: передача обов'язків інших служб відділу збуту, недостатня мотивація працівників відділу збуту, невідповідність структури збуту поточній кон'юнктурі ринку та її стабільної роботи, замкнутість роботи служби збуту.

Основним завданням підприємства полягає в успішному виходу на ринок та його економічна оцінка, тому підприємство має пропонувати конкурентоспроможну продукцію, яка залучатиме потенційних покупців, таким чином відбуватиметься постійне стимулювання збуту на підприємстві.

У сучасних умовах керівники підприємств потребують відповідної підтримки та допомоги у прийнятті стратегічних рішень у системі управління збутовою діяльністю. Тому організація збутової діяльності є важливою частиною в стратегічному управлінні підприємством.

Щоб прийняти правильне рішення в напрямку управління збутовою діяльністю, необхідно точно розуміти можливість реалізації будь-якого товару.

Система збуту є основною складовою ефективною та конкурентоспроможною роботи підприємницьких структур.

Таким чином, збутова діяльність підприємства повинна бути спрямована на найбільш ефективне, якісне та вчасне задоволення потреб споживачів при збереженні найвищих результатів господарської діяльності підприємства та досягненні ним поставлених стратегічних цілей.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризується високим рівнем конкуренції, на підприємстві ефективність планування збутової діяльності значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, що займається збутом. Таким чином, лише повне врахування всього комплексу відповідних факторів і ступеня їх впливу на збут дає змогу всебічно розглянути діяльність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів, дає можливість зважувати та обґрунтовано оцінювати фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної одиниці.

Основними методами управління збутовою діяльністю підприємства є наступні:

- методи, у яких результат матеріальна винагорода (стимул);
- методи, що призводять до психологічного заохочення (стимулу);
- непрямі зусилля;
- усунення негативних подразників;
- дисциплінарні методи.

Ефективність використання одного з методів управління збутовою діяльністю залежить від певних конкретних умов і особливостей виробничо-збутової діяльності на підприємстві. Використання методів управління збутом є важливим моментом у системному підході до вирішення суміжних стратегічних питань [6].

Оцінювання ефективності каналу розподілу можна здійснити шляхом оцінювання гнучкості цього каналу та витрат на дистриб'юторів.

Для ефективності управління збутовою діяльністю на підприємствах використовують наступні критерії оцінювання:

- збільшення обсягу товарів (послуг), що надаються,
- збільшення кількості клієнтів,

- збільшення кількості регіональних відділень, які в свою чергу створюють необхідні умови для підвищення рівня рентабельності, частки на ринку тощо.

Методика оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства складається з таких етапів.

На першому етапі оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства система показників вказує на відношення зусиль (витрат), які витрачені на реалізацію (збут) продукції до вартості реалізованої продукції та частку витрат на збут у загальних витратах підприємства [7]:

$$E_{пз} = \frac{B_{кп}}{B_{пз}}; \quad (1.1)$$

де $E_{пз}$ – показник ефективності збутової діяльності;

$B_{кп}$ - вартість реалізованої продукції, грн.;

$B_{пз}$ - витрати на доставку та реалізацію (збут), грн.

$$\chi_{пз} = \frac{B_{пз}}{B}; \quad (1.2)$$

де $\chi_{пз}$ – частка витрат на збут у загальних витратах підприємства;

B - загальні витрати підприємства, грн. [8].

На другому етапі методики оцінювання ефективності збуту можна отримати відповідь на питання про необхідність внесення змін до такої діяльності на підприємстві. На цьому етапі в якості показника загального результату використовується дохід (виручка) від реалізації. У контексті цього підходу розглядаються показники, що відображають ефективність постачальницько-збутових витрат:

- коефіцієнт окупності системи збуту;
- коефіцієнт рентабельності системи збуту.

За формулою (1.3) розраховується коефіцієнт окупності системи збуту:

$$K_o = \frac{D_p - B_{пз}}{B_{пз}}; \quad (1.3)$$

де K_o – коефіцієнт окупності системи збуту;

D_p – дохід (виручка) від реалізації, грн.;

$B_{пз}$ - витрати системи збуту, грн. [9].

Коефіцієнт рентабельності системи збуту є оберненим співвідношенням до коефіцієнта окупності системи збуту і розраховується за формулою (1.4):

$$K_o = \frac{D_p - B_{пз}}{B_{пз}}; \quad (1.4)$$

Третій етап методики оцінювання ефективності оцінювання збутової діяльності підприємства у загальному вигляді визначає вплив збутової діяльності на ефективність діяльності підприємства [10].

Ефективність діяльності підприємства визначається показником рентабельності. Щоб визначити вплив процесу збуту на формування рентабельності підприємства, потрібно виділити витрати на збут у витратах підприємства та частини активів, котрі на підприємстві обслуговують збутову діяльність.

Якщо записати прибуток як різницю між доходами та витратами підприємства, то отримаємо формулу (1.5) [11]:

$$P = \frac{D - (B_{нпз} + B_{пз})}{A_{оснпз} + A_{оспз} + A_{обнпз} + A_{обпз}} \cdot 100\%; \quad (1.5)$$

де D – дохід підприємства, грн.;

$B_{нпз}$ - витрати підприємства без врахування витрат на збут, грн.;

$B_{пз}$ - загальні витрати на збут, грн.;

$A_{оспз}$ - основні фонди, задіяні в збутових процесах, грн.;

$A_{оснпз}$ - основні засоби, за винятком засобів, що використовуються у збутових процесах.;

$A_{обпз}$ - оборотні кошти, залучені в збутових процесах, грн.;

$A_{обнпз}$ - оборотні фонди, використаних у збутових процесах, грн.

Вищезгадана формула дає змогу здійснити факторний аналіз впливу збутових витрат на рентабельність активів підприємства. Основна частина оборотних коштів (які приймають участь у збутовій діяльності), становить вартість запасів [12].

Основним питанням у розробці заходів для підвищення ефективності збутової діяльності на підприємства є пошук оптимального поєднання досягнення бажаного рівня виробництва та задоволення потреб споживачів і мінімізації витрат на збут. Це означає, що предметом раціоналізації є знаходження економічної та ринкової оптимальності всіх елементів роботи підприємства за умов раціоналізації загальних витрат на збут, а не окремі елементи роботи підприємства (в даному випадку збут). Для цього необхідно організувати на підприємстві облік витрат на збут. Метою такого обліку має бути: «економічне визначення обсягу витрат, необхідних для забезпечення виробництва і реалізації продукції в планованому періоді, визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутку та формування собівартості збутового обслуговування». Функція планування збуту включає розробку планів розподілу готової продукції. У процесі розробки планів збуту продукції загальний обсяг продукції визначається розподілом на плановий рік і квартальні місяці по підприємству в цілому і по кожному замовнику:

$$V_{п} = Z_{н} + ПР - ПР_{в} - Z_{п}, \quad (1.6)$$

де $V_{п}$ – загальний обсяг виробництва;

$Z_{н}$ - залишок готової продукції на початок планового року на складі;

ПР - кількість продукції, виробленої в планованому періоді;

PP_B - кількість продукції, використаної на власні потреби;

Z_n - нормативний запас (залишок) на кінець планового періоду.

Для того, щоб визначити залишки на складі готової продукції на початок плановий обсяг виробництва продукції за період з цієї дати до початку планового року додається до фактичного залишку на визначену найближчу дату; і обсяг поставки, запланований на цей період, виключається. З настанням планового року баланси скориговуються.

Таким чином, наведені методичні прийоми оцінювання збутової діяльності на підприємстві є корисними при аналізі ступеню використання різних методів та дозволяють скласти загальну оцінку збутової діяльності суб'єкта господарювання без ресурсних і значних витрат часу.

1.3 Проблеми в системі управління збутовою діяльністю сучасних українських підприємств

Сучасний економічний розвиток означає, що підприємства змушені постійно розвиватися, щоб не відставати від конкурентів. Використання інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу в управлінні збутом в сучасних умовах функціонування бізнесу на ринку, що характеризується високим рівнем ризику та невизначеності, є єдиною необхідною умовою покращення діяльності. Це не тільки забезпечує короткостроковий комерційний успіх суб'єкта господарювання, але й посилює його спрямованість на досягнення майбутніх цілей. Серед причин зростання значущості збуту на підприємстві варто відмітити:

- передачу основних управлінських рішень у відділи збуту;
- раціоналізація процесів збуту;
- важливим значенням є маркетингові методи у змаганні за покупця;
- необхідність вжиття заходів у довгостроковій перспективі щодо формування механізму ефективної діяльності підприємств.

Вироблений підприємством продукт (послуга) повинен бути реалізований з урахуванням усіх побажань споживачів і з найбільшою вигодою. Тому одним із першочергових завдань кожного підприємства є поєднання вимог споживачів кількості та якості товарів (послуг) і власних можливостей. Іншими словами, щоб вижити в ринкових умовах, товаровиробники повинні не тільки зосереджуватися на продажі того, що виробляють, але й виробляти те, що має попит. Тому стратегія збуту є досить важливим компонентом системи формування економічної стабільності підприємства.

Формування збутової політики підприємства включає визначення найбільш пріоритетних засобів і методів, які необхідні для активізації збуту на підприємстві. Він повинен базуватися на результатах вивчення існуючої системи збуту. Крім того, цей аналіз варто проводити за кількісними та якісними показниками, такими як: задоволеність і лояльність клієнтів, рівень обслуговування, ефективність комунікаційної політики, ефективність роботи відділу збуту на підприємстві, правильність вибору сегментів ринку тощо.

Проблема, яка постає перед вітчизняними підприємствами полягає в формуванні стабільних конкурентних переваг в довгостроковому періоді на ринку споживчих товарів у сфері збуту та збереження їх у майбутньому завдяки професійному веденню збутової політики. Підприємствам, які бажають досягти довгострокового успіху, необхідно визначити можливі напрямки збутової політики на підприємстві та розробити перспективні стратегії, які нададуть їм конкурентні переваги у майбутньому у сфері збуту та реалізують їх у практичній діяльності.

Здатність утримувати і залучати нових клієнтів також є ключовим фактором успіху підприємства на ринку. Залежно від ступеня виконання цих завдань можливі:

- часткова невдача,
- повна невдача,
- успіх,
- частковий успіх [13].

Орієнтація виробництва, направлена на задоволення споживчого попиту вимагає вдосконалення системи управління збутом вітчизняних підприємств з урахуванням особливостей розвитку внутрішньої ситуації на ринку та особливостей конкретного виробництва. Практика показує, що вдосконалення збутової політики на підприємстві потребує комплексного підходу, оскільки перед вітчизняними підприємствами поряд з іншими проблемами постала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції в умовах переходу до ринкової системи господарювання. Виникла об'єктивна потреба вдосконалення існуючих систем збуту та впровадження механізму, який дає можливість на вітчизняних промислових підприємствах використовувати ефективні важелі впливу. В першу чергу постає завданням підвищення ролі збуту, що зумовлює ряд проблем у сфері управління збутом. В ринковому середовищі це забезпечить ефективність роботи підприємства.

У системі маркетингу саме збуту належить вагоме значення, оскільки саме збут забезпечує взаємозв'язок з ринком, забезпечує підприємство інформацією про динаміку і структуру попиту на ринку, зміни потреб і побажань споживачів.

Також збутова політика є важливою складовою маркетингового плану підприємства. Вибір і вдосконалення методів взаємодії із споживачами має особливе значення в процесі формування збутової політики підприємства. Потрібно застосовувати відповідні стратегічні заходи, які будуть спрямовані на створення ефективнішої системи збуту. В результаті з'явився STP-маркетинг, суть якого полягає в наступному – маркетинговий процес тісно пов'язаний з маркетинговим плануванням продажів (перший етап управління збутовою політикою). Останній включає три основні етапи:

- сегментація ринку,
- позиціонування,
- вибір цільового ринку [14].

Всі ці способи вдосконалення збутової політики на підприємстві доцільно використовувати навіть тоді, коли підприємство ще немає серйозних проблем у системі збуту. А підвищенню прибутковості підприємства може бути наслідком

впровадження ефективного механізму вдосконалення збутової політики на підприємстві.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства, сутність збутової діяльності та її вплив на забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Збутова діяльність визначається як процес, що супроводжує реалізацію готової продукції і забезпечує реалізацію сподівань підприємства задовольнити потреби споживачів.

Визначено, що управління збутом підприємства-виробника має бути спрямоване на якісне та ефективне задоволення потреб споживачів за умови збереження відповідного фінансового стану та господарської діяльності підприємства.

Визначено методичні прийоми оцінювання ефективності збуту товарів підприємства. Наведені методичні прийоми оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є корисними при аналізі ступеня використання різних методів на підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів і часу зробити загальну оцінку збутової діяльності суб'єкта господарювання.

Виділено проблеми в системі управління збутовою діяльністю, які зустрічаються в українських підприємствах. Здебільшого ці проблеми полягають у недостатній автоматизації процесів, відсутності ефективної стратегії маркетингу, труднощах у взаємодії з постачальниками та конкурентному середовищі.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика підприємства

У дипломній роботі досліджувалось та аналізувалось ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Підприємство було створено 1996 року і є товариством недержавної форми власності. Виробничі потужності підприємства знаходяться в м. Хмельницькому. Основний вид діяльності підприємства - виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Також ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається і іншими видами діяльності, серед них [15]:

- «- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- виробництво дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- надання транспортних послуг з доставки продукції підприємства, зокрема, бетону, залізобетону, цементних та цементно-вапняних розчинів;
- надання послуг з перевезення вантажів, послуг автовишки та авто міксеру;
- надання послуг з оренди майна;
- надання лабораторних послуг;
- проведення фрезерних, електрозварювальних та токарських робіт тощо».

На сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має великий асортимент продукції, яку виготовляє. Підприємство має у своєму арсеналі високотехнологічне обладнання, яке і дає йому перевагу використовувати якісні матеріали для виробництва своєї продукції. Основні з них [15]:

- «бетонні блоки;
- плити перекриття;
- сходові системи;
- плити стрічкових фундаментів;

- палі забивні;
- плити та балки лоджій та балконів;
- садові елементи;
- опорні плити;
- віконні блоки;
- пиломатеріали;
- дверні коробки;
- стругане покриття;
- дверні полотна під скло та дверні полотна глухі тощо».

Основним ринком збуту досліджуваного підприємства є м.Хмельницький та Хмельницька область, але продукцію ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знають і поза межами Хмельницької області. На сьогодні продукція досліджуваного підприємства успішно продається на ринках Тернопільської, Вінницької та Рівненської областей.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» задовольняє потреби споживачів, виготовляє високоякісну продукцію, оскільки підприємство націлене на виготовлення якісної продукції, прослідковується точність виконання замовлень в встановлені терміни, працює персонал з високим рівнем професіоналізму. Також на підприємстві постійно оновлюються технології до сучасних, які дозволяють підприємству займати одне з передових місць в своїй ринковій ніші. Підприємство виконує проекти з суворим дотриманням вимог будівельних стандартів та нормативно-правових актів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відомий в будівельній галузі як надійний партнер завдяки надійності виготовленої продукції, своєму досвіду та технічним можливостям потужностей підприємства.

Основними клієнтами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- будівельні підприємства,
- державні та комерційні замовники будівництва,
- підрядні організації,
- девелопери.

Основні сегменти ринку збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включають [15]:

«а) житлове будівництво: залізобетонні конструкції, що виробляються товариством, і можуть використовуватися для будівництва житлових комплексів, будинків, квартирних комплексів та інших житлових об'єктів;

б) комерційне будівництво: товариство постачає залізобетонні вироби для будівництва офісних будівель, торгових центрів, готелів, ресторанів та інших комерційних об'єктів;

в) інфраструктурні проекти: товариство бере участь у будівництві доріг, мостів, тунелів, аеропортів та інших об'єктів інфраструктури, забезпечуючи необхідними залізобетонними виробами;

г) промислове будівництво: товариство може постачати залізобетонні конструкції для виробничих приміщень, складів, заводів та інших промислових об'єктів;

д) індивідуальне будівництво: до товариства звертаються фізичні особи, які будують приватні будинки або їх проводять реконструкцію».

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає [16]: «пряму лінію командування та розподіл функцій по відповідним ділянкам. Лінійно-функціональна структура забезпечує чітку ієрархію, спеціалізацію та зручний контроль. Проте, обмеження лінійно-функціональної структури включають бюрократичність, відсутність гнучкості та можливість конфліктів».

На чолі досліджуваного підприємства стоїть генеральний директор. Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством та здійснює виконання стратегічних цілей. Основними обов'язки генерального директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є наступні:

- розроблення та дотримання стратегії: визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства, розробка політики підприємства, яка спрямована на досягнення поставлених цілей;

Таблиця 2.1 – Показники виробленої та реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2020 – 2022 рр.

№	Показник	Одиниця вимірювання	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %	
						2021 до 2020	2022 до 2021
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	581386	811393	576737	140	71
2	Обсяг продукції	тис. грн.	597007	832040	610802	140	73
3	Залишки нереалізованої продукції	тис. грн.	15621	20647	34065	132	165
4	Коефіцієнт відповідності	коефіцієнт	0,97	0,98	0,94	100,1	97

Представимо у вигляді діаграми динаміку показників з таблиці 2.1 (рисунок 2.2).

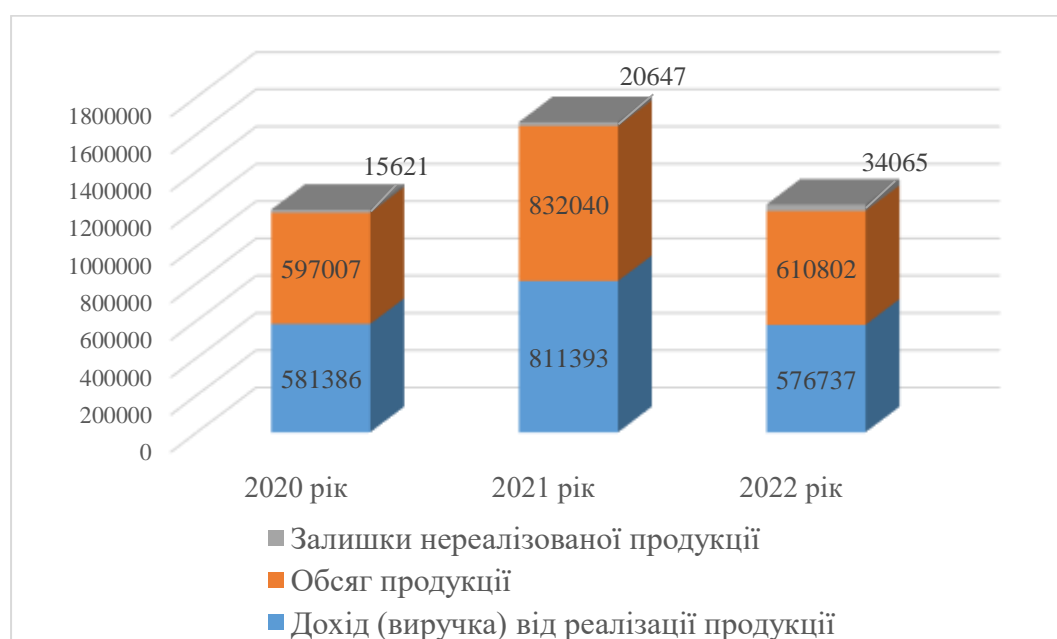


Рисунок 2.2 – Динаміки показників виробленої та реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2020 – 2022 рр.

Дохід (виручка) від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та обсяг продукції відрізняються і їх можна охарактеризувати за допомогою коефіцієнта відповідності. За період 2020-2022 рр. динаміка коефіцієнта відповідності мала неоднозначну динаміку: у 2020 р. він склав 0,97, у 2021 р. – зріс до 0,98 та у 2022 р. склав 0,94.

Щодо залишків нереалізованої продукції протягом 2020-2022 рр., то простежується постійне зростання цього показника: у 2021 в порівнянні з 2020 р. залишки зросли на 32%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – відбулося зростання на 65%.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників є важливою частиною стратегічного управління підприємством. В результаті аналізу можна оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, здійснити обґрунтоване фінансове планування на ньому, визначити точки росту та покращення його виробничих процесів. Аналіз основних техніко-економічних показників сприяє прийняттю ефективних обґрунтованих управлінських рішень, забезпеченню стійкого розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

В таблиці Б.2 Додатку Б представлено основні техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2020-2023 рр.

Відповідно до даних таблиці Б.1 додатку Б можемо зробити наступні висновки: чистий дохід від реалізації продукції в 2019 р. був 581386,0 тис. грн., в 2020р. значно зріс до 811393,0 тис. грн., в 2022 р. навпаки, прослідковується значне зменшення до 576737,0 тис. грн.

Щодо розміру чистого доходу від реалізації продукції, то тенденції такі самі: в 2021 р. відбувалося зростання близько на 40%, а вже в 2022р.

спостерігається помітне скорочення. Очевидним є те, що повномасштабне вторгнення країни-агресора та введенням воєнного стану в Україні спричинило скорочення цього показника. Така сама динаміка зміни величини показників валового доходу (у 2020 р. відбулося зростання на 31%, а у 2021р. – скорочення на 6%) та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (у 2021 р. спостерігалось зростання показника на 42% та величина склала 635296,0 тис. грн, а в 2022 р. відбулося значне зменшення величина показника до 472386,0 тис. грн.).

На рисунку 2.3 представлено у вигляді діаграми, яка наочно показує тенденції зміни показників чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг, валового та чистого прибутків.

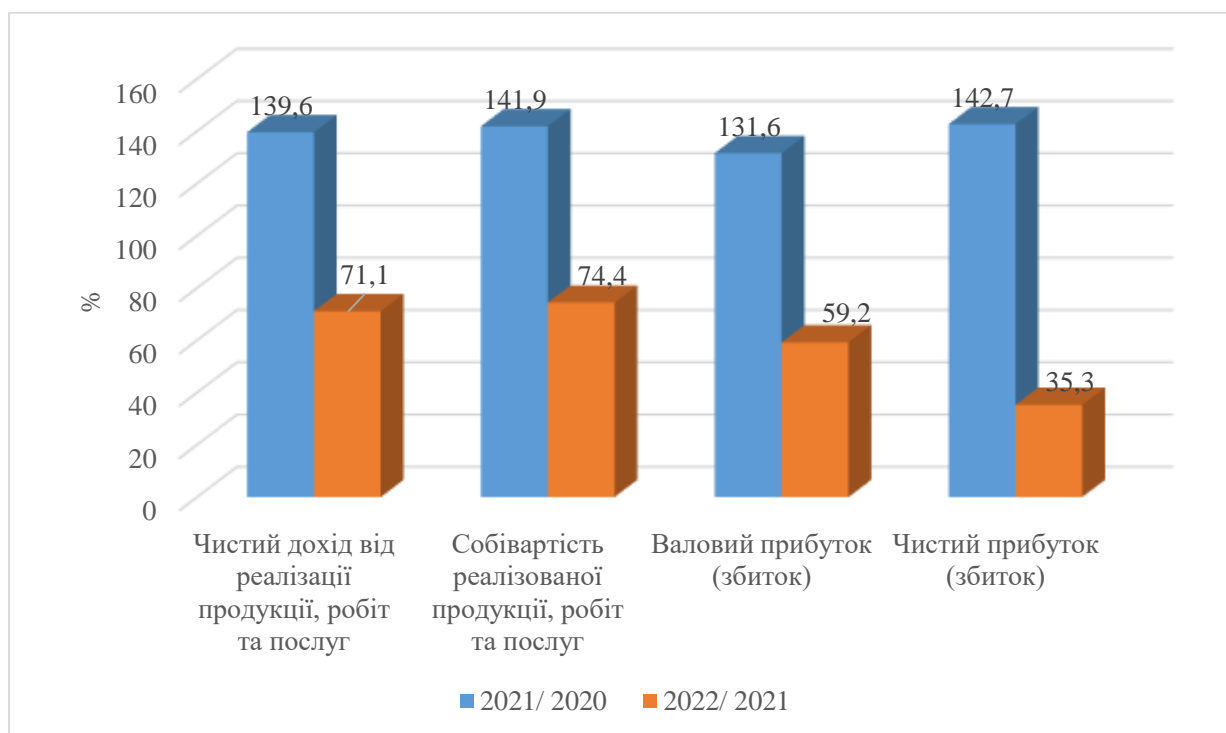


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», за 2021 до 2020 рр. та 2022 р до 2021 рр.

Далі проаналізуємо показники чисельності працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за досліджуваний період. З таблиці Б.1 Додатку Б

бачимо, що протягом досліджуваного періоду динаміки зміни цього показника є не стабільною. В 2020 р. кількість працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» склала 453 особи, в 2021 р. зросла до 527 осіб, в 2022р. зменшилась до 444 особи. На рисунку 2.4 представлено динаміку показника середньооблікової чисельності працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

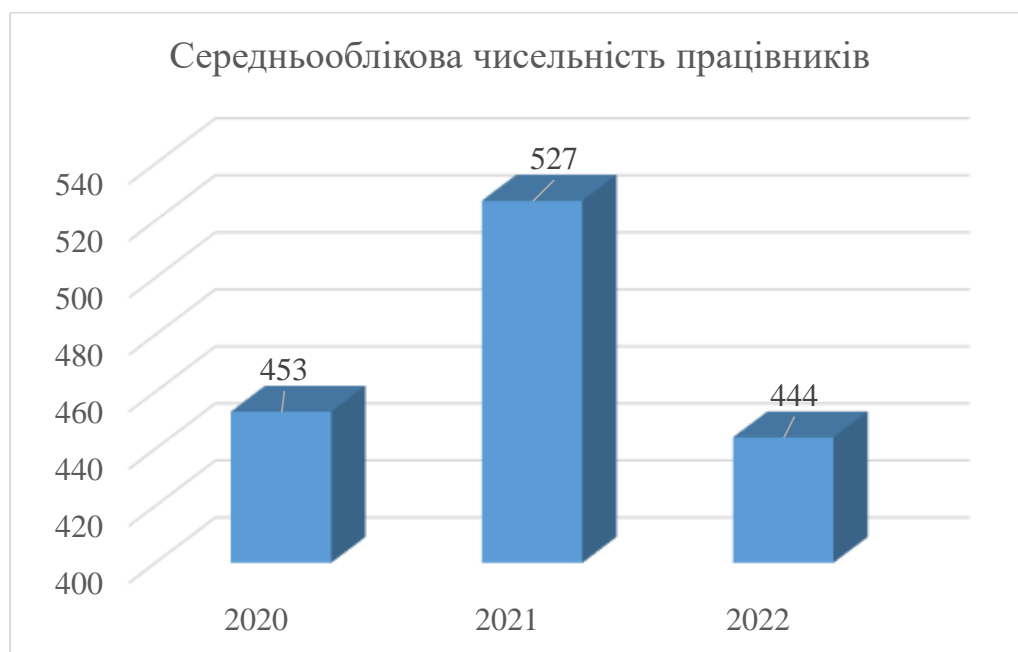


Рисунок 2.4 – Динаміка показника середньооблікової чисельності працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Далі доцільно провести аналіз показників, які стосуються оплати праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Середньомісячна заробітна плата працівників досліджуваного підприємства мала неоднозначну динаміку: в 2020 р. розмір середньомісячної зарплати становив 18484,2 грн., а в 2021 р. відбулося незначне зростання 18949,9 грн. Але в 2022 р. відбулося зменшення розміру середньомісячної зарплати на 9%, яка склала 17039,0 грн. На рисунку 2.5 представлено динаміку зміни цього показника для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. до 2020 р. та 2022 р. до 2021 р.



Рисунок 2.5 – Середньомісячна заробітна плата (грн. на особу)

Такі самі тенденції спостерігаються із показником загального фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр. В 2021 р. спостерігалось зростання цього показника в порівнянні з 2020 р., а в 2022 році відбулося скорочення до 90784,0 тис. грн. На рисунку 2.6 представлено динаміку вищезгаданого показника для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за досліджуваний період.

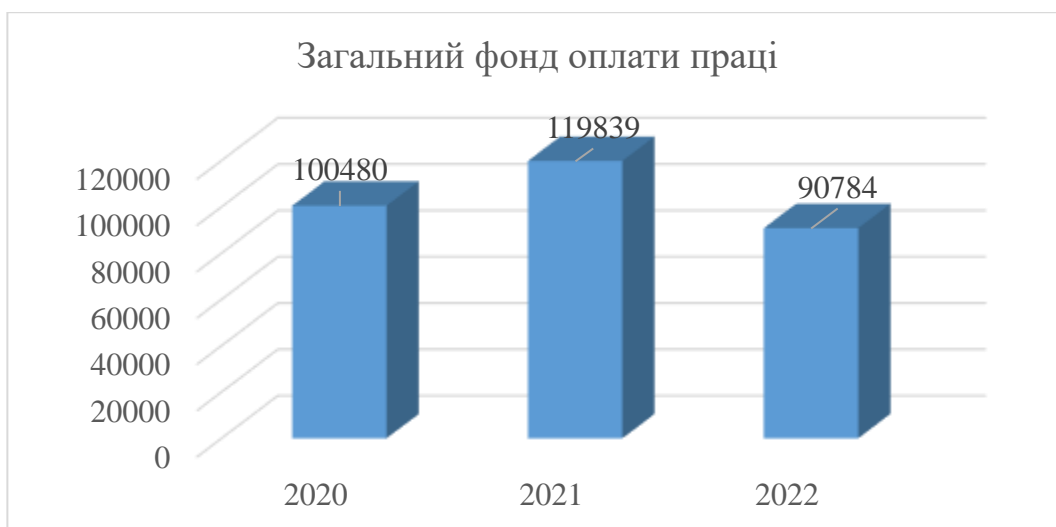


Рисунок 2.5 – Динаміка показника загального фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Наступною групою показників, які проаналізуємо, будуть показники, що характеризують забезпеченість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» основними засобами. До таких показників належать: фондомісткість та фондovіддача, які є взаємообернені між собою. За умов ефективної роботи підприємства показник фондovіддачі має зростати, а показник фондомісткості зменшуватись. В таблиці Б.2 Додатку Б наведено результати розрахунку показників фондovіддачі та фондомісткості. В ТДВ «Хмельницькзалізобетон» згідно розрахунків значення цих були наступними: в 2021 р. спостерігається зростання фондovіддачі і склало 4,97 грн (в 2020р. був 4,32 грн), що є досить позитивною тенденцією. Але, як і в попередніх проаналізованих показників, в 2022р. змінилася тенденція, показник зменшився до 2,89 грн. Однією з можливих причин може бути неефективне використання основних фондів підприємства: припинення використання обладнання, простої у роботі, неповне використання виробничих потужностей підприємства тощо. Щодо показника фондомісткості, то в 2020 р. він склав 0,23 грн, в 2021 р. незначне зменшення до 0,20 грн, а в 2023р. зростання до 0,35 грн. Таким чином, позитивною тенденція цього показника була лише протягом 2020-2021 рр. На рисунку 2.6 представлено динаміку вищепроаналізованих показників для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

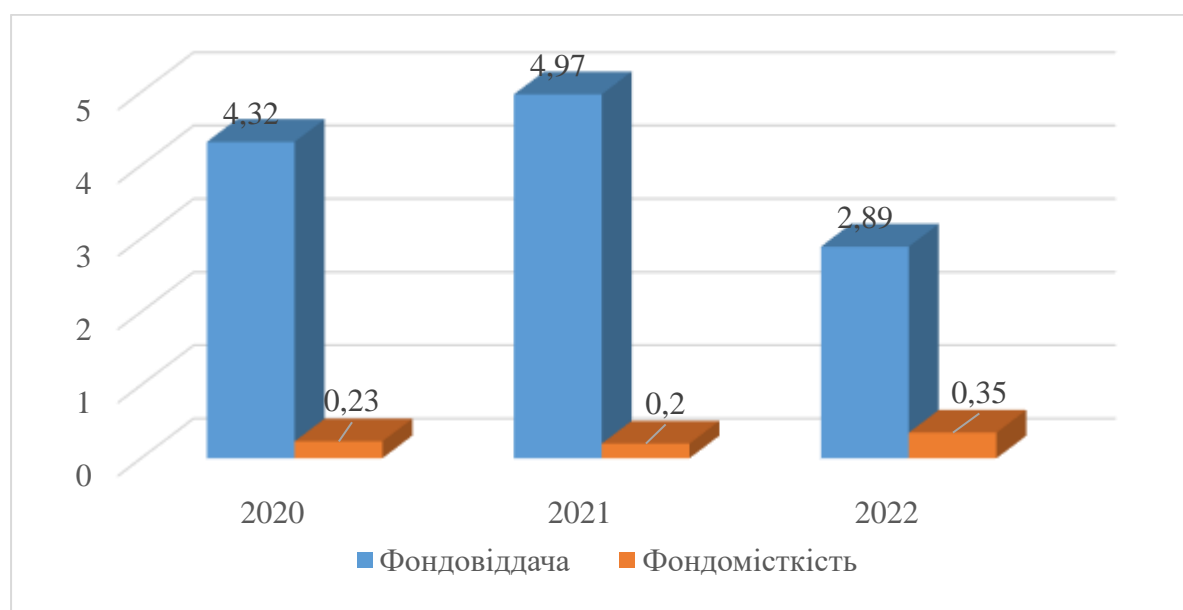


Рисунок 2.5 – Показники фондovіддачі та фондомісткості для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2020-2022 рр.

Рентабельність - це показник, який характеризує відсотковий рівень прибутковості чи ефективності діяльності підприємства, в даному випадку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». В таблиці Б.1 Додатку Б представлено розрахунки показника рентабельності для досліджуваного підприємства за 2020-2022 рр. В 2020 р. цей показник склав 12,17%, в 2021 р. незначно зріс до 12,24%, а в 2022 р. відчутно зменшився до 5,81. Результати показника рентабельності також підтверджують те, що в 2022 році у підприємства відбулося значне зниження ефективності діяльності. На рисунку 2.7 представлено динаміку показника рентабельності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

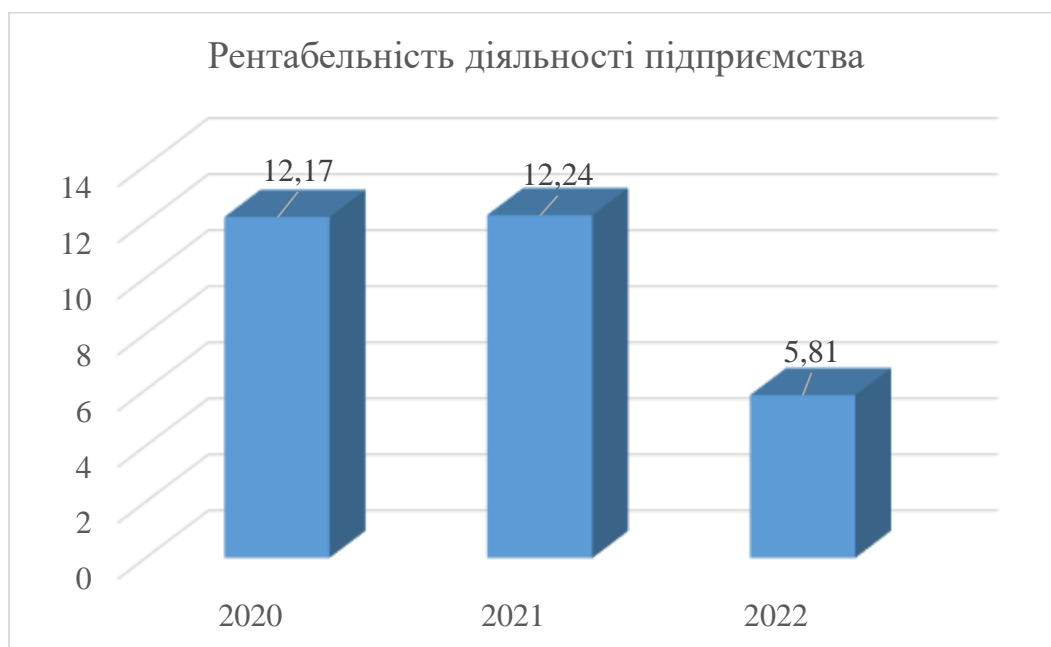


Рисунок 2.7 – Динаміка показника рентабельності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2020-2022 рр.

Таким чином, проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна зробити висновок, що діяльність підприємства протягом 2020-2021 років була стабільною та ефективною. Про це свідчить зростання показників доходу від реалізації товарів і послуг, чистого прибутку та збільшення валового, а також збільшення чисельності працівників підприємства, середньомісячної заробітної плати та показників рентабельності капіталу та прибутковості. Проте у 2022 році результативність роботи досліджуваного

підприємства суттєво погіршилась, що підтверджується розрахунок основних техніко-економічних показників підприємства за цей період.

2.3 Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства може включати в себе аналіз таких показників, як обсяги продажів, рентабельність, ринкову частку підприємства на ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових стратегій та інші фактори, що впливають на успішність збуту продукції чи послуг. В дипломній роботі будемо здійснювати аналіз тих показників, які можна поррахувати, виходячи з наданої звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства є дуже складним питанням, оскільки кількісний ефект не завжди розраховується: працівники відділів маркетингу та збуту не виробляють продукцію, а забезпечують її просування на нові ринки.

Розробкою збутової політики суб'єкта господарювання займаються керівники збутового відділу та відділу маркетингу. Його зміст і спрямованість повинні визначатися безпосередньо з дотриманням загальної стратегії підприємства, а дослідження управління виробничо-збутовою діяльністю повинно проводитися із залученням працівників збутового відділу.

Ефективність роботи підприємства на поточному ринку в першу чергу залежить від ефективності управління його збутовою політикою. Чим краще ця політика розроблена, тим стабільніше буде становище самого підприємства.

При кількісній оцінці збутової діяльності суб'єкта господарювання нами буде розраховувано наступні показники:

- обсяг реалізації (чистий дохід від реалізації продукції);

- рентабельність виробництва (відношення чистого прибутку від реалізації продукції до собівартості продукції);
- коефіцієнт інтенсивності обороту товарно-матеріальних запасів (відношення обсягу продажу (збуту) до середньої величини товарно-матеріальних запасів);
- середня вартість товарних запасів (середня арифметична вартість інвентаризація на початок і кінець періоду);
- товарооборотність (відношення кількості днів в одному періоді (році) до коефіцієнта інтенсивності обороту товарних запасів); частка нереалізованої (реалізованої) продукції у собівартості товарів (відношення собівартості реалізованої (реалізованої) продукції до середньої вартості запасів).

В пункті 2.1 дипломної роботи було проаналізовано основні показники господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які необхідні для аналізу збутової діяльності підприємства. Серед них: дохід (виручка) від реалізації продукції; обсяг виробленої продукції; коефіцієнт відповідності; середня вартість товарних запасів.

Результати таблиці 2.1 показують, що темп зростання доходу від реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» нижчий за темп зростання обсягу випущеної продукції, що в результаті свідчить про те, що на підприємстві зростає розмір залишків нереалізованої продукції і підприємство має низький показник продажу своєї продукції.

Щодо коефіцієнта відповідності між доходом від реалізації продукції підприємства та обсягами виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то цей коефіцієнт в 2021 році порівняно з попереднім роком незначно зростав (на 0,01), а в 2022 році цей показник зменшився до 0,94 (на 0,04). Тенденція до зменшення коефіцієнта відповідності вказує на те, що на підприємстві притаманна неузгодженість між виробничою і збутовою підсистемами ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

На рисунку 2.8 графічно представлено динаміку виробництва та реалізації виробленої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за досліджуваний період.

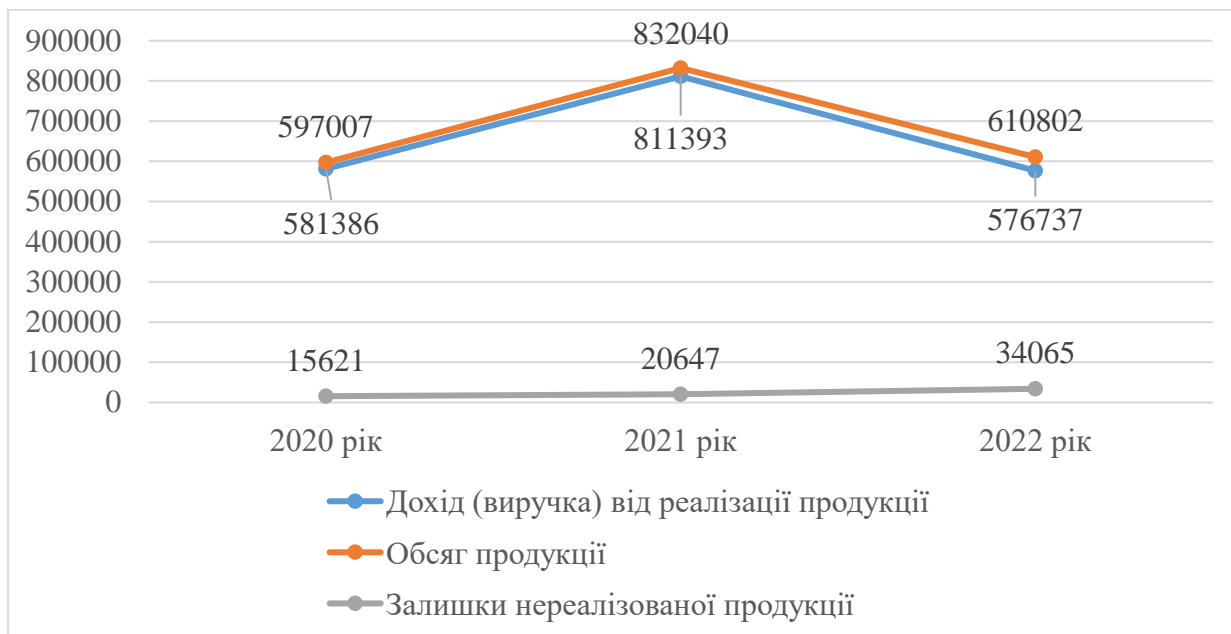


Рисунок 2.8 - Динаміка показників господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Наступним етапом для оцінювання збутової діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо розрахунок та аналіз кількісних показників ефективності збуту. Результати розрахунків та визначення динаміки змін цих показників для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 2.2.

Результати розрахунків, відображених в таблиці 2.2 свідчать про те, що рентабельність продукції та продаж мають негативну динаміку протягом всього досліджуваного періоду. Це свідчить про те, що ефективність збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є низькою. Представимо для наочності динаміку цих показників у вигляді діаграми (рисунок 2.9).

Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів в 2021 році порівняно з попереднім роком зріс на 0,12, що є позитивною динамікою, а в 2022 році спостерігається зменшення цього показник на 0,1, що є негативною динамікою при оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Рентабельність продукції, %	29,90	27,72	22,09	-2,18	-5,63
Рентабельність продаж, %	23,02	21,70	18,09	-1,32	-3,61
Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів	0,29	0,41	0,30	0,12	-0,10
Товарооборотність, дні	1223	1305	1118	82	-187
Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси, %	2,69	1,93	2,71	-0,76	0,78
Збутова місткість витрат	0,075	0,0641	0,0645	-0,01	0,00
Темп приросту (спаду) збутових витрат	1,07	0,82	1,34	-0,25	0,51

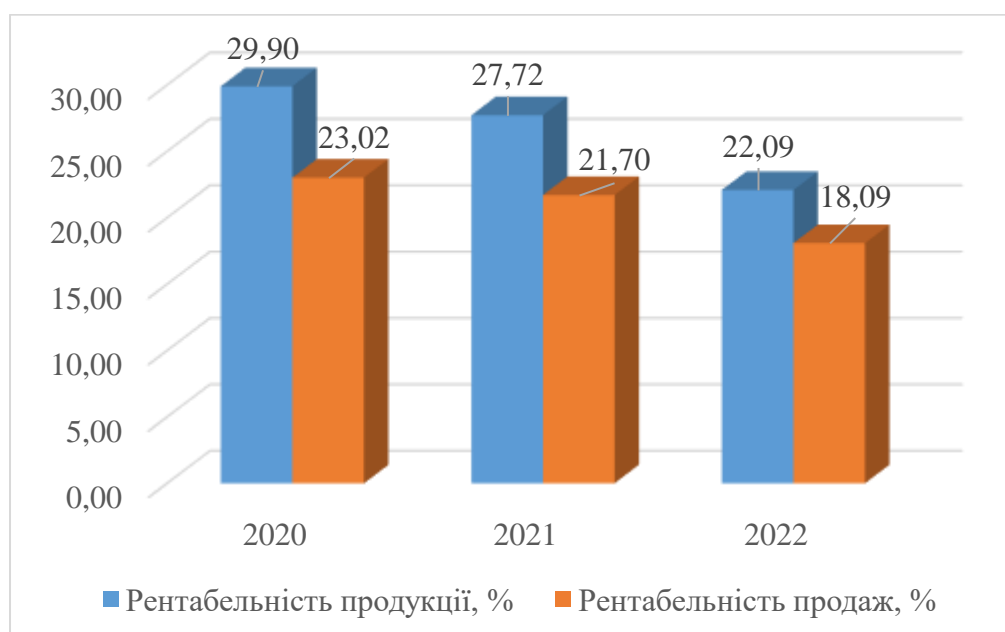


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності продукції та продаж для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Показник товарооборотності характеризує час, протягом якого товарні запаси підприємства знаходяться у обігу. Значення показника товарооборотності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має таку саму тенденцію, що і коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів: в 2021 році спостерігається зростання цього показника, а в 2022 році – спад. Так, у 2022 році тривалість обігу запасів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становила 1118 днів, що на 187 днів менше, ніж у 2021 році. Зменшення показника товару оборотності в днях може свідчити про погіршення ліквідності на підприємстві або можливі проблеми управління запасами залишків на складі. Це може також вказувати на можливу низьку швидкість обороту запасів підприємства і ускладнення процесів продажу товарів.

Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду мала коливання: в 2020 році – 2,69 %, в 2021 році – частка зменшилась на 0,76 до розміру 1,93%, а в 2022 році частка вагомо зросла, на 0,78 до розміру 2,71%.

На рисунку 2.10 представимо динаміку коефіцієнта інтенсивності оборотності товарних запасів та частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

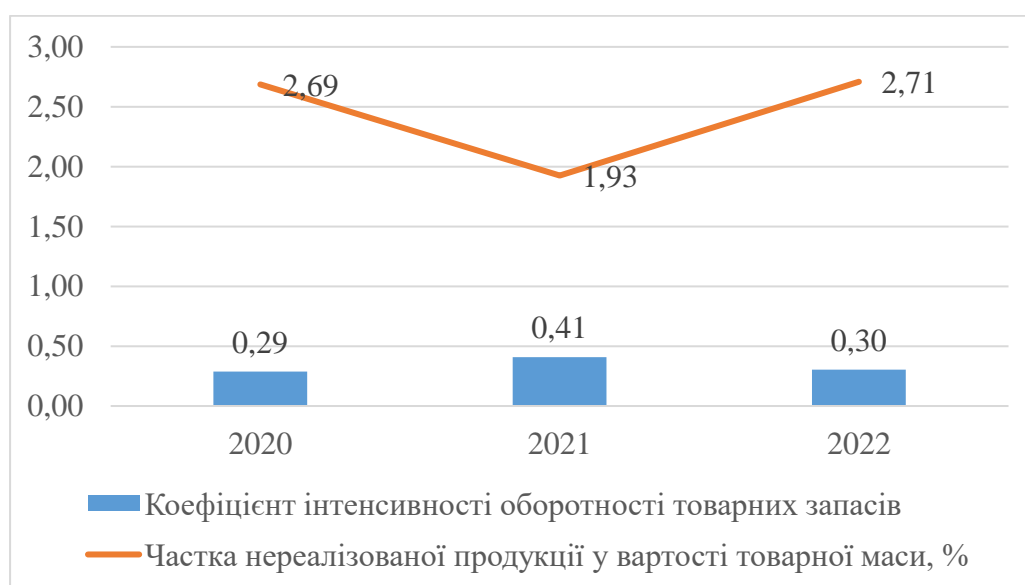


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнта інтенсивності оборотності товарних запасів та частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Збутова місткість витрат підприємства вказує на те, наскільки ефективно вироблені та продані товари чи послуги підприємства покривають затрати на їх виробництво та збут. Висока збутова місткість вказує на можливість генерації прибутку та ефективного управління витратами. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показник збутової місткості витрат є досить маленькою, і протягом досліджуваного періоду майже не змінювалась. В 2020 році показник склав 0,075, в 2021 році – 0,0641, в 2022 році – 0,645. Низька збутова місткість витрат для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може свідчити про те, що вартість виробництва або збуту товарів (послуг) перевищує їхні прибутковості. Також така ситуація може вказувати на проблеми в управлінні витратами, конкурентоспроможність продукції чи неефективність оптимізації виробничих процесів.

Темп приросту (спаду) збутових витрат вказує на тенденції у зміні обсягу витрат на збут продукції чи послуг підприємства. Спад спостерігається в 2021 році (на 0,25). Це може вказувати на оптимізацію витрат або можливе зменшення активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку. Зростання, яке спостерігається в 2002 році порівняно з 2021 роком, може бути індикатором збільшення витрат, що пов'язані з рекламою, збутовими операціями та іншими аспектами продажу.

Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є виробництво бетонних виробів для будівництва. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є господарською організацією, яка входить до складу будівельного комплексу та здійснює діяльність у галузі промисловості будівельних матеріалів.

Вивчення основних техніко-економічних показників діяльності підприємства показало досить стабільну та ефективну діяльність протягом 2020-

2021 років. Відповідно, за цей період відбулося зростання валового та чистого прибутків, зростання показників доходу від реалізації товарів і послуг. Крім того, покращився кадровий склад підприємства – збільшилася кількість працівників. За ці роки також відбулося зростання середньомісячної заробітної плати і, звичайно, показників рентабельності та фондівіддачі. Проте вже у 2022 році ефективність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» суттєво знизилася, про що свідчить зниження майже всіх техніко-економічних показників підприємства. Негативна динаміка стала наслідком зовнішніх факторів, які не залежали від самого підприємства.

Сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має потужну організаційну структуру. На вищому рівні управління підприємства знаходиться генеральний директор, основні функції якого включають формування діяльності та стратегії розвитку компанії, визначення структури господарюючого суб'єкта, управління організацією тощо. Нижчі ланки управління очолюють технічний директор, фінансовий директор та головний інженер, які відповідно керують, координують та контролюють підпорядковані їм підрозділи.

Відповідно до теми дослідження в другому розділі дипломної роботи було проведено оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства, яке включає аналіз таких показників, як обсяги продажів, рентабельність, ринкову частку підприємства на ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових стратегій та інші фактори, що впливають на успішність збуту продукції чи послуг.

Результати розрахунків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать про те, що рентабельність продукції та продаж мають негативну динаміку протягом всього досліджуваного періоду. Це свідчить про те, що ефективність збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досить низькою. Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів в 2021 році порівняно з попереднім роком мав зростання, а в 2022 році спостерігається зменшення цього показника на 0,1, що є негативною динамікою при оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства. Значення показника товарооборотності для ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» має таку саму тенденцію, що і коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів: в 2021 році спостерігається зростання цього показника, а в 2022 році – спад. Зменшення показника товарооборотності в днях може свідчити про погіршення ліквідності на підприємстві або можливі проблеми управління запасами залишків на складі. Це може також вказувати на можливу низьку швидкість обороту запасів підприємства і ускладнення процесів продажу товарів. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду мала коливання: в 2020 році – 2,69 %, в 2021 році – частка зменшилась на 0,76 до розміру 1,93%, а в 2022 році частка вагомо зросла, на 0,78 до розміру 2,71%.

Таким чином, оцінювання ефективності збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підтверджує результати розрахунків, які здійснювались для оцінювання загальної ефективності роботи досліджуваного підприємства. Більшість показників мають позитивні тенденції та зростання у період 2020-2021 рр. А розрахунки, здійсненні для 2022 року свідчать про протилежну тенденцію, більшість розрахованих показників мають негативну динаміку.

3 УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Стимулювання збутової діяльності на підприємстві

Обсяг реалізації продукції є основним чинником визначення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства будь-якої сфери господарювання. Від обсягу реалізації в основному залежить обсяг доходу і прибутку підприємства. На практиці для підприємства вагоме значення має своєчасне та економічно ефективно виконання функцій збуту. Навіть незначні відхилення від запланованої діяльності можуть мати негативні наслідки для суб'єкта господарювання. Тому основним завданням збутової діяльності підприємства є виявлення недоліків у процесі збуту, їх усунення, вдосконалення існуючої системи збуту підприємства.

Однією з особливостей сегменту будівельної галузі, до якої відноситься досліджуване підприємство, є висока залежність від кон'юнктури економіки країни. Зміни в економічних умовах, наприклад, спад будівельних обсягів у періоди економічної нестабільності, можуть суттєво впливати на попит, на будпослуги та на будматеріали. Також важливою в цьому аспекті є регулююча роль державних нормативів та стандартів у будівельному сегменті.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працює в конкурентних ринкових умовах, основним завданням для підприємства є збільшення його доходу. Основними складовими досягнення поставленої мети є наступні:

- вивчення кон'юнктури ринку збуту будівельної галузі;
- пошук нових покупців (споживачів);
- вивчення ринку постачальників;
- загальна оптимізація управління підприємством і витрат на збуту;
- раціоналізація системи і структури збуту.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, що вказує на відмінності розвитку досліджуваного підприємства від розвитку фірм-конкурентів за ступенем задоволення потреб людей продукцією підприємства та ефективності виробничої діяльності. Є багато способів підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Одним із таких шляхів є покращення використання людських ресурсів. Актуальність даного питання обумовлена тим, що все більше керівників підприємств розуміють його цінність і приділяють цьому питанню достатньо уваги. Багато керівників розуміють, що випередити конкурентів можна, покращуючи використання кадрового потенціалу підприємства. Поняття «кадровий потенціал» є ресурсним аспектом соціально-економічного розвитку підприємства.

Кадровий потенціал визначається як сукупність здібностей усіх осіб, які працюють на даному підприємстві та вирішують покладені на них завдання. Кадровий потенціал – це сукупний працівник, який є невід'ємною і рушійною силою на початку всіх етапах відтворювального процесу, а не просто учасник виробництва. Ця категорія є носієм суспільних потреб та виконує функцію цілевизначення, об'єктивно створює та суб'єктивно задає стратегічні і тактичні цілі економічного розвитку підприємства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує власні показники, які характеризують особливості діяльності та традиції підприємства – продуктивність праці, фонд оплати праці, витрати на персонал, кваліфікаційний склад персоналу тощо.

Управлінню персоналом належить провідне місце в системі управління цілим підприємством. Керівництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» своєю перевагою вважає досвід роботи своїх співробітників. Фахівці досліджуваного підприємства мають практичний досвід роботи та високий рівень кваліфікації, яка дозволяє здійснювати супровід клієнта та надавати власні консультаційні послуги. Усі керівники мають професійні знання у сфері будівництва та на постійній основі підвищують свій рівень кваліфікації. На ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» діє система стимулювання персоналу за індивідуальні результати роботи. Але ця система потребує вдосконалення.

Система збуту на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» заснована на особистих продажах кожного менеджера зі збуту, і загальний результат підприємства безпосередньо залежить від персональних результатів менеджерів зі збуту. Щороку колектив відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на чолі з генеральним директором проводять щорічну зустріч з офіційними представниками, які реалізують продукцію ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на території України. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» активно використовуються різноманітні матеріальні та нематеріальні мотивації персоналу.

Нематеріальна мотивація – навчання та підвищення кваліфікації персоналу, участь у професійних тренінгах та конференціях, закордонні відрядження для ознайомлення з передовими технологіями виробництва та особливостями використання. Також ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на постійній основі проводить виїзні зустрічі та корпоративні заходи в різних куточках України. На ці заходи передбачено окремий бюджет. Офіційні представники, які реалізують продукцію ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також запрошуються на корпоративні заходи як мотивація та стимул збуту. Як показує практика, оновлення автопарку сучасними автомобілями також є нематеріальною мотивацією для менеджерів зі збуту. Менеджери з високими показниками продажів продукції отримують першочерговий пріоритет на нові автомобілі для особистого користування.

Аналізуючи систему матеріальної та нематеріальної мотивації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», доцільно сформуванати бюджет представницьких витрат для кожного менеджера зі збуту на основі обсягу індивідуальних продажів, ці витрати будуть спрямовані на фінансування зустрічей з клієнтами для встановлення довготермінових відносин.

Щорічне заохочення менеджерів зі збуту виплачується за результатами індивідуальних продажів і фінансових результатів підприємства в цілому. Премія, що виплачується менеджеру зі збуту, становить 50% від валової виручки від реалізації основної продукції підприємства за вирахуванням суми всіх витрат,

понесених на його (менеджера) обслуговування. Рекомендується розраховувати бонус до виплати у 2023 році наступним чином:

$$((B - (G-D))/2). \quad (3.1)$$

В таблиці 3.1 представлено визначення показників, які використовуються для розрахунку розміру мотивації.

Таблиця 3.1 - Показники мотивації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Позначення
Дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг за фактичними цінами, тис. грн., без ПДВ	А
Виручка від реалізації за цінами собівартості з додаванням 5%, тис. грн., без ПДВ	Б
Валовий прибуток від продажу, тис. грн., без ПДВ: (А - Б)	В
Витрати на утримання менеджера зі збуту (зарплата, зв'язок, логістика, податок на прибуток з цих продажів тощо), тис. грн.	Г
Умовна мінімальна місячна заробітна плата із розрахунку 500 грн. за кожен мільйон фактичної реалізації продукції	Д

Запропонований метод калькулювання дозволяє менеджерам зі збуту точно розрахувати всі витрати підприємства, розрізнити результати і ефективність роботи кожного окремого працівника, безпосередньо зайнятого збутом.

Якщо працювати з узагальнюючими показниками фінансової діяльності підприємства, то можна розрахувати додані до показника Б 5% від собівартості реалізованої продукції підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Показники фінансової діяльності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон», 2020-2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції	581 386	811 393	576 737
Валовий прибуток	133 825	176 097	104 351
Чистий прибуток	134 640	163 368	199 766
Собівартість реалізованої продукції	447 561	635 296	472 386
5% від собівартості реалізованої продукції	22 378	31 765	23 619

Відповідно до розрахунків таблиці 3.2 можна зробити висновок, що 5% від собівартості реалізованої продукції є досить значною сумою, достатньою для покриття витрат інших структурних підрозділів підприємства. Спостерігається позитивна тенденція зростання доходу (виручки) від реалізації продукції за період 2020-2021 рр., ця тенденція змінилась на протилежну у 2022 році. Щодо розміру чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то позитивна динамка спостерігається протягом всього досліджуваного періоду.

Заохочувальні виплати працівникам ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які не займаються прямим збутом продукції підприємства, залежать від загального фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», але щорічна доплата в розмірі заробітної плати за попередні роки і в майбутньому має бути обов'язково присутня. Така матеріальна мотивація залучає всіх працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і дозволить сприятиме позитивному мікроклімату у колективі та згуртованості працівників для досягнення спільних корпоративних цілей підприємства.

3.2 Удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві

Серед факторів ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах розвиненої ринкової економіки виділяється забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» досконалої збутової політики. Просування продукції на ринку включає активну рекламну політику, використання агресивних методів збуту, заходи стимулювання збуту, які включають знижки на продукцію, зниження ціни на неї, проведення лотерей, виставок тощо).

Пропозиції щодо вдосконалення управління збутом товарів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розглянемо рекомендації щодо вдосконалення управління збутом товарів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» більш детально.

Відповідно до першої запропонованої пропозиції слід зазначити, що дисконтування є одним із інструментів для удосконалення управління збутом продукції на підприємстві, за допомогою якого ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має можливість регулювати ціну на продукцію, а також забезпечувати ефективний процес ритмічності реалізації продукції.

Пропонуємо декілька видів знижок для стимулювання продажу продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

- функціональні знижки - надаються приватним юридичним або фізичним особам, які будуть брати участь у реалізації збутової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та будуть виконувати окремі функції щодо реалізації продукції, обліку, зберігання, складування. Ці знижки можуть бути підлаштовані для різних каналів збуту. Однак у межах одного каналу розподілу вони мають бути однакові;

- тимчасові знижки використовуються для інтенсивного розпродажу товарів у визначені періоди. Перш за все, це можуть бути знижки на нові види товарів. Вони сприяють позитивній динаміці сезонних коливань обсягів продажів товарів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Застосування тимчасових знижок дозволяють зберігати стабільний обсяг виробництва протягом певного часу;

- кількісні знижки, які, як правило, встановлюються при закупівлі великої партії товару. Вони мають бути однакові для всіх споживачів і їх ціна залежить від кількості придбаного товару. При цьому знижка може бути встановлена на одну окрему закупівлю або дорівнювати сумі поставок за певний період. Використання таких знижок спонукає покупців купувати в одного і того ж продавця, що позитивно впливає на товарообіг самого підприємства.

У договорі поставки товару ТДВ «Хмельницькзалізобетон» споживач повинен сплатити за товар протягом двох місяців, при оплаті отриманого товару контрагентом рекомендуємо враховувати знижку 5% у випадку повної оплати протягом перших 10 днів після укладення договору.

Друга запропонована пропозиція. Виходячи з аналізу ринкової ситуації та поточної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо зробити висновок, що для ефективного управління підприємством на даному етапі розвитку необхідно провести реорганізацію відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту. Слід зазначити, що останнім часом зростає оборотність продукції на регіональних складах, тому завозити товари з регіональних складів недоцільно. Децентралізована система наразі є неефективною. Функцію розподілу потрібно перенести з регіональних складів на центральний склад у м.Хмельницькому. Завдяки цьому вдається досягти мінімізації витрат, адже скоротиться фонд оплати праці персоналу регіональних складів. Тобто зміниться система поставок продукції та всього бізнес-процесу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для реорганізації відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендуємо оптимізувати транспортно-складську роботу підприємства, а саме здійснити реорганізацію відділів з централізованого на централізований метод.

Схема організації відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі централізованої системи представлена на рисунку 3.2.

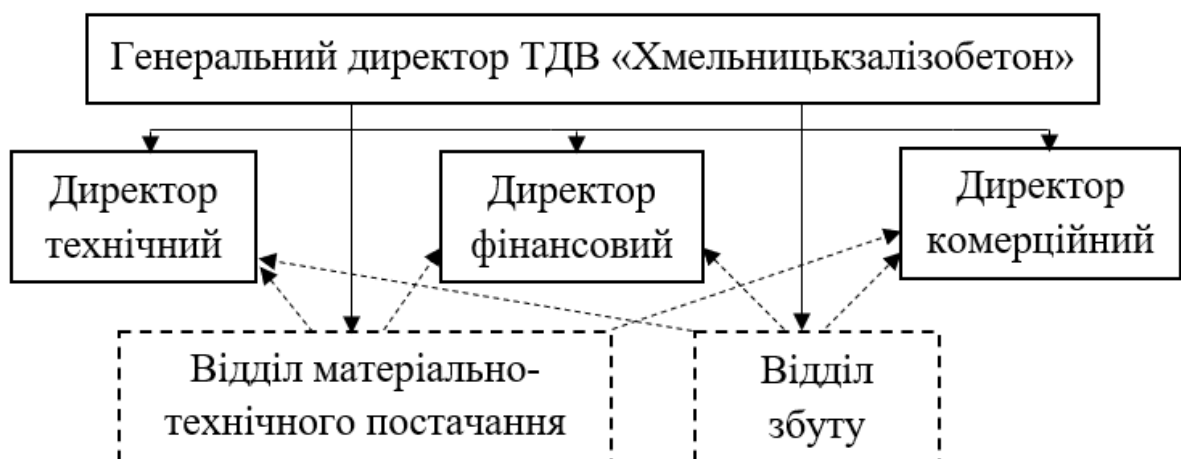


Рисунок 3.2 - Організація відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту централізованим методом

За цією схемою організації відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту на основі централізованого методу організація підпорядкування відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту вищим адміністративним керівникам. Цим відділам підпорядковуватимуться керівники функціонально нижчих відділів (та їх структурних підрозділів) у частині надання інформації про стан виконання бюджету та планові показники. Менеджери взаємодіють з дирекцією – керівниками різних функціональних напрямків. За таким варіантом на централізованій посаді для організації відділу матеріально-технічного постачання передбачається 2 працівники: начальник відділу та фінансовий менеджер, та 2 працівники в відділі збуту: менеджер з маркетингу та економіст-менеджер.

Таблиця 3.3 - Матриця відповідальності реорганізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва події	Вище керівництво підприємства	Керівник відділу матеріально-технічного постачання	Керівник відділу збуту	Менеджер	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	ПР, П	У			У	
Встановлення планового рівня	ПР, П	У			У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К			ПР, П	
Реалізація						В
Контроль відхилень				К	К	
Аналіз відхилень		К		В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П		В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	ПР	У				

ПР – прийняття рішень; У – участь у прийнятті рішень; П – підготовка рішень; В – виконання прийнятих рішень; К – контроль.

Матриця відповідальності за реорганізацію відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту на основі методу централізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено в таблиці 3.3.

Централізована система організації відділу матеріально-технічного постачання та відділу збуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає відсутність окремих регіональних складів, а лише один склад для зберігання товарів у місті Хмельницькому. Це дозволить зменшити транспортні витрати, скоротити витрати на утримання персоналу, який зараз працює на регіональних складах ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також зменшити кількість працівників, які працюють на основі сформованої структури доставки вантажів.

Тому з метою вдосконалення управління збутовою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендуємо реалізувати дві пропозиції:

1) стимулювання учасників системи збуту на підприємстві, використовуючи систему знижок, що буде стимулювати зростання обсягів реалізації продукції підприємства і впливатиме на зростання розміру доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства;

2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві в централізованому порядку. На підприємстві є відділ матеріально-технічного постачання та відділ збуту, але вони працюють не надто ефективно, тому доцільно реалізувати цю пропозицію.

3.3 Напрямки підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

В сучасних ринкових умовах кожне підприємство як безпосередній об'єкт і суб'єкт управління орієнтується на підвищення ефективності управління збутом, що визначає результативність системи управління, що проявляється в різних показниках.

Виробничі підприємства, які займаються постачанням, виробництвом, продажем і збутом товарів, повинні встановлювати і створювати цілі, розробляти впорядковані стратегії і тактики, щоб вижити в ринковій конкуренції.

Для підвищення продуктивності збуту кожне підприємство має мати чіткий план виробництва. Але ефективне планування - це складний процес, що включає велику низку заходів для забезпечення наявності матеріалів, людських ресурсів, обладнання тощо.

Діяльність кожного підприємства здійснюється для сталого розвитку суспільства. Діяльність підприємства полягає у створенні якісного продукту та доведення його до споживача. Збутова діяльність підприємства відіграє важливу роль, оскільки завдяки налагодженій системі збутової мережі підприємство регулярно має належний збут та бажаний дохід.

Для того, щоб покращити збутову діяльність виробничого підприємства можна вжити наступні заходи (рисунок 3.3):

- вдосконалення системи планування збуту: підприємство часто помічає відхилення від темпів збуту і відхилення від стратегії, тому для виправлення цих недоліків необхідно чітко визначити частку ринку, скласти прогноз продажів, стратегію підприємства;

- удосконалення людських ресурсів: підприємству слід скоротити витрати на утримання відділів, які можна злити, включаючи розробку стандартів ефективної роботи менеджерів зі збуту. Для них підійде постійне навчання, щорічні конкурсні атестації та тренінги тощо;



Рисунок 3.3 - Заходи покращення збутової діяльності на підприємстві виробничої сфери

- удосконалення організації системи збуту: підприємство повинно мати свій веб-сайт, де буде представлено весь перелік послуг (товарів), що надаються підприємством, і підприємство зможе приймати там онлайн-замовлення;
- покращення якості продукції: підприємство повинно зосередитися на задоволенні потреб споживачів, а пропонована продукція повинна відповідати певним стандартам якості;
- удосконалення цінової політики підприємства. Підприємство має проводити цінову політику, спрямовану на доходи населення, і якість цього товару чи послуги не повинна змінюватися незалежно від встановленої ціни.

Таким чином, вищевказані заходи будуть сприяти вдосконаленні збутової діяльності на виробничому підприємстві, в результаті зросте ефективність підприємства та його дохід.

Одним із основних аспектів ефективної збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є транспортна діяльність підприємства, адже завдяки цій діяльності досліджуване підприємство може працювати злагоджено, тому транспортна діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має бути добре розвинута.

Для отримання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» певної інформації про

ринкову ситуацію, рівень цін та стимулювання збуту необхідно спочатку створити посаду експерта з маркетингових досліджень. Це дозволить раціонально інвестувати кошти за різними напрямками, ефективно використовувати ресурси та обсяги виробництва підприємства і, як наслідок, не тільки відтворювати виробництво, а й розвивати його відповідно до вимог ринку та досягати наукових результатів у сфері господарської діяльності.

Вагомою складовою ефективного зростання збуту продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є пошук надійних партнерів.

Сьогодні сучасні фірмові торговельні мережі є рушійною силою збільшення продажів споживчих товарів на макрорівні, що є важливою складовою з точки зору формування попиту та адекватної пропозиції товару.

Підвищення ефективності збуту на виробничому підприємстві визначається за допомогою оцінювання економічної ефективності. Ці показники є основними факторами при реалізації економічної політики підприємства, а також основним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, вдосконалення цінової політики і оптимізації ресурсних витрат підприємства (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Основні показники оцінювання ефективного управління виробництвом [17]

Таким чином, за допомогою основних показників оцінювання ефективного управління виробництвом суб'єкт господарювання може виявити резерви, які сприятимуть підвищенню ефективності виробництва і збільшенню збуту на підприємстві відповідно.

Завдяки підвищенню ефективності роботи працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна покращити і роботу збутової діяльності на підприємстві.

Основними засобами підвищення ефективності роботи працівників є:

- мотивація персоналу та моральне заохочення;
- покращення системи оплати праці;
- перепідготовка працівників;
- удосконалення організації праці;
- вдосконалення організації управління;
- удосконалення організації виробництва.

Основним завданням перебудови системи управління збутом є підвищення на промисловому підприємстві ефективності збуту. На підприємстві відділ збуту повинен працювати як самостійний відділ, який повинен мати одну направленість - збільшення обсягів збуту (продажів).

Впровадження сучасних технологій на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволить керівництву не лише покладатися на добросовісність своїх співробітників, а й безпосередньо тримати контроль над всіма процесами та мати впевненість в раціональному вкладенні коштів.

Моніторинг транспортної системи є одним із сучасних методів контролю. Супутниковий моніторинг транспорту дає можливість керівникам підприємства відстежувати ефективність роботи підлеглих, що надають транспортні послуги, і контролювати фактичну вартість цих послуг: кількість палива, швидкість і маршрут тощо. Такий контроль дає змогу раціоналізувати та максимізувати використання коштів та часу.

Фактори, що сприяють реалізації внутрішніх і зовнішніх факторів зростання ефективності робіт на підприємстві, відрізняються за рівнем впливу,

використання та контролю. Підприємство може постійно тримати контроль над використанням внутрішніх факторів, враховуючи вплив зовнішніх факторів, підвищуючи ефективність, розробляючи власну програму.

Лише загальне систематичне та вміле використання всіх елементів в сукупності може забезпечити швидке підвищення ефективності виробництва (роботи) підприємства. Обов'язкове врахування зовнішніх факторів не так важливо, як врахування внутрішніх факторів [19].

Відзначимо сучасні заходи щодо підвищення ефективності управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рисунку 3.5).

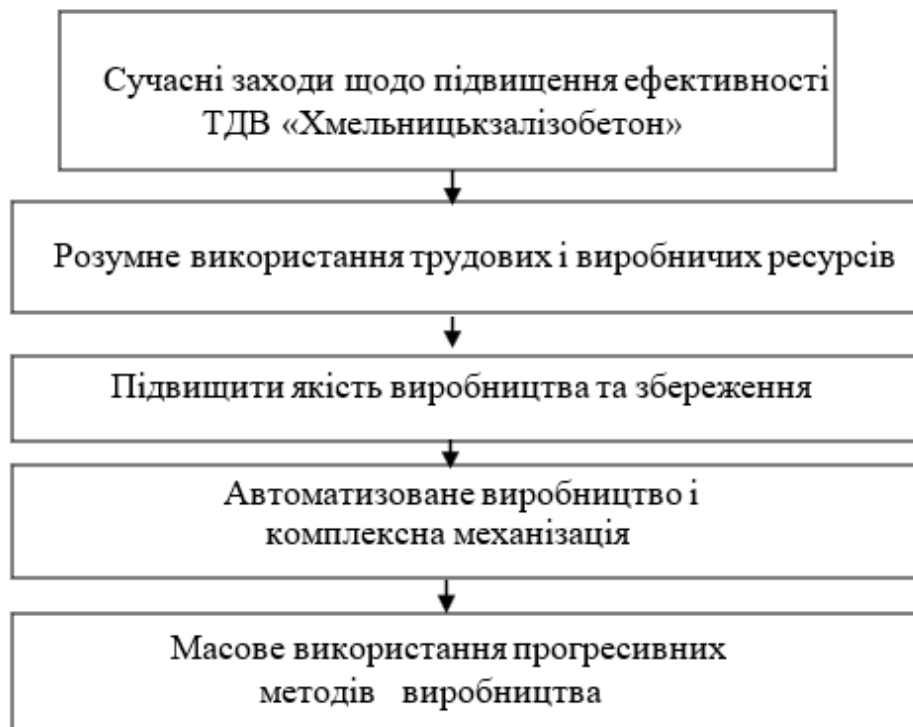


Рисунок 3.5 - Сучасні заходи підвищення ефективності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Варто відмітити, що досягнення певного ступеня успішності підприємства пов'язане з досягненням ним конкурентних характеристик. Саме конкурентне ринкове середовище завжди стимулює підприємство постійно вдосконалюватися. Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Проблему конкурентоспроможності можна вирішити формуванням та управлінням конкурентним потенціалом, оскільки конкурентна перевага – це так звана причина, конкуренція – результат, конкурентний потенціал – основа. Без конкуренції неможливо виграти конкурентну ринкову боротьбу за свого споживача. Підвищення ефективності – це найбільш важливим способом отримання підприємством конкурентної переваги.

Продаючи продукцію, необов'язково використовувати той самий принцип виробничого підприємства, але необхідно звертати увагу на різні ситуації на ринку, пропонувати гнучку систему збуту.

Підприємець та інженер, у тому числі французький засновник адміністративної школи у Франції А. Файоль, справедливо казав, що: «характеристикою ділових навичок є певне глибоке розуміння ринку та сили конкурентів, а також довгострокові очікування та практика певних операцій» [18]. Серед іншого він зазначив, що: «бізнес-функція гарантує, що ціна, встановлена безпосередньо топ-менеджером, не створює небезпечної ілюзії» [18].

Варто також відмітити, що зростання ефективності управління збутом на виробничому підприємстві спрямоване на зміну процесів на основі стратегічного підходу до бізнес-середовища.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно використовувати стратегію просування та асортиментну стратегію, яка концентрує певні заходи для досягнення поставленої мети.

Асортиментна стратегія спрямована на вивчення розвитку та цінності пропозиції в сфері будівельних матеріалів, на основі чого можна приймати зважені рішення щодо підприємства та керувати ним на основі асортиментності продукції.

Стратегія просування орієнтована на цільовий ринок і базові комунікаційні цілі, включаючи заходи просування товару, рекламні плани, принципи та величина рекламного бюджету.

Тому в підприємстві, яке відноситься до будівельної сфери важливу роль відіграє злагоджена система виробничого потенціалу, надійність підприємства та його гнучкість стратегія та цілі структури підприємства.

Висновки до третього розділу

Враховуючи сегмент ринку, на якому функціонує ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та особливості системи збуту, в третьому розділі дипломної роботи визначено, що одним із шляхів стимулювання збуту є покращення використання кадрового потенціалу, а також особиста мотивація керівників відділу збуту.

Розроблено нову систему мотивації з метою використання різних видів матеріальної та нематеріальної мотивації, спрямованої на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізацію нарахування та виплати річних бонусів. Запропоновані заходи направлені на наростання обсягів збуту та на зниження додаткових витрат на процеси, які пов'язані зі збутом.

З метою вдосконалення управління збутовою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано реалізувати дві пропозиції:

- стимулювання учасників системи збуту на підприємстві, використовуючи систему знижок, що буде стимулювати зростання обсягів реалізації продукції підприємства і впливатиме на зростання розміру доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства;

- реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві в централізованому порядку. На підприємстві є відділ матеріально-технічного постачання та відділ збуту, але вони працюють не надто ефективно, тому доцільно реалізувати цю пропозицію.

В третьому розділі дипломної роботи було визначено шляхи вдосконалення управління збутовою діяльністю на виробничому підприємстві та виділено основні напрямки підвищення ефективності управління збутом.

Розглянуто напрями підвищення ефективності управління збутом та виявлено певні недоліки в системі управління збутом, серед них: пасивна маркетингова політика, відсутність чіткої стратегії збуту, відсутність плану стимулювання збуту, ефективної рекламної кампанії підприємства.

Незважаючи на зазначені недоліки, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має власні переваги в організації збуту, має активну оптову торгівлю, тісний контакт зі своїми клієнтами, має власний транспорт та власне сучасне обладнання, що є важливою складовою в ефективній роботі підприємства.

Як вже зазначалось, для вдосконалення збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідні застосувати на практиці такі заходи, як поліпшення кадрового забезпечення, удосконалення системи планування збуту, удосконалення організації системи збуту, підвищення якості продукції. Впровадження сучасних технологій на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє керівництву не лише покладатися на добросовісність своїх підлеглих, а й безпосередньо контролювати всі процеси та пересвідчитись в ефективному розподілі коштів.

Також було з'ясовано, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необов'язково використовувати один і той же принцип реалізації продукції, необхідно звертати увагу на різну кон'юнктуру ринку, пропонувати гнучку систему збуту.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства, сутність збутової діяльності та її вплив на забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Збутова діяльність визначається як процес, що супроводжує реалізацію готової продукції і забезпечує реалізацію сподівань підприємства задовольнити потреби споживачів.

Визначено, що управління збутом підприємства-виробника має бути спрямоване на якісне та ефективне задоволення потреб споживачів за умови збереження відповідного фінансового стану та господарської діяльності підприємства.

Визначено методичні прийоми оцінювання ефективності збуту товарів підприємства. Наведені методичні прийоми оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є корисними при аналізі ступеня використання різних методів на підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів і часу зробити загальну оцінку збутової діяльності суб'єкта господарювання.

Виділено проблеми в системі управління збутовою діяльністю, які зустрічаються в українських підприємствах. Здебільшого ці проблеми полягають у недостатній автоматизації процесів, відсутності ефективної стратегії маркетингу, труднощах у взаємодії з постачальниками та конкурентному середовищі.

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є виробництво бетонних виробів для будівництва. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є господарською організацією, яка входить до складу будівельного комплексу та здійснює діяльність у галузі промисловості будівельних матеріалів.

Вивчення основних техніко-економічних показників діяльності підприємства показало досить стабільну та ефективну діяльність протягом 2020-2021 років. Відповідно, за цей період відбулося зростання валового та чистого

прибутків, зростання показників доходу від реалізації товарів і послуг. Крім того, покращився кадровий склад підприємства – збільшилася кількість працівників. За ці роки також відбулося зростання середньомісячної заробітної плати і, звичайно, показників рентабельності та фондівіддачі. Проте вже у 2022 році ефективність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» суттєво знизилася, про що свідчить зниження майже всіх техніко-економічних показників підприємства. Негативна динаміка стала наслідком зовнішніх факторів, які не залежали від самого підприємства.

Відповідно до теми дослідження в другому розділі дипломної роботи було проведено оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства, яке включає аналіз таких показників, як обсяги продажів, рентабельність, ринкову частку підприємства на ринку, рівень задоволеності клієнтів, ефективність маркетингових стратегій та інші фактори, що впливають на успішність збуту продукції чи послуг.

Результати розрахунків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчать про те, що рентабельність продукції та продаж мають негативну динаміку протягом всього досліджуваного періоду. Це свідчить про те, що ефективність збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досить низькою. Коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів в 2021 році порівняно з попереднім роком мав зростання, а в 2022 році спостерігається зменшення цього показника на 0,1, що є негативною динамікою при оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства. Значення показника товарооборотності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має таку саму тенденцію, що і коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів: в 2021 році спостерігається зростання цього показника, а в 2022 році – спад. Зменшення показника товарооборотності в днях може свідчити про погіршення ліквідності на підприємстві або можливі проблеми управління запасами залишків на складі. Це може також вказувати на можливу низьку швидкість обороту запасів підприємства і ускладнення процесів продажу товарів. Частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду мала коливання: в

2020 році – 2,69 %, в 2021 році – частка зменшилась на 0,76 до розміру 1,93%, а в 2022 році частка вагомо зросла, на 0,78 до розміру 2,71%.

Таким чином, оцінювання ефективності збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підтверджує результати розрахунків, які здійснювались для оцінювання загальної ефективності роботи досліджуваного підприємства. Більшість показників мають позитивні тенденції та зростання у період 2020-2021 рр. А розрахунки, здійсненні для 2022 року свідчать про протилежну тенденцію, більшість розрахованих показників мають негативну динаміку.

Враховуючи сегмент ринку, на якому функціонує ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та особливості системи збуту, в третьому розділі дипломної роботи визначено, що одним із шляхів стимулювання збуту є покращення використання кадрового потенціалу, а також особиста мотивація керівників відділу збуту.

Розроблено нову систему мотивації з метою використання різних видів матеріальної та нематеріальної мотивації, спрямованої на раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізацію нарахування та виплати річних бонусів. Запропоновані заходи направлені на наростання обсягів збуту та на зниження додаткових витрат на процеси, які пов'язані зі збутом.

З метою вдосконалення управління збутовою діяльністю на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано реалізувати дві пропозиції:

- стимулювання учасників системи збуту на підприємстві, використовуючи систему знижок, що буде стимулювати зростання обсягів реалізації продукції підприємства і впливатиме на зростання розміру доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства;

- реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві в централізованому порядку. На підприємстві є відділ матеріально-технічного постачання та відділ збуту, але вони працюють не надто ефективно, тому доцільно реалізувати цю пропозицію.

В третьому розділі дипломної роботи було визначено шляхи вдосконалення управління збутовою діяльністю на виробничому підприємстві та виділено основні напрямки підвищення ефективності управління збутом.

Розглянуто напрями підвищення ефективності управління збутом та виявлено певні недоліки в системі управління збутом, серед них: пасивна маркетингова політика, відсутність чіткої стратегії збуту, відсутність плану стимулювання збуту, ефективної рекламної кампанії підприємства.

Незважаючи на зазначені недоліки, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має власні переваги в організації збуту, має активну оптову торгівлю, тісний контакт зі своїми клієнтами, має власний транспорт та власне сучасне обладнання, що є важливою складовою в ефективній роботі підприємства.

Як вже зазначалось, для вдосконалення збутової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідні застосувати на практиці такі заходи, як поліпшення кадрового забезпечення, удосконалення системи планування збуту, удосконалення організації системи збуту, підвищення якості продукції. Впровадження сучасних технологій на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє керівництву не лише покладатися на добросовісність своїх підлеглих, а й безпосередньо контролювати всі процеси та пересвідчитись в ефективному розподілі коштів.

Також було з'ясовано, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необов'язково використовувати один і той же принцип реалізації продукції, необхідно звертати увагу на різну кон'юнктуру ринку, пропонувати гнучку систему збуту.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Белінський, П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
3. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. Київ : КНЕУ-Видавництво, 2002. 272 с.
4. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. Економіка і управління. 2012. № 2. С. 52-59.
5. Хрупович, С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 202 с.
6. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
7. Окландер М. А. Логістика. М.А. Окландер. К. : ЦУЛ, 2008. 346 с.
8. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Нац. унт «Львівська політехніка». Л.: Інтелект-Захід, 2004. 414 с.
9. Пушкар М. С. Креативний облік: створення інформації для менеджерів: моногр. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 334 с.
10. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макрорівня», (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса : МГУ, 2016. С. 147–149.
11. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник (2-ге вид., перероб.). К.: КНТ, 2007. 332 с.
12. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 3 (19). С. 194–199.

13. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010 – 184 с.
14. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012 – 250 с.
15. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Режим доступу: <http://mail.hzb.com.ua/>
16. Шаров, С. В. (2019) Компетентнісний підхід: переваги, структура та особливості. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки (4). ст. 194-199.
17. Вишневецька О.М., Дяченко О.С. Матеріально-технічна основа розвитку аграрного сектора. – Режим доступу: http://xne1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2010/konf%2010_5_29.pdf.
18. Власова Н.О., Гросул В.А., Краснокутская Н.С. Економіка торгівлі : навч. посіб. Харків : Світ книг, 2016. 473 с.
19. Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
20. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.
21. Бойчик І. М. Економіка підприємства: [навч. посіб.]. К.: Атіка, 2014. 480 с.
22. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
23. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства / В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11 (2018). – С. 34-37. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)

24. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_11.

25. Гаврилко П. П. Фактори впливу на збут продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 4 (131). С. 154–158.

26. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163. 23. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С.93–96. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26.

27. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2 С. 146–150.

28. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2015. №3 [28]. С. 115–124.

29. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.

30. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 25-28.

31. Гришова І.Ю. Ефективність маркетингово-збутових систем аграрних підприємств на цільових продуктових ринках. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 99-107.

32. Проволоцька О.М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. Економіка: проблеми теорії та практики. *Збірник наукових праць*. Вип. 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211-218.