

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему «Підвищення ефективності менеджменту збуту продукції
підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Лебедева Ангеліна Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

Полтава – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність, завдання та головні проблеми організації збуту продукції підприємств у сучасному бізнес-середовищі	6
1.2 Характеристика основних функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві	15
1.3 Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПАЛВІС»	37
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс»	37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс»	50
2.3 Оцінка ефективності існуючого процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс»	59
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПАЛВІС»	70
3.1 Основні напрями удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» в контексті розвитку сучасного бізнес- середовища.....	70
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» з використанням CRM-системи	79
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Підвищення ефективності менеджменту збуту підприємства завжди актуальна тема для бізнесу, незалежно від місцезнаходження чи галузі. У випадку вітчизняних підприємств це може бути ще важливішим через конкурентний ринок та економічні виклики, з якими стикається країна. Ефективний менеджмент збуту може допомогти вітчизняним підприємствам оптимізувати процеси продажів, покращити відносини з клієнтами та, зрештою, збільшити дохід. Цього можна досягти за допомогою різних стратегій, включаючи оптимізацію каналів продажів, використання програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), навчання команд продажів і впровадження стратегій продажів на основі даних.

Крім того, в умовах цифрової трансформації, що триває, вітчизняним підприємствам важливо використовувати технології для вдосконалення процесів управління продажами. Це включає використання платформ електронної комерції, маркетингу в соціальних мережах та інших інструментів цифрового маркетингу для охоплення ширшої аудиторії та покращення залучення клієнтів. Загалом підвищення ефективності менеджменту збуту продукції є життєво важливим для вітчизняних підприємств для збереження конкурентоспроможності на ринку, розширення клієнтської бази та підвищення прибутковості. Зважаючи на вищевикладене обрану тему для дослідження можна вважати такою, яка має актуальність.

Вивченню цієї актуальної проблеми на рівні окремих суб'єктів господарювання присвячено чимало наукових праць відомих українських і зарубіжних вчених, серед яких: Абрамович І.А., Авраменко О.В., Батракова Т.І., Безугла Л.С., Бжуска Я., Гаврилюк О.І., Дзуліт З.П., Ключник А. В., Котлер Ф., Кревенс Д., Мескон М.Х., Обозна В.В., Слесь І.Р., Терент'єва Н.В., Федорович Р.В. та інші. Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, проблема підвищення ефективності менеджменту збуту продукції підприємства потребує подальшого вивчення. Актуальність цієї проблеми, зрештою,

обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася на матеріалах ТОВ «Палвіс».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

Поставлена мета визначає необхідність вирішення наступних завдань: з'ясувати сутність, завдання та головні проблеми організації збуту продукції підприємств у сучасному бізнес-середовищі;

дати характеристику основних функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві;

дослідити сучасні методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства;

проаналізувати об'єкт і суб'єкт системи управління ТОВ «Палвіс»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс»;

провести оцінку існуючого процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс»;

визначити основні напрями удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» в контексті розвитку сучасного бізнес-середовища;

розробити заходи щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» з використанням CRM-системи.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; метод порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту, законодавчі і нормативно-правові

акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність ТОВ «Палвіс» за 2021-2022 рр.

Наукова новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві. Запропоновані в роботі рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Палвіс», яке було обрано для дослідження.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (Полтава, 15 червня 2023 р.).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези:

Лебедєва А.С., Васильченко М.І. Основні завдання та проблеми менеджменту збуту продукції на сучасних підприємствах. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 15 червня 2023 р. Полтава: НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 16 таблиць, 34 рисунки, 76 джерел літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, завдання та головні проблеми організації збуту продукції підприємств у сучасному бізнес-середовищі

В умовах сьогодення ключову роль у діяльності будь-якого підприємства відіграє маркетинг, а однією з його головних функцій є збут продукції. Саме від збуту продукції підприємство отримує основні доходи, розвиває власний діловий імідж та інші конкурентні переваги на обраному сегменті ринку. Функціонуючи у сучасному бізнес-середовищі, підприємство має змогу успішно досягати власних цілей і забезпечувати стабільний довгостроковий розвиток виключно за умови ефективно організованого збуту продукції.

Комерційний успіх окремого суб'єкта господарювання багато в чому визначається тим, наскільки вдало ним було обрано канали реалізації продукції, форми і методи її збуту, і чи достатнім є асортимент і рівень якості послуг, що супроводжують реалізацію такої продукції [27, с. 64]. Усе вище перелічене забезпечується саме збутовою діяльністю підприємства.

Проблемам організації збуту продукції на рівні підприємств у літературному дискурсі присвячено значну кількість наукових праць відомих вчених, науковців, дослідників. Ще з самого початку зародження торгівлі у давні часи вчені намагалися знайти шляхи покращення збуту продукції чи послуг, які б дозволили збільшити обсяги її реалізації. Сьогодні в науковій літературі можна віднайти різні підходи до визначення сутності поняття «менеджмент збуту». На основі проведеного нами аналітичного огляду літературних джерел з даної тематики у табл. 1.1 було систематизовано основні дефініції поняття «менеджмент збуту».

Таблиця 1.1 – Основні дефініції поняття «менеджмент збуту»

Автор(и), джерело	Визначення поняття «менеджмент збуту»
О.В. Авраменко, К.Д. Гордієнко [6, с. 56]	Сукупність дій, які спрямовані на доведення продукції до кінцевого споживача шляхом використання заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту з метою збільшення реалізації продукції або послуг на ринок та отримання прибутку.
К.О. Глазкова [14, с. 104]	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання прибутку.
О.І. Гаврилюк, О.В. Шереметинська [13]	Ключова ланка маркетингу і всієї діяльності підприємства зі створення, виробництва і доведення товару до споживача, основним завданням якої є повернення вкладених у виробничий процес грошових коштів та отримання прибутку.
С. Шпилик [70, с. 90]	Управління діяльністю та процесами, пов'язаними з ефективним плануванням, координацією, впровадженням, контролем та оцінкою ефективності продажів організації.
А.В. Ключник, І.О. Білозерцева [24]	Складний процес, що забезпечує ефективність реалізації продукції.
Н.З. Лагоцька [29, с. 303]	Мистецтво нагляду за торговими представниками, управління процесами продажів і впровадження стратегій, які дозволяють підприємству досягти цільових продажів і збільшити свій дохід.
А.С. Старостіна [61, с. 7]	Процес, який передбачає розробку нових стратегій продажів, збір і навчання команд продажів, а також координацію практик, спрямованих на досягнення цілей продажів компанії.
В.Ю. Халіна, Г.Ю. Корсунський [67, с. 118]	Процес найму, навчання та мотивації торгового персоналу, координації операцій у відділі продажів і впровадження цілісної стратегії продажів, яка сприяє прибуткам бізнесу.

Примітка: розроблено за джерелами [6; 13; 14; 24; 29; 61; 67; 70]

Результати аналітичного огляду літературних джерел, які відображені у табл. 1.1, дозволяють зробити висновок про те, що наразі представниками різних наукових шкіл не досягнутого єдиного консенсусу щодо визначення економічної сутності поняття «менеджмент збуту». У широкому розумінні слова це поняття являє собою управління процесом руху продукції від виробника до споживача. Досить часто науковці [62; 53] ототожнюють поняття «менеджмент збуту» і «збут продукції». Однак, на наш погляд, даний підхід потребує суттєвого доопрацювання, оскільки поняття «менеджмент збуту» є більш широким та охоплює весь процес збутової діяльності та управління нею, розробку політики просування продукції, встановлення необхідного розміру запасів певної категорії товарів на складі підприємства тощо, у той час як збут

продукції можна розглядати як окрему дію, необхідну для продажу певної продукції чи послуги. Все це вказує на те, що збут продукції можна вважати невід'ємною складовою менеджменту збуту.

У даному контексті вважаємо за доцільне запропонувати авторське бачення сутності даного поняття, згідно з яким менеджмент збуту підприємства слід розглядати як цілеспрямований процес, що передбачає необхідність виконання певних дій, використання інструментів та методів, і спрямований на стабільний збут продукції, задоволення на цій основі платоспроможних потреб кінцевих споживачів та відповідне підвищення результативності діяльності підприємства.

У одній зі своїх наукових праць А.В. Ключник [24] зазначає, що для ефективного функціонування підприємства менеджмент збуту відіграє вирішальну роль, оскільки:

визначає остаточно результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток процесу виробництва і отримання максимально можливого прибутку;

дозволяє пристосувати збутову мережу до потреб споживачів, тому виробник має набагато більше шансів для перемоги у конкурентній боротьбі;

збутова мережа є логічним продовженням процесу виробництва, що забезпечує відповідну підготовку продукції до подальшої реалізації;

безпосередньо в процесі збуту продукції можна краще вивчити смаки і вподобання споживачів [24].

Збут продукції є джерелом існування будь-якого підприємства, що здійснює свою діяльність у непростих умовах сучасного бізнес-середовища, менеджмент збуту є однією із найважливіших функцій будь-якого бізнесу. Відтак, ефективно організований менеджмент збуту охоплює важливі процеси управління потенційними клієнтами та можливостями, прогнозування продажів, а також систему мотивації, які надають змогу працівникам відділу продажів успішно досягати встановлених цілей. Використання ефективної моделі менеджменту збуту на підприємстві не лише дає всім працівникам чітке розуміння того, як саме вони повинні планувати продажі та здійснювати їх, але

й допомагає визначити пріоритетність у такій діяльності та пов'язувати цю діяльність із заздалегідь встановленими цілями продажів. За допомогою менеджменту збуту підприємство може забезпечити якість процесу продажів та суттєво збільшити його масштаб.

Завдяки менеджменту збуту підприємства не лише знижують витрати на розповсюдження своєї продукції, але й отримують великі прибутки. Цей процес дозволяє власникам бізнесу не лише налагодити ділові відносини з потенційними та постійними клієнтами, але й ефективно виводити на ринок нові види продукції і збільшувати виробництво товарів, які користуються великим попитом серед споживачів.

На практиці добре налагоджений менеджмент збуту дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення у даній сфері. У свою чергу працівники, залучені до сфери продажів на підприємстві, працюють із дотриманням єдиних принципів і добре обізнані з алгоритмом типових дій, які слід виконувати з метою забезпечення максимізації продажів і налагодження вдалої комунікації із потенційними клієнтами.

У питанні основної мети та завдань менеджменту збуту думки вчених також розходяться. Так, В.Ю. Халіна та Г.Ю. Корсунський [67, с. 118] твердо переконані у тому, що збутова політика підприємства – це сукупність всіх рішень, які приймаються продавцем з метою реалізації обраної збутової стратегії та отримання найбільшого ефекту від збуту товарів, тому її основна мета полягає у забезпеченні доступності вироблених товарів і послуг для споживачів. Натомість, О.В. Шереметинська та О.І. Гаврилук [13] основну мету менеджменту збуту продукції визначають як планування організації, мотивацію та контроль операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначений період часу.

Вивчення літературних джерел та систематизація поглядів вчених на окреслене питання дозволило виділити основні завдання менеджменту збуту продукції, які представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні завдання менеджменту збуту продукції підприємства (розроблено автором на основі [15])

Завдання менеджменту збуту продукції, як видно з рис. 1.1., є досить багатограними, тому від того, як організований менеджмент збуту продукції на підприємстві, вирішальним чином залежать кінцеві результати діяльності останнього. Менеджмент збуту завжди орієнтований на задоволення попиту на продукцію, її реалізацію за допомогою спеціальних методів, інструментів та ефективно підібраних каналів розподілу. Допущення помилок у менеджменті збуту продукції неодмінно призводить до втрат підприємства.

Менеджмент збуту підприємства існує на кожному підприємстві, незалежно від того, чи займається воно виробництвом та продажем продукції чи послуг. Різниця полягає лише у підходах до організації системи менеджменту збуту. На рівні кожного окремого суб'єкта господарювання

формується індивідуальна система менеджменту збуту продукції. Як правило, на багатьох підприємствах менеджментом збуту займається безпосередньо відділ продажів чи відділ маркетингу, який очолює комерційний директор або директор з продажу. Якщо це підприємство з невеликим товарооборотом, то функції менеджменту збуту може виконувати один фахівець. Єдиного правильного підходу до організації системи менеджменту збуту продукції не існує, у кожному конкретному випадку необхідно приймати індивідуальне рішення стосовно даного питання [45, с. 72].

Менеджмент збуту будь-якого підприємства (канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку) формується на основі мети та завдань збуту і має відповідати затвердженій бізнес-концепції підприємства. Менеджмент збуту продукції підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства та побудований на основі аналізу попиту і пропозиції. Вимоги споживачів часто змінюються, тому менеджмент збуту продукції підприємства має бути спрямований на постійне оновлення асортименту продукції й підвищення її якісних характеристик. У сучасному бізнес-середовищі завдання та функції менеджменту збуту значно розширилися і виходять далеко за межі процесу продажів продукції. Нині менеджмент збуту є багатоаспектним процесом, який базується на проведенні аналізу ринкової ситуації і передбачає необхідність визначення ефективних каналів розподілу, підбору методів стимулювання продажу тощо [70, с. 90].

Організація менеджменту збуту є важливою складовою оперативно-господарської діяльності підприємства, на підвищення ефективності якої спрямовуються відповідні маркетингові зусилля. При цьому збут більше стосується поточної діяльності, а маркетинг, навпаки, спрямований на перспективу. Різниця в цілях організації маркетингу і збуту й методах їх досягнення вимагає розмежування маркетингової та збутової діяльності в обліковій практиці підприємства. Організація менеджменту збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики, тобто від сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування

асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування, та інших організаційних аспектів збуту продукції [13].

Від того настільки ефективно буде організований та реалізований менеджмент збуту продукції залежить загальна результативність діяльності підприємства. Прибуток підприємства залежить від розміру доходів, які формуються фактично завдяки збуту продукції та послуг. Переваги ефективно організованого менеджменту збуту продукції підприємства було узагальнено нами на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Переваги ефективно організованого менеджменту збуту продукції підприємства *(розроблено автором на основі [66, с. 241])*

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що менеджмент збуту не може існувати відокремлено від інших складових підприємства: без виробництва продукції не існуватиме збуту, а без збуту виробництво не матиме каналів для реалізації. Однак крім взаємодії між цими сферами діяльності може виникати і конфлікт. Бажання відділу збуту створити

певну комбінацію товарів та послуг, спеціально призначених для індивідуальних потреб споживачів, підвищити індивідуальну естетичну привабливість виробів, досягти високої якості може не зустріти бажаної підтримки з боку керівника виробничого процесу.

Стійкі взаємозв'язки у відділу збуту виникають з відділом науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР). Як правило, відділ збуту потребує нової продукції зі специфічними характеристиками, високою якістю та низькою вартістю виготовлення. Натомість, відділ НДДКР зосереджує увагу виключно на поліпшенні функціональних характеристик, а не комерційних, і намагається створити новий продукт на основі типових стандартних компонентів, тоді як відділ збуту зацікавлений в розширенні асортименту та випуску виробів із індивідуальних компонентів. Компромісним рішенням може бути розробка таких товарів, які зможуть бути запатентовані, у тому числі на рівні торговельної марки, і це в свою чергу забезпечить «монополію» на ринку на деякі специфічні ознаки продукції. Така ситуація в перспективі дозволить відділу збуту запропонувати ринку унікальні вироби для певного цільового ринку [59, с. 480].

Що стосується закупівель та постачання, то в даному випадку прямий вплив на менеджмент збуту підприємств відсутній. Звичайно, сировина та обладнання, які закуповуються, впливають на майбутню вартість товарів, однак безпосередньої взаємодії зі збутом тут не простежується. Закупівлі можуть впливати суттєво на збут торговельних підприємств, оскільки наявність необхідної кількості товарів на складі та широкий асортимент значно спрощує роботу відділу збуту.

Фінанси та облік також тісно пов'язані якщо не з самим збутом, то з результатами його діяльності, адже формування як окремих бюджетів, так і бюджету підприємства в цілому, залежить від прогнозованих обсягів реалізації продукції і величини отриманих ним доходів.

Неефективний менеджмент збуту продукції негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, оскільки проблеми у даній сфері

обов'язково впливають і на результати інших бізнес-процесів підприємств. Вивчення даного питання на основі узагальнення наукових думок провідних вчених дозволяють нам узагальнити основні проблеми організації менеджменту збуту продукції підприємства, як це показано на рис. 1.3.

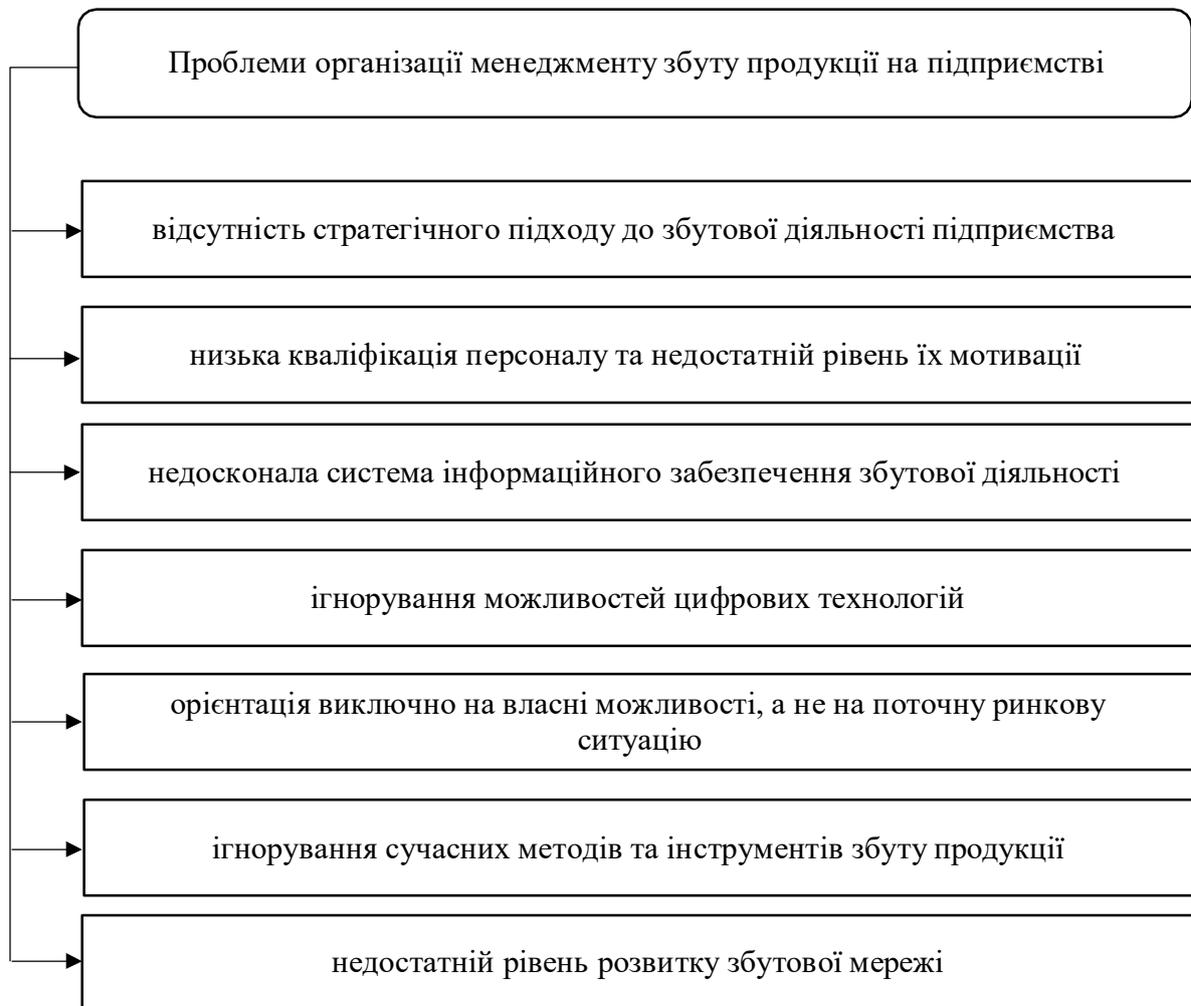


Рисунок 1.3 – Проблеми організації менеджменту збуту продукції підприємства (розроблено автором на основі [60, с. 134])

Як бачимо з рис. 1.3, найчастіше причини неефективної організації менеджменту збуту на підприємстві криються в недостатній орієнтації виробництва продукції на кінцевого споживача і, таким чином, виникає ситуація, в якій доводиться реалізовувати продукцію, яка не користується належним попитом на ринку, за заниженими цінами.

Таким чином, менеджмент збуту продукції є центральною та невід'ємною складовою маркетингу підприємства. Проведений аналітичний огляд літератури дозволив виявити значну кількість наукових підходів до визначення сутності «менеджменту збуту». Представники різних наукових шкіл до цього часу так і не дійшли до єдиного консенсусу при трактуванні економічної сутності даного поняття. На нашу думку, під менеджментом збуту слід розуміти не що інше, як цілеспрямований процес, що передбачає необхідність виконання певних дій, використання інструментів та методів, і спрямований на стабільний збут продукції, задоволення на цій основі платоспроможних потреб кінцевих споживачів та відповідне підвищення результативності діяльності підприємства. Основні завдання менеджменту збуту на підприємстві пов'язані, насамперед, із розробкою загальної збутової стратегії, організацією системи збуту, формуванням єдиних принципів, методів та інструментів збуту, виявленням потреб цільового ринку, визначенням каналів розподілу продукції, а також вибором форм і методів стимулювання збуту. Детальну характеристику функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві пропонуємо розглянути у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2 Характеристика основних функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві

Менеджмент збуту продукції займає одну з центральних ланок в управлінні діяльністю будь-якого сучасного підприємства. Цей важливий процес починається ще до виробництва продукції, оскільки спочатку здійснюється дослідження ринку на наявність можливостей реалізації продукції, проводиться маркетинговий аналіз, здійснюється розробка товарної політики, прогнозуються обсяги виробництва, постачання і збуту. З огляду на це, менеджмент збуту охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції, робіт, послуг і в якості об'єкта управління може виступати не лише готова продукція, роботи і послуги, але й виробничі процеси і персонал.

Вагомий внесок у розробку даного питання зробили І.М. Кирчата та О.М. Шершенюк [23, с. 61], які запропонували наступну схему ефективного процесу менеджменту збуту продукції (рис. 1.4).

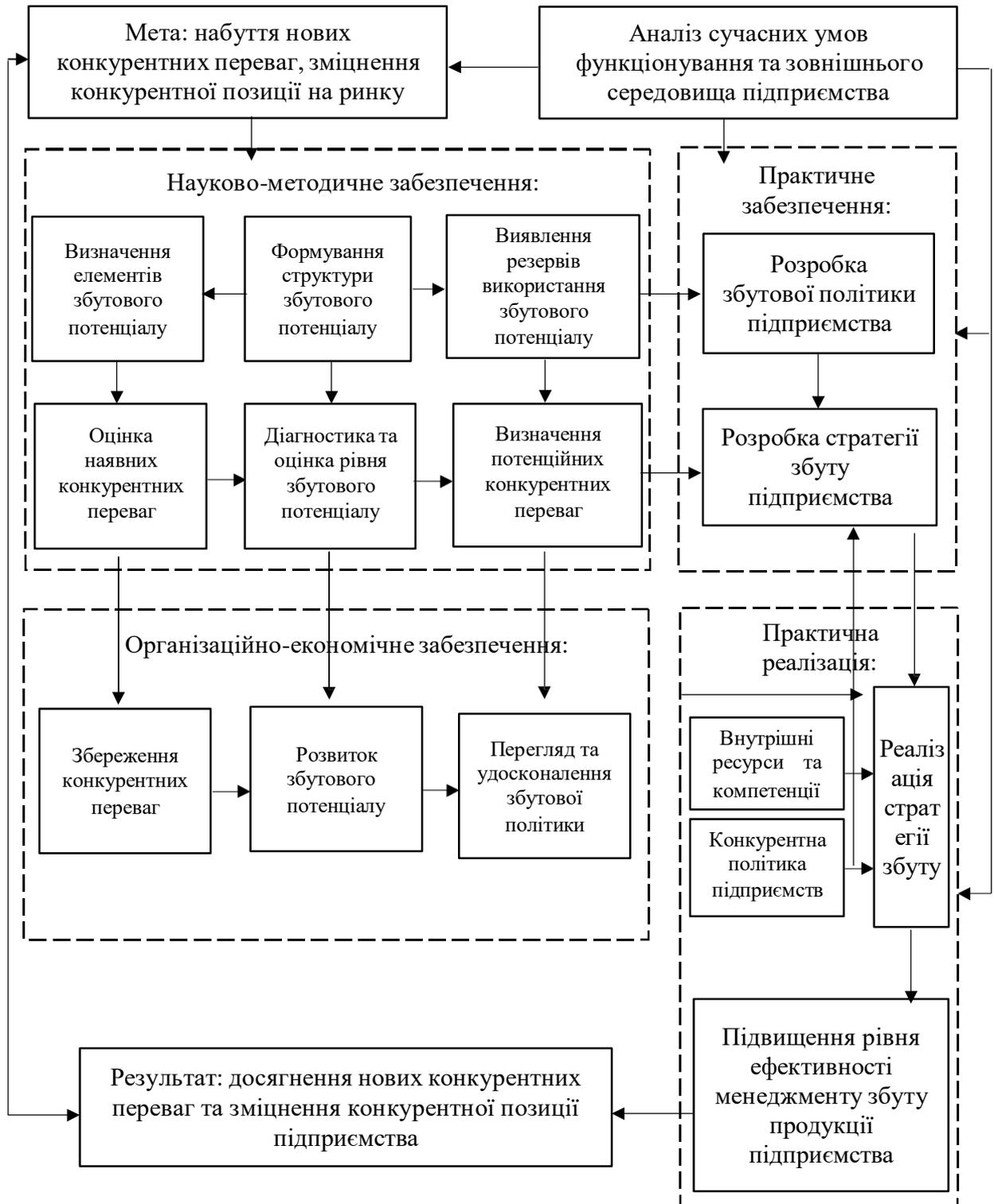


Рисунок 1.4 – Загальна схема організації ефективного процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві [23, с. 64]

Як видно з рис. 1.4, ефективність процесу менеджменту збуту продукції визначається здатністю до гнучкого та постійного реагування на зміни умов збуту шляхом використання ситуаційного підходу в прийнятті управлінських рішень, реалізації проактивної збутової стратегії, яка забезпечує управління та контроль за ринковими процесами [23, с. 59].

Основою менеджменту збуту продукції на підприємстві є проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, за результатами якого керівництво підприємства отримує всю необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень у сфері менеджменту збуту продукції. Високий рівень інформаційної обізнаності про стан зовнішнього середовища дозволяє приймати рішення базуючись на реальній ринковій ситуації. На підприємствах із низьким рівнем інформаційного забезпечення рішення приймаються, здебільшого, інтуїтивно, або на основі досвіду попередніх років господарювання, який не завжди виправдовує себе. Як наслідок, підприємства допускають велику кількість прорахунків у сфері менеджменту збуту продукції і поступово втрачають свої конкурентні позиції.

Процес менеджменту збуту продукції на підприємстві повинен виходити з високого рівня інформаційного забезпечення про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Спочатку в контексті дослідження внутрішнього середовища доцільно критично оцінити конкурентний статус підприємства, його основні переваги та недоліки, досягнуту виробничу потужність, фінансові та організаційні можливості тощо. Лише на основі цього можна буде приймати рішення стосовно необхідності удосконалення менеджменту збуту продукції.

Критично важливим є встановлення загальної мети та цілей процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві. Такою метою може бути, зокрема, набуття нових конкурентних переваг, зміцнення досягнутої конкурентної позиції, збільшення ринкової частки, освоєння нового ринку збуту тощо. Відповідно до попередньо визначеної мети має здійснюватися вибір ефективних інструментів та методів, необхідних для налагодження ефективного менеджменту збуту продукції на підприємстві [58, с. 77].

Потрібно відзначити, що ефективність процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві залежить від якості та своєчасності прийняття стратегічних рішень, які ґрунтуються на результатах його діагностичної оцінки, тому так важливо приділяти достатню увагу вивченню питань інформаційного забезпечення про стан зовнішнього і внутрішнього середовища [23, с. 60].

Ключову роль у сфері менеджменту збуту продукції на підприємстві відіграють працівники, які безпосередньо залучені у даний процес. Організаційна структура системи збуту залежить від обсягів та інтенсивності збутової діяльності, виду і характеру продукції, що виготовляється, та інших особливостей. При її створенні враховуються такі особливості: розподіл праці і спеціалізація штатних працівників мають бути вигідними для підприємства; організація продажів повинна бути стабільною, безперервною і такою, що здатна забезпечити координацію різних видів збутової діяльності, які виконуються у структурних підрозділах підприємства [59, с. 480].

Найбільш поширеною є структура, за якої функції менеджменту збуту продукції на підприємстві виконує створений для цього відокремлений структурний підрозділ – відділ збуту, який найчастіше очолює комерційний директор або директор зі збуту. Керівництво підприємства розробляє збутову політику та стратегію, а відділ збуту займається її реалізацією. Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві [70, с. 91].

Як правило, сучасні підприємства не обмежуються лише створенням відокремленого структурного підрозділу, який займається збутом продукції. До даного процесу найчастіше залучають й торгових посередників, які просувають продукцію підприємства у різних регіонах. Використання торгових посередників дозволяє охопити більшу територію збуту й відповідно збільшити обсяги збуту продукції, що виготовляється. Залежно від того, як саме підприємство здійснює реалізацію продукції та доводить її до кінцевого

споживача, необхідно розрізняти декілька основних каналів збуту продукції на підприємстві, більш детальну характеристику яких відображено на рис. 1.5.

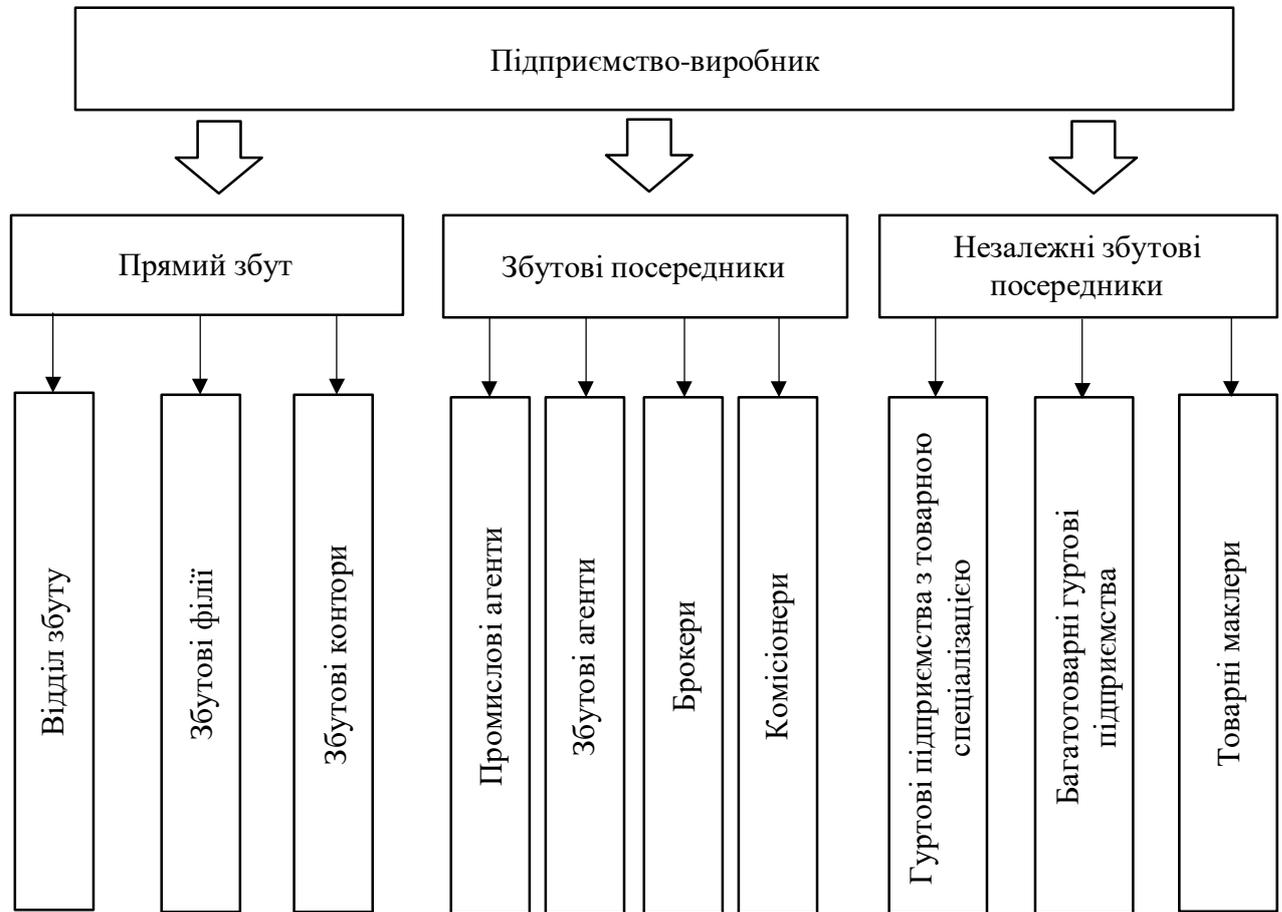


Рисунок 1.5 – Класифікація основних каналів збуту продукції на підприємстві (розроблено автором на основі [60, с. 135])

Канал прямого маркетингу має виробника, який реалізує свою продукцію безпосередньо споживачеві (через відділ збуту, мережу фірмових магазинів, збутові філії, торгівлю по інтернету та поштою тощо). Якщо діє один посередник, то такий канал називають однорівневим. Роздрібний торговець є, зазвичай, таким посередником на споживчих ринках. На ринку товарів промислового призначення посередниками можуть бути збутові агенти, брокери, дилери. Дворівневий канал складається з двох посередників, у ролі яких виступають гуртові та роздрібні торговці. Є канали з великою кількістю

рівнів, наприклад, трирівневий, в якому до вже перелічених посередників додаються фірми, що займаються дрібним гуртом, які купують продукцію на великих гуртових підприємствах і перепродають їх малим суб'єктам господарювання, які займаються роздрібною торгівлею. Типові конфігурації каналів розподілу продукції, які запропонували у одній зі своїх наукових праць О.І. Гаврилук та О.В. Шереметинська [13], представлені на рис. 1.6.

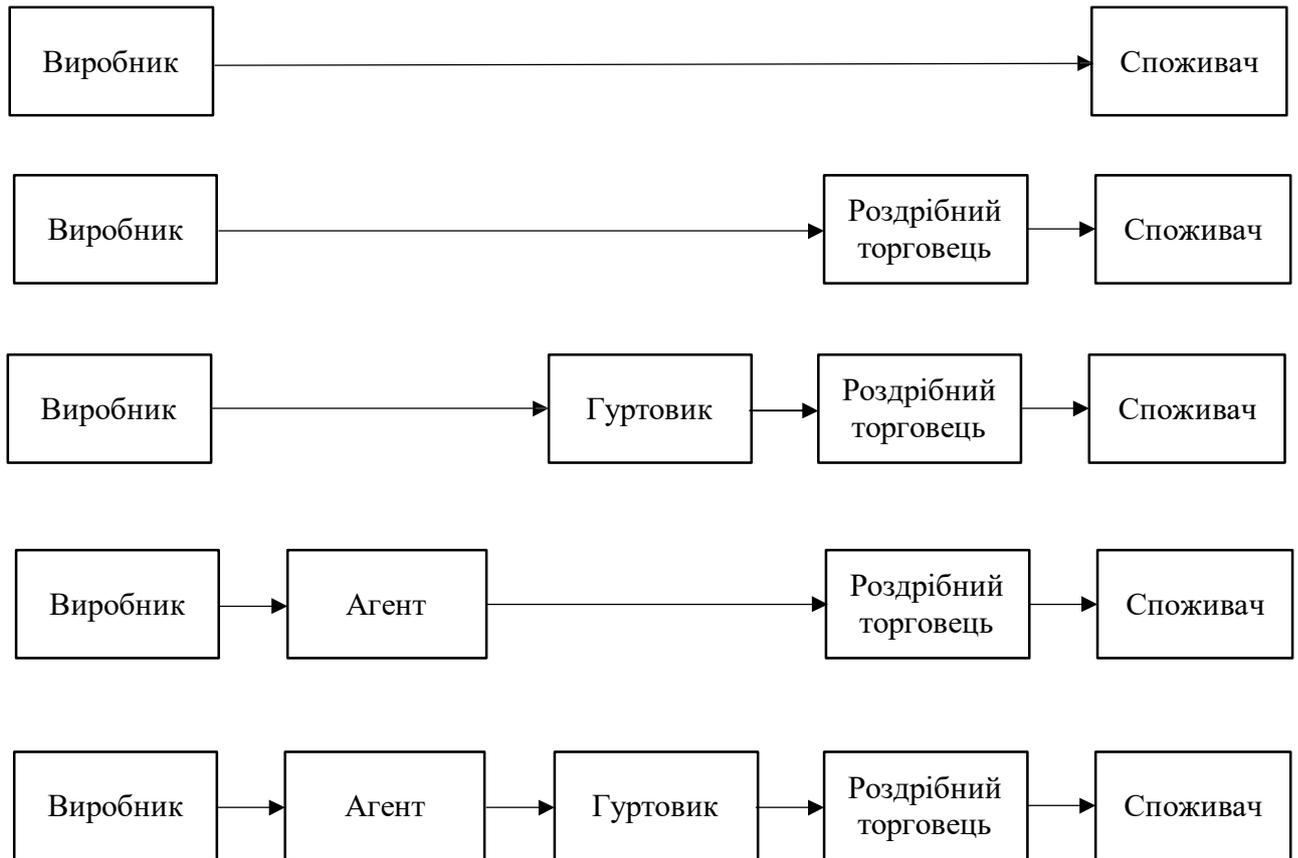


Рисунок 1.6 – Типові конфігурації каналів розподілу продукції (розроблено автором на основі [13])

Вибір каналів збуту продукції – складне управлінське рішення, що впливає на всі інші рішення в сфері маркетингу. Важливим є те, щоб стратегія збуту та комунікація мали інтегрований характер із цільовим ринком та послідовно і ефективно впливали на споживачів. Це запорука отримання синергетичного ефекту для підприємств.

В умовах високої конкуренції на ринках товарів та послуг, управління

збутовою діяльністю підприємства є основним індикатором його успіху.

Вибір каналів розподілу продукції є індивідуальним рішенням для кожного конкретного підприємства. У першу чергу це залежить від специфіки продукції, а також цілей і стратегії збуту підприємства. Вибрані та сформовані канали розподілу продукції мають бути спрямовані на досягнення цілей менеджменту збуту продукції. Кожен із каналів розподілу продукції має свої переваги та недоліки, а тому підприємства мають враховувати усе це при їх розвитку і максимізації обсягів збуту.

Ефективна побудова процесу менеджменту збуту продукції передбачає послідовну реалізацію основних функцій, які відображено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Функції менеджменту збуту продукції (розроблено автором на основі [16, с. 215-217])

Традиційно до таких функцій належать: планування, організація, мотивація та контроль. Однак в сучасних умовах цей перелік можна доповнити ще й функцією аналізу та координації. Всі вони, на наш погляд, детально характеризують багатогранний процес менеджменту збуту продукції і створюють відповідну основу для його товарного, інформаційного, кадрового та організаційного забезпечення. За переконанням І.Р. Слесь [58, с. 77], ефективне застосування функцій планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації є одним із вирішальних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств (відповідно його продукції, технологій, послуг).

У даному контексті винятково важливого значення набуває процес інтеграції функції маркетингу та менеджменту в систему менеджменту збуту продукції, зокрема приділення пильної уваги потребам та вимогам споживачів, глибокій взаємодії персоналу з активними учасниками збуту продукції – виробниками товару, активізації процесів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відділу збуту, що сприятиме більш ефективному поєднанню збуту та досліджень ринку, покращенню планування асортименту продукції, змінам характеру роботи з реалізації продукції. Безумовно, на ефективність комерційних комунікацій в системі управління підприємством впливає рівень володіння, обізнаність та доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що досягається завдяки тісній взаємодії працівників служб забезпечення збуту з іншими підрозділами відділу збуту [23, с. 57].

Не можемо не зазначити, що для організації ефективного менеджменту збуту продукції на сучасному підприємстві вкрай важливим є дотримання певних принципів. Сучасною теорією та практикою менеджменту вироблено велику кількість принципів ефективного менеджменту збуту продукції, які перевірені роками й дотримання яких дозволяє підвищити ймовірність досягнення позитивних результатів. Опрацювання значного масиву наукової літератури дозволило нам виділити декілька основоположних принципів ефективного менеджменту збуту продукції, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи ефективного менеджменту збуту продукції на підприємстві

Принципи менеджменту збуту продукції	Характеристика
Принцип моніторингу ринку	Зосереджується на постійному вивченні змін ринкової кон'юнктури та вимог покупців промислової продукції
Принцип адаптації	Спрямований на вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища, який орієнтується на задоволення попиту з метою встановлення тісного взаємозв'язку між елементами системи збуту та кон'юнктурою ринку
Принцип спрямованості на досягнення кінцевого результату	Передбачає необхідність забезпечення належного рівня рентабельності підприємства
Принцип системного забезпечення ресурсами збутової діяльності	Забезпечує встановлення ефективних внутрішніх зв'язків між структурними підрозділами, що здійснюють збутову діяльність
Принцип інноваційності	Забезпечує використання провідних інноваційних процесів не лише у виробництві, але й передусім застосування інноваційних критеріїв, які формують механізм збуту продукції
Принцип достовірності	Передбачає оперативне отримання і обробку інформації, застосування ефективних методів і моделей в процесі прийняття управлінських рішень
Принцип економічності	Передбачає необхідність формування збутової діяльності з найменшими витратами ресурсів, проте не на шкоду його раціональності і результативності
Принцип плановості	Акцентує увагу на тому, що менеджмент збуту повинен бути підготовленим, керованим і спрямованим винятково на досягнення поставленої мети
Принцип комплексності	Означає необхідність всебічного вивчення усієї збутової системи підприємства, точний облік всіх аспектів його діяльності, всіх особливостей тощо

Примітка: розроблено за джерелами [18; 21; 28]

Як показує практика, орієнтація на принципи, наведені в табл. 1.2, та їх неухильне дотримання забезпечує ефективний менеджмент збуту продукції на підприємстві. Вони спрямовані на забезпечення результативності менеджменту збуту та сприяють досягненню поставлених цілей. Винятково важливого значення, на наш погляд, набуває принцип інноваційності менеджменту збуту продукції. На сучасних ринках представлена значна кількість подібної продукції різних товаровиробників, яка доволі часто суттєво не відрізняються

якісними й технічними характеристиками. Тому для того, щоб споживач обрав продукцію саме даного підприємства, слід застосовувати різні інноваційні методи та інструменти збуту, які суттєво підвищують ефективність впливу на кінцевого споживача.

Останнім часом в системі менеджменту збуту продукції на підприємстві все частіше задіяні працівники використовують можливості цифрових технологій. Зокрема, до них відноситься онлайн-замовлення через веб-сайт чи інші інтернет-майданчики, мобільні додатки, спеціалізоване програмне забезпечення тощо. Торгові представники використовують на смартфонах програми, які об'єднані зі складом і точно відображають інформацію про наявність тієї чи іншої продукції. Цифрові технології нині тісно вбудовані в систему менеджменту збуту продукції підприємства. Окрім цифрових технологій підприємства для збуту продукції можуть використовувати такі інструменти та методи як: особисті продажі, участь у тематичних ярмарках, «холодні» дзвінки, продажі через магазини та через залучення посередників. У кожному окремому випадку підприємство самостійно обирає найбільш ефективні, на його погляд, інструменти та методи продажу .

Таким чином, ефективний менеджмент збуту продукції на підприємстві передбачає організацію та формування збутових мереж, які здатні охоплювати ринки й забезпечувати належні обсяги продажу продукції. Важливою умовою ефективності даного процесу є високий рівень належного інформаційного забезпечення про стан зовнішнього середовища та внутрішнього збутового потенціалу. Саме на основі високої проінформованості про ринкову ситуацію, смаки та потреби споживачів, виробничу потужність підприємства є можливість приймати ефективні рішення у сфері менеджменту збуту. Для збуту продукції на підприємствах є можливість використовувати різні канали розподілу, які можна розділити на прямі, через використання власних відділу збуту, та непрямі, за допомогою залучення посередників (торгових агентів, брокерів, дилерів, дистриб'юторів) тощо. Безпосередньо процес менеджменту збуту продукції на підприємстві реалізовується шляхом виконання послідовних

функцій, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, а також координації та аналізу.

Ефективність менеджменту збуту продукції на підприємстві досягається шляхом постійного удосконалення. Тому важливого значення набуває питання оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства, що забезпечує виявлення проблем та дозволяє сконцентрувати увагу на їх вирішенні. З огляду на вищенаведене, наступним завданням є вивчення сучасних методів оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві.

1.3 Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства

У сучасних економічних умовах ефективність діяльності підприємств, що функціонують у різних сферах національної економіки, визначається умінням організувати просування продукції до потенційного покупця, забезпечити мінімізацію реалізаційних витрат і максимізацію прибутку. Для формування відповідних управлінських рішень винятково важливого значення набуває проведення оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві.

Останнім часом у науковій літературі все частіше приділяється увага даному питанню. Опрацювання літературних джерел з обраної теми дозволило нам виявити різні наукові погляди щодо оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства. Це стосується як методів, які використовуються для такої оцінки, так і показників, а також послідовності дій, які слід виконувати у даному процесі. Н.В. Терент'єва [64, с. 117] у межах проведеного нею дисертаційного дослідження запропонувала методологічну послідовність оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві. Згідно запропонованого підходу, така оцінка повинна здійснюватися на 5 рівнях: дослідницькому, аналітичному, операційному, удосконалюючому та стратегічному. Більш детальний їх опис наведено на рис. 1.8.

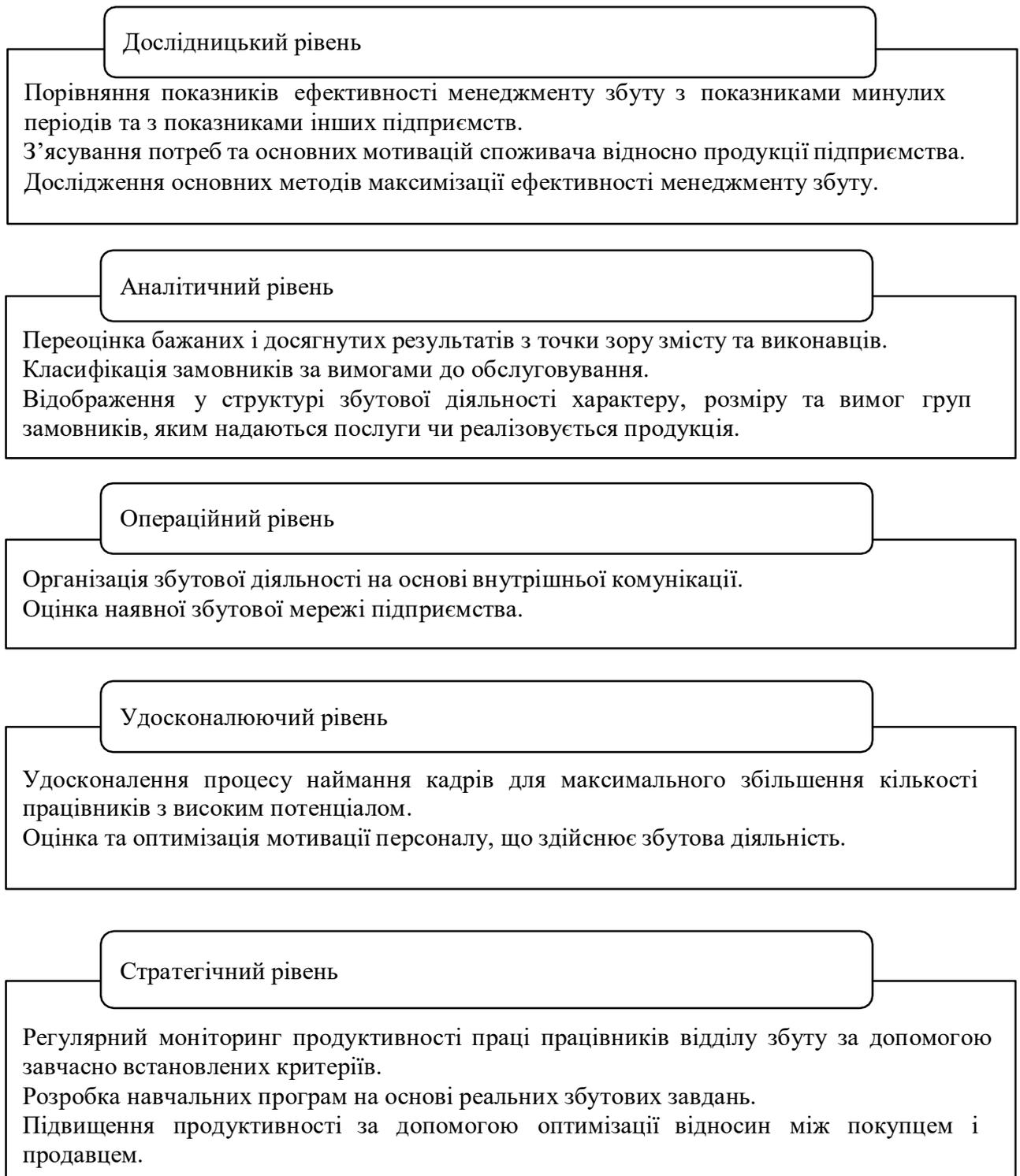


Рисунок 1.8 – Методологічна послідовність оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві (розроблено автором на основі [64, с. 67])

Як видно з наведеного рис. 1.8, питання ефективності менеджменту збуту цілком можливо вирішувати на мікрорівні, приділяючи значну увагу підбору та

навчанню та мотивації фахівців зі збутової діяльності, але не враховуючи при цьому більшість важливих факторів зовнішнього середовища, зокрема, дії конкурентів, вплив політичних та економічних чинників.

Натомість, інший український науковець І.А. Абрамович [5, с. 27] виділив три методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства, які наведено на рис. 1.9.

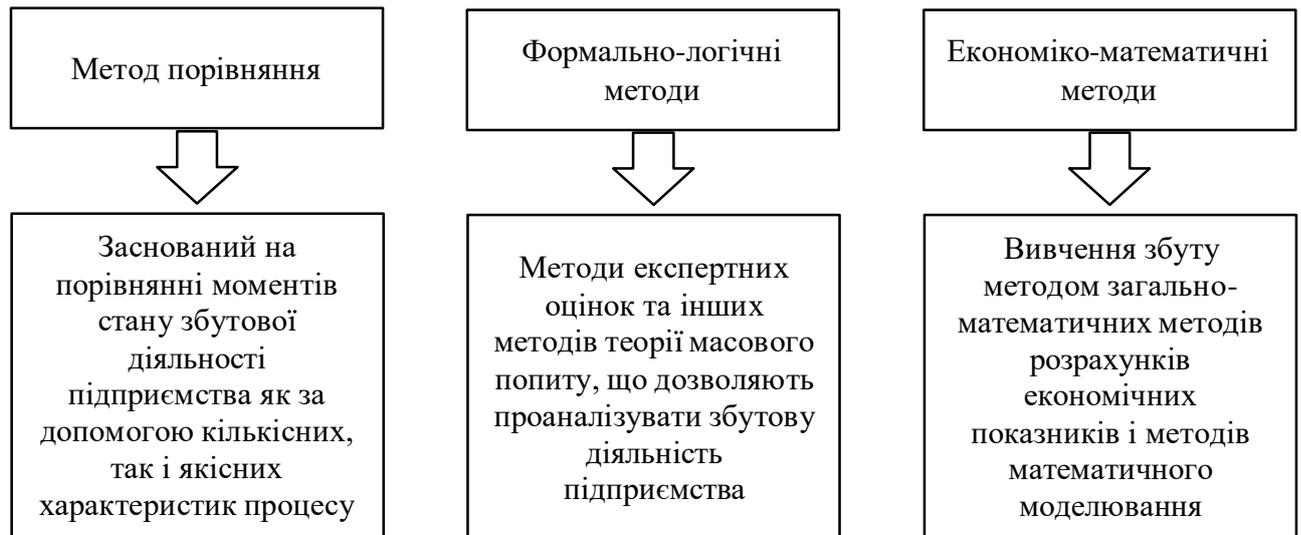


Рисунок 1.9 – Методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства [5, с. 27]

Як видно з рис. 1.9, метод порівняння передбачає зіставлення даних збутової діяльності підприємства за різний період часу, або їх порівняння із найближчими конкурентами, лідерами ринку збуту тощо. Використання такого методу дозволяє провести оцінку менеджменту збуту підприємства в динаміці, виявити позитивні та негативні зміни, а також здійснити порівняння його стану з конкурентами. Формально-логічні методи застосовують шляхом проведення опитування спеціалістів галузі, працівників відділу збуту, споживачів тощо. Такі методи базуються на якісній оцінці елементів системи менеджменту збуту продукції підприємства. Економіко-математичні методи передбачають проведення відповідних аналітичних розрахунків та побудови економіко-математичних моделей, які дозволяють також на основі статистичних даних

спрогнозувати стан ринку в майбутньому та передбачити перспективи його розвитку. Безумовно, кожен із цих методів має свої особливості та орієнтується на різні способи збору інформації й оцінки. Фахівці з менеджменту та маркетингу для отримання більш точних результатів можуть використовувати одночасно як мінімум два методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства.

Водночас, нами було виявлено, що більшість науковців дотримуються думки про те, що основою для оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві слугує розрахунок різних показників, що характеризують збутову діяльність. Зокрема, згідно з загальноприйнятим підходом оцінка ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві визначається як співвідношення результатів цієї діяльності до витрат на її здійснення.

Відповідно найбільш поширеним показником, що відображає ефективність менеджменту збуту продукції на будь-якому сучасному підприємстві, на думку І.В. Спільник [60, с. 135] є рентабельність витрат на збутову діяльність. Цей показник розраховується за формулою (1.1):

$$R_{\text{збут}} = \Delta\P / V_{\text{збут}} \quad (1.1)$$

де $R_{\text{збут}}$ – рентабельність витрат на збутову діяльність, %;

$\Delta\P$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності підприємства;

$V_{\text{збут}}$ – витрати на збутову діяльність.

Чим вищий рівень рентабельності витрат на збутову діяльність підприємства, тим ефективнішою вона є насправді. У даному контексті вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що витрати на збутову діяльність не можна зменшувати лише з метою економії, оскільки економія витрат на збуті продукції у кінцевому підсумку може призвести й до зменшення прибутків. Навпаки, важливо забезпечувати приріст прибутку на кожен вкладену підприємством гривню у збутову діяльність. Розрахунок даного показника слід

проводити у динаміці, порівнюючи відповідні дані за звітний і попередні періоди. Загалом, такий підхід дозволяє визначити підвищення чи зниження ефективності менеджменту збуту продукції протягом певного періоду часу.

У закордонній практиці для оцінки ефективності менеджменту збуту використовується показник повернення маркетингових інвестицій [68], який є подібним до показника рентабельності витрат на збут, і визначається за формулою (1.2):

$$\text{ROMI} = (\text{П} - \text{В}) / \text{В} \times 100 \% \quad (1.2)$$

ROMI – показник повернення маркетингових інвестицій, %;

П – прибуток;

В – бюджет витрат на збутову діяльність.

Ці два показники є ключовими й характеризують саме ефективність менеджменту збуту продукції на підприємстві. Однак чимало науковців [21; 26; 31] переконують нас у тому, що вони є узагальнюючими, а тому характеризують стан системи менеджменту збуту підприємства в цілому, в той час, як для отримання більш детальної інформації необхідно проводити розрахунок більшої кількості показників, які характеризують різні аспекти менеджменту збуту підприємства.

Зокрема, Н.В. Карпенко [22, с. 56] у одному зі своїх нещодавно опублікованих досліджень рекомендує для отримання об'єктивної оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві здійснювати аналіз таких складових, як:

аналіз динаміки обсягів реалізації продукції;

аналіз каналів збуту реалізації продукції;

аналіз виконання договірних зобов'язань;

аналіз якості реалізованої продукції;

аналіз асортименту продукції, що виготовляється;

аналіз руху складських запасів готової продукції;

аналіз ціноутворення продукції, що випускається ;
аналіз сезонності продажів та ритмічності продажів;
аналіз елементів здійснення збуту продукції.

На основі описаних вище складових аналізу ефективності менеджменту збуту обирається основний критерій – обсяг реалізованої продукції. До показників, що підлягають більш детальному вивченню, важливо віднести асортимент продукції, складський запас і його динаміку, вплив потенціалу маркетингу на результати збутової діяльності. Звернути увагу необхідно також на сезонність і ритмічність продажів, ефективність розподілу продукції, виконання обов'язків перед кінцевими споживачами, ефективність і своєчасність цінової політики підприємства, кількість рекламаций і повернення бракованої продукції [65, с. 320].

Крім того, в окремих наукових дослідженнях [15; 63] зазначається також дієвість використання методів економіко-математичного моделювання, зокрема, застосування регресійного аналізу, встановлення залежностей реалізації готової продукції від чисельності і доходів населення, а також інших не менш важливих чинників. Суттєвою перевагою методів економіко-математичного моделювання є можливість не лише оцінки стану ефективності менеджменту збуту, але й визначення впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на нього. Окрім того на основі статистичних даних підприємства за допомогою економіко-математичного моделювання цілком можливо спрогнозувати зміни окремих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища й відповідно до цього визначити ефективність менеджменту збуту при різних сценаріях розвитку подій. Серед головних недоліків економіко-математичного моделювання слід відзначити складність у проведенні розрахунків та необхідність у спеціалізованих знаннях. Економіко-математичне моделювання здійснюється у програмі MS Excel або інших більш складних програмних продуктах. При цьому слід враховувати, що отримані результати базуються на статистичних даних, однак не завжди зі 100 % ймовірністю тенденції попередніх років зберуться і у найближчому майбутньому.

Н.В. Терент'єва та О.Г. Череп [65, с. 322] зазначають, що вибір показників для оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві залежить від підходу, якому віддають перевагу дослідники (рис. 1.10).

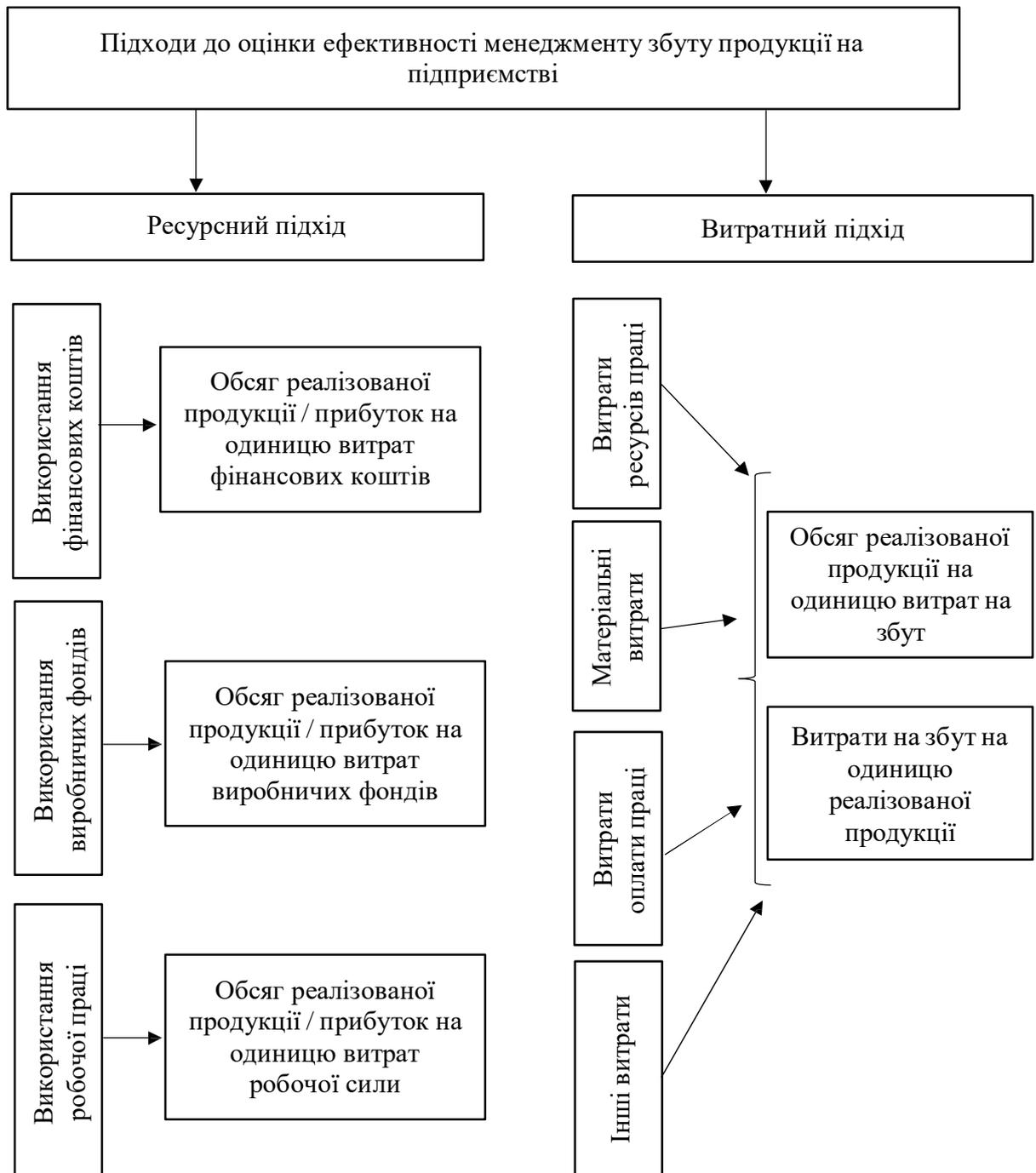


Рисунок 1.10 – Підходи до оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві (розроблено автором на основі [65, с. 323])

При цьому головна мета дослідника ефективності збутової діяльності підприємства за ресурсного підходу полягає у тому, щоб визначити ефективність діяльності збутової ланки відносно застосованих ресурсів підприємства, в той час, як за оцінки ефективності збуту при використанні витратного підходу розглядають лише витрати підприємства на збутову діяльність, які певною мірою також характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Однак і при використанні ресурсного та витратного підходу до оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві існують суттєві обмеження, оскільки вони передбачають дослідження відносно невеликої кількості показників.

І.А. Абрамович [5, с. 27] твердо переконаний у тому, що для оцінки ефективності менеджменту збуту на підприємстві слід розраховувати максимальну кількість показників. При цьому не варто обмежуватися лише тими, які характеризують виключно сферу менеджменту збуту, а слід розраховувати показники загальної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Даний вчений запропонував основні етапи оцінки ефективності менеджменту збуту (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Основні етапи оцінки ефективності менеджменту збуту підприємства за І.А. Абрамовичем [5, с. 28]

На першому етапі слід провести розрахунок одиничних показників, які характеризують ефективність менеджменту збуту підприємства. Сюди відносяться усі показники, які стосуються даної сфери. На другому етапі

необхідно проводити аналіз показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, а на заключному етапі – здійснювати розрахунок комплексного показника ефективності менеджменту збуту. Лише після цього можна формулювати узагальнюючі висновки.

Основні показники ефективності менеджменту збуту можуть бути представлені у наступному вигляді (рис. 1.12).

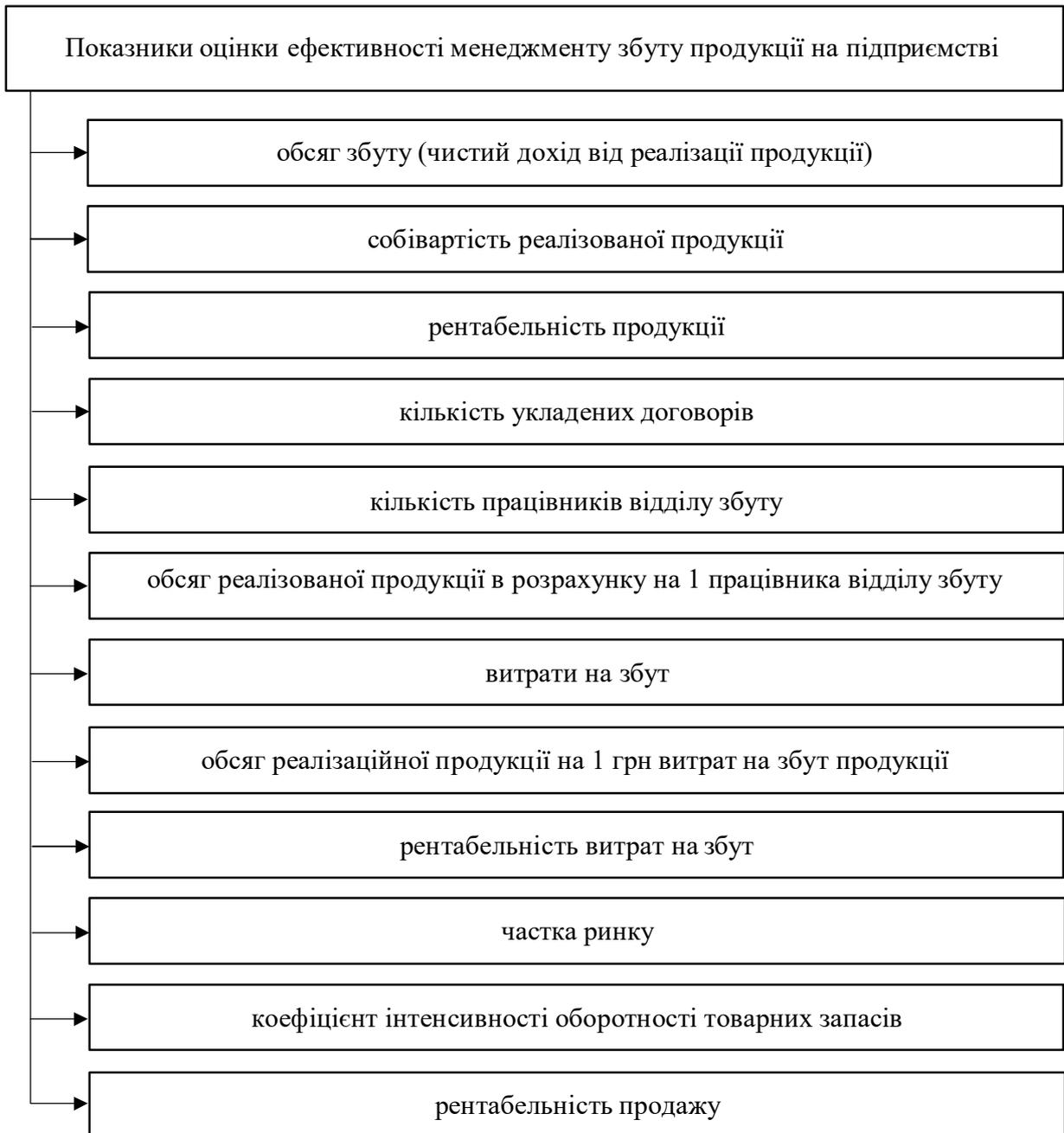


Рисунок 1.12 – Основні показники оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві (розроблено автором на основі [44, с. 52])

Оцінка ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві не обмежується виключно розрахунком цих показників, тому їхній перелік може бути доповнений у разі виникнення такої необхідності. Високу ефективність менеджменту збуту забезпечують постійне вдосконалення та оптимізація всього технологічного ланцюга, що досягається шляхом її єдності, відповідністю всім вимогам обробки вантажів, за якої кожна попередня операція одночасно є підготовкою до проведення наступної.

Отже, здійснення систематичної оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві дозволяє останньому своєчасно діагностувати проблеми і визначати резерви для удосконалення даного процесу. У сучасній літературі існують різні наукові погляди стосовно методів проведення такої оцінки. Найчастіше це можуть бути такі три групи методів, як: методи порівняння, формально-логічні методи та економіко-математичні методи. Кожен з них має свої власні переваги і недоліки, тому досить точні результати можна отримати лише завдяки одночасній комбінації різних методів. Найбільш узагальнюючим показником оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві є рентабельність витрат на збут підприємства.

Розглянуті нами теоретичні та практичні аспекти менеджменту збуту продукції на підприємстві можуть бути використані для підвищення ефективності даного процесу на ТОВ «Палвіс». У наступному розділі кваліфікаційної роботи відображено результати аналізу ефективності менеджменту збуту продукції на даному підприємстві.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту збуту продукції на підприємстві отримано наступні висновки:

1. Досліджено сутність, завдання та головні проблеми організації збуту продукції підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Менеджмент збуту продукції є центральною та невід'ємною частиною маркетингу підприємства.

Проведений аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити велику кількість наукових підходів щодо визначення поняття «менеджмент збуту», однак до цього часу вчені так і не дійшли до єдиного консенсусу при трактуванні цього терміну. На нашу думку, під менеджментом збуту слід розуміти цілеспрямований процес, що включає виконання певних дій, використання інструментів та методів, і спрямований на стабільний збут продукції підприємства та задоволення на цій основі платоспроможних потреб споживачів й відповідне зростання результативності діяльності суб'єкта господарювання. Результативність та прибутковість діяльності підприємств залежить від ефективно побудованого та організованого менеджменту збуту продукції. До основних завдань даного процесу належать наступні: розробка загальної збутової стратегії, організація системи збуту, формування єдиних принципів, методів та інструментів збуту, виявлення потреб цільового ринку, визначення каналів розподілу продукції, а також вибір форм і методів стимулювання збуту і витрат для цього.

2. Наведено характеристику основних функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві. Ефективний менеджмент збуту продукції на підприємстві передбачає організацію та формування збутових мереж, які здатні охоплювати ринки й забезпечувати належні обсяги продажу продукції. Важливою умовою ефективності даного процесу є високий рівень належного інформаційного забезпечення про стан зовнішнього середовища та внутрішнього збутового потенціалу. Саме на основі високої проінформованості про ринкову ситуацію, смаки та потреби споживачів, виробничу потужність підприємства є можливість приймати ефективні рішення у сфері менеджменту збуту. Для збуту продукції на підприємствах є можливість використовувати різні канали розподілу, які можна розділити на прямі, через використання власних відділу збуту, та непрямі, за допомогою залучення посередників (торгових агентів, брокерів, дилерів, дистриб'юторів) тощо. Безпосередньо процес менеджменту збуту продукції на підприємстві реалізовується шляхом виконання послідовних функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

3. Розглянуто сучасні методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства. Проведення систематичної оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві дозволяє підприємству своєчасно діагностувати проблеми, визначити резерви для його удосконалення. У науковій літературі існують різні погляди відносно методів для такої оцінки, за найбільш поширеним підходом розрізняють такі три великі групи методів, як: метод порівняння, формально-логічні методи та економіко-математичні методи. Кожен із них має свої ключові переваги та недоліки. Відтак, на отримання найбільш точних результатів можна розраховувати лише при одночасній комбінації різних методів. Найбільш узагальнюючим показником оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві є рентабельність витрат на збут.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ
ТОВ «ПАЛВІС»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс»

Об'єктом для дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Палвіс» (далі – ТОВ «Палвіс»), яке зареєстроване за адресою: Україна, 36009, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Зіньківська, 19. Засноване товариство 16.06.2000 р. й за цей час зарекомендувало себе з позитивної сторони та завоювала прихильність великої кількості постійних споживачів. У табл. 2.1 наведено інформаційну карту досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта ТОВ «Палвіс»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Палвіс»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Палвіс»
3	ЄДРПОУ	31034904
4	Юридична адреса	Україна, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Зіньківська, 19
5	Дата заснування	16.06.2000 р.
6	Керівник	Павленко Юрій Миколайович
7	Розмір статутного капіталу	7400 грн.
8	Форма власності	Приватна
9	Основний вид діяльності	28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства
9	Веб-сторінка	https://palvis2000.ucoz.ua/

Свою господарську діяльність ТОВ «Палвіс» здійснює у машинобудівній промисловості, оскільки займається виробництвом з подальшою реалізацією машин і устаткування для сільського та лісового господарства, а також харчової промисловості. Усі виробничі потужності ТОВ «Палвіс» знаходяться на території Полтавської області, в той час, як реалізацією продукції досліджуване товариство займається по всій території України.

У процесі здійснення господарської діяльності товариство керується чинною законодавчою базою, яка складається з Конституції України [1], Господарського кодексу [2], Закону України «Про господарські товариства» [3] та інших нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств. Досить широкою є власна документальна база ТОВ «Палвіс», яка включає Статут (Додаток А), різноманітні положення про організацію виробничої діяльності, інструкції, правила і таке інше.

Слід зазначити, що засновниками ТОВ «Палвіс» є чотири особи, структура власності товариства зображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура власності ТОВ «Палвіс»

Найбільша частка у структурі власності ТОВ «Палвіс» належить Паленку Юрію Миколайовичу, який виконує водночас й функції виконавчого директора.

За величиною працюючих ТОВ «Палвіс», згідно чинного законодавства, належить до середніх підприємств. Середньооблікова чисельність працівників даного суб'єкта господарювання складає 112 осіб. На ТОВ «Палвіс» створена організаційна структура управління лінійно-функціонального типу, згідно з якою передбачено існування лінійних та функціональних підрозділів. Перші відповідають за прийняття управлінських рішень, а другі – за підготовку різних планів, збір інформації. Організаційна структура управління ТОВ «Палвіс» наведена на рис. 2.2.

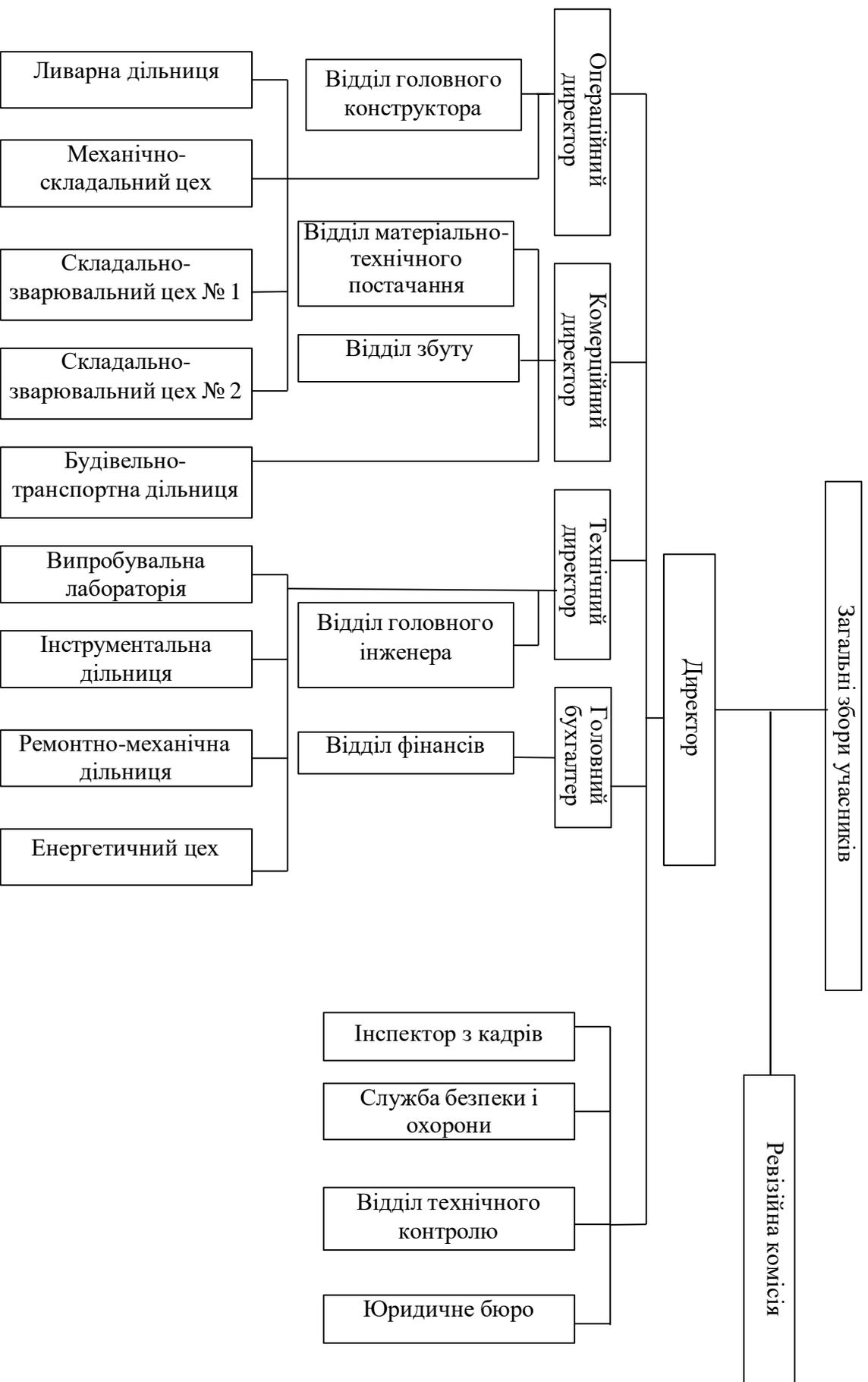


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Палвіс»

Згідно наведеної організаційної структури управління вищим органом управління є загальні збори учасників, які відповідають за прийняття стратегічно важливих рішень, що стосується подальшої стратегії розвитку ТОВ «Палвіс». Як було зазначено вище, до складу загальних зборів учасників входить 4 засновника. Рішення на загальних зборах учасників приймається простим голосуванням. Їх голоси розподілені відповідно до частки, які їм належать у статутному капіталі товариства.

До основних завдань загальних зборів учасників належать, насамперед, наступні: вибори та призначення керівних органів товариства; визначення напрямків діяльності товариства; внесення змін до статуту; прийняття рішення щодо зміни розміру статутного капіталу; прийняття рішення щодо припинення діяльності товариства тощо.

Функції поточного управління діяльністю ТОВ «Палвіс» покладено на директора товариства, який відповідає перед загальними зборами учасників за досягнуті результати та виконання поставлених планів та завдань. Директор наділений правами прийняття рішень з будь-яких питань, які не входять до компетенції загальних зборів учасників.

Серед основних завдань директора на ТОВ «Палвіс» можна виділити такі: сприяння розвитку товариства та виконання поставлених планів фінансово-господарської діяльності;

розпорядження майном товариства з метою досягнення поставлених цілей;

видача розпоряджень, вказівок та завдань для працівників;

затвердження планів відпусток, кадрової політики, інших документів адміністративного та організаційного характеру;

контроль за виконанням працівниками своїх службових функцій;

формування переліку пропозицій щодо розподілу та напрямків використання фінансових ресурсів тощо.

Директор є головною особою на ТОВ «Палвіс». Саме від його вмінь, лідерських якостей та комунікаційних навичок залежить успішність

досліджуваного товариства. Також організаційною структурою управління ТОВ «Палвіс» передбачено ревізійну комісію, яка здійснює контроль за поточною фінансово-господарською діяльністю товариства, виявляє основні проблеми та розробляє заходи щодо їх усунення.

Слід зазначити, що на ТОВ «Палвіс» усі працівники виконують свої завдання відповідно до прийнятих посадових інструкцій, у яких чітко визначено права, обов'язки та рівень відповідальності кожного співробітника в залежності від його посади. Приділяється на ТОВ «Палвіс» значна увага й питанням належної організації охорони праці, зважаючи на те, що більшість працівників щоденно працює з автоматизованим обладнанням. За функції охорони праці на ТОВ «Палвіс» відповідає служба охорони праці, яка підпорядкована безпосередньо директору товариства. До служби охорони праці входить: інженер з охорони праці та фельдшер. Кожен співробітник проходить на ТОВ «Палвіс» інструктажі з техніки безпеки. Щоденно перед початком роботи на верстатах та обладнанні працівники проходять відповідну перевірку у фельдшера, адже для вищого керівництва ТОВ «Палвіс» на першому місці знаходиться питання безпеки працівників та збереження їх здоров'я.

Зазначимо, що ТОВ «Палвіс» займається виробництвом машин та устаткування для сільськогосподарської та харчової промисловості, а також лісового господарства. Відповідно основними споживачами є аграрні та харчові підприємства України. Велику кількість продукції ТОВ «Палвіс» виготовляє під конкретне замовлення з детальним обговорення всіх побажань із замовником. Серед найбільших клієнтів ТОВ «Палвіс» слід відзначити такі підприємства як: ТОВ «Компанія «Фармко», ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп», ПрАТ «Домінік Ко», ТОВ «Пирятинський сирзавод», ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та інші компанії аграрної та харчової промисловості.

Номенклатура продукції ТОВ «Палвіс» надзвичайно широка. Зокрема, товариство для своїх споживачів пропонує такі товари, як: твердопаливні котли, міксери для майонезної лінії, теплогенератори, вакууматор, гіробол,

вискросасник, лінії для сипучих продуктів тощо. Окрім того, ТОВ «Палвіс» надає послуги з монтажу та обслуговування всього обладнання, яке реалізовує. Слід додати, що в умовах війни ТОВ «Палвіс» розпочали також виготовляти буржуйки, частину з яких постачають для потреб ЗСУ.

Що стосується рівня конкуренції, варто зазначити, що ТОВ «Палвіс», яке було обрано нами для дослідження, у своїй діяльності орієнтується переважно на Полтавський ринок збуту, тому більшість конкурентів є місцевими підприємствами: ПрАТ «Полтавамаш», ПрАТ «Електромотор», ПрАТ «Вега Плюс», ПП «Лубнимаш», ПрАТ «Бетонмаш». Високий рівень конкуренції стимулює ТОВ «Палвіс» до постійного розвитку та удосконалення.

З огляду на те, що персонал є головним ресурсом ТОВ «Палвіс», вважаємо за доцільне здійснити детальний його аналіз на основі відповідних офіційних статистичних даних за 2020-2022 р. У табл. 2.2 наведено загальну структуру персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Палвіс» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	30	21,28	31	24,41	31	27,68	6,4	3,27
У тому числі:								
керівники	7	4,96	7	5,51	5	4,46	(0,5)	(1,05)
спеціалісти	22	15,6	23	18,11	25	22,32	6,72	4,21
технічні працівники	1	0,71	1	0,79	1	0,89	0,18	0,1
Виробничий персонал	111	78,72	96	75,59	81	72,32	(6,4)	(3,27)
Разом	141	100	127	100	112	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,7	-	3,09	-	2,61	-	-	-

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про суттєве скорочення чисельності працюючих на ТОВ «Палвіс» впродовж 2020-2022 рр. За даний відрізок часу чисельність працівників на товаристві скоротилася з 141 до 112 осіб. При цьому це відбулося переважно за рахунок виробничого персоналу. Чисельність виробничого персоналу скоротилася з 111 осіб до 81 особи за 2020-2022 рр. Відповідно частка виробничого персоналу у 2022 р. складала 72,32 %, що на 6,4 відсоткових пункти та 3,27 відсоткових пункти менше за 2020-2021 рр., тоді як чисельність управлінського персоналу у 2020 р. налічувала 30 осіб, а за період 2021-2022 рр. зросла до 31 особи. Однак на відміну від виробничого персоналу, питома вага управлінського складу у 2022 р. зросла на 6,4 та 3,27 відсоткових пункти порівняно з 2020-2021 рр. Зокрема, чисельність керівників у 2020-2021 рр. склала 7 осіб, а у 2022 р. скоротилася до 5 осіб, у той час як чисельність спеціалістів, навпаки, у 2022 р. зросла на 3 особи порівняно з 2020 р. та на 2 особи порівняно з 2021 р.

На рис. 2.3 наведено загальну структуру персоналу за 2020-2022 рр.

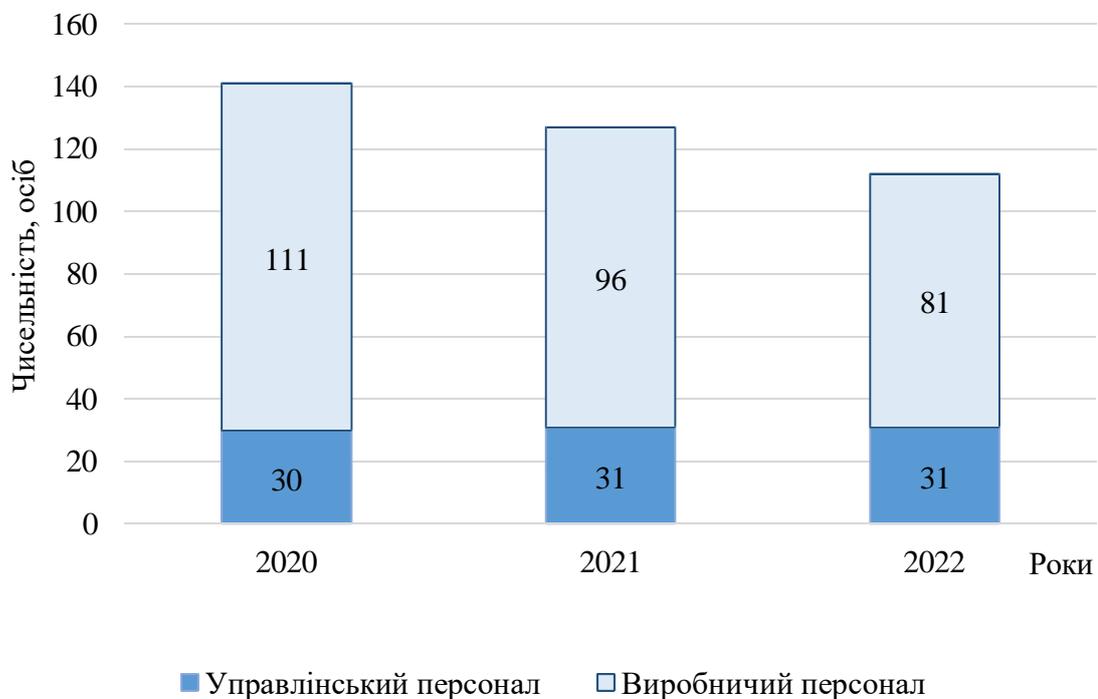


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Палвіс» за категоріями зайнятих у 2020-2022 рр.

Загалом, частка виробничого персоналу за період, що аналізується, суттєво перевищувала частку управлінського персоналу. Скорочення чисельності працівників на ТОВ «Палвіс» пов'язане зі зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, погіршенням фінансового стану товариства тощо.

У ході проведення даного дослідження нами було виявлено, що на ТОВ «Палвіс» працюють працівники різної вікової структури, характеристику якої в динаміці можна простежити за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. до	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15-24 років	17	12,06	15	11,81	13	11,61	(0,45)	(0,2)
25-49 років	82	58,16	75	59,06	63	56,25	(1,91)	(2,81)
50-59 років	32	22,70	28	22,05	28	25,00	2,3	2,95
60-65 років	7	4,96	6	4,72	6	5,36	0,4	0,64
Пенсійного віку	3	2,13	3	2,36	2	1,79	(0,34)	(0,57)
Разом	141	100	127	100	112	100	x	x

Проведений аналіз дозволив виявити, що на ТОВ «Палвіс» у переважній більшості працюють працівники віком 25-49 років. Це є найбільш чисельною групою на досліджуваному товаристві. Так у 2022 р. їх кількість становила 63 особи або 56,25 %, що на 1,91 відсоткових пункти менше, ніж у 2020 р., і на 2,81 відсоткових пункти менше, ніж у 2021 рр. Незважаючи на скорочення чисельності даної групи працівників у питомій вазі вони займають більше половини усіх працюючих. Також зменшилася частка працівників віком 15-24 років, яких і так на ТОВ «Палвіс» працювало небагато: у 2022 р. – 13 осіб, або 11,61 %, що на 0,45 та 0,2 відсоткових пункти менше, ніж відповідний показник у 2020 та 2021 рр. відповідно. Слід відзначити, що на ТОВ «Палвіс»

працюють й працівники пенсійного віку, яких у 2020-2021 рр. налічувалося лише 3 особи, а у 2022 р. один працівник, що належить до цієї вікової категорії, був звільнений за власним бажанням за станом здоров'я.

З наведеної вікової структури персоналу та динаміки її зміни можна зробити висновок, що на ТОВ «Палвіс» цінується досвід роботи та відданість товариству, оскільки під скорочення у першу чергу підпали працівники з меншим стажем роботи на досліджуваному товаристві.

У табл. 2.4 наведено характеристику освітньої структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Середня освіта	35	24,82	26	20,47	19	16,96	(7,86)	(3,51)
Початковий рівень вищої освіти	74	52,48	59	46,46	45	40,18	(12,3)	(6,28)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	10	7,09	18	14,17	23	20,54	13,45	6,37
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	22	15,6	24	18,9	25	22,32	6,72	3,42
Разом	141	100	127	100	112	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	33	23,4	28	22,05	25	22,32	(1,08)	0,27
Навчалися за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

Проведений аналіз дозволив виявити позитивні кількісні та якісні зміни, адже протягом останніх аналізованих трьох років відбувається підвищення освітнього рівня працівників ТОВ «Палвіс». Працівників з освітнім ступенем «магістр» у 2022 р. стало на 3 особи більше порівняно з 2020 р. та на 1 особу більше, ніж у 2021 р. Частка даної категорії працівників у 2022 р. складала 22,32 %, що на 6,72 відсоткових пункти більше за 2020 р. та на 3,42 відсоткових

пункти більше, ніж у 2021 р. Водночас, спостерігаємо, що суттєво зростає й кількість працівників, які мають перший рівень вищої освіти – з 10 до 23 осіб за 2020-2022 рр. Поряд із збільшенням частки та кількості працівників з вищою освітою знижується чисельність працівників з середнім та початковим рівнем освіти. Це вказує на те, що ТОВ «Палвіс» віддає перевагу працівникам, які мають вищий рівень освіти та професійної підготовки.

Також на ТОВ «Палвіс» проводиться робота з навчання, підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, у 2022 р. перекваліфікацію пройшли 25 осіб або 22,32 % від усіх працюючих. Керівництво ТОВ «Палвіс» розуміє, що в умовах науково-технічного прогресу, появи новітніх технологій важливого значення набуває розвиток навичок та ділових компетенцій у працівників.

У табл. 2.5 наведено показники плинності кадрів персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна (+; -) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,28	0,26	0,24	(0,04)	(0,02)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,18	0,26	0,37	0,19	0,11
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,18	0,2	0,06	0,02
Коефіцієнт абстентеїзму	0,04	0,05	0,06	0,02	0,01
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

За період, що аналізується, на ТОВ «Палвіс» було звільнено досить велику кількість працівників. Цю тезу підтверджує розрахований нами коефіцієнт вибуття персоналу, який наприкінці 2022 р. склав 0,37, що на 0,19 та 0,11 пункти вище за попередні роки відповідно. Високе значення даного коефіцієнта пов'язане з процедурою скорочення чисельності персоналу. при цьому коефіцієнт оновлення персоналу, навпаки зменшувався щорічно на 0,02 пункти, тобто при зростанні кількості звільнених потреба у залученні нових працівників на товаристві зменшувалася.

У табл. 2.6 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) питомої ваги, в.п., 2022 р. до	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %		
Фонд заробітної плати всього	9813,6	100	9535,7	100	9078,7	100	х	х
у тому числі:								
1.1. Фонд основної заробітної плати	6897,5	70,29	6543,2	68,62	6145,9	67,7	(2,59)	(0,92)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	2916,1	29,71	2992,5	31,38	2932,8	32,3	2,59	0,92
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	765,5	7,8	453,2	4,75	398,7	4,39	(3,41)	(0,36)
- премії за виробничі результати	2150,6	21,91	2539,3	26,63	2534,1	27,91	6	1,28

Фонд заробітної плати на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр. паралельно зі скороченням чисельності працюючих зменшується з 9813,6 тис. грн. до 9078,7 тис. грн. У питомій вазі відбувається скорочення фонду основної заробітної плати та збільшення фонду додаткової заробітної плати. Можна зробити висновок, що рівень заробітної плати кожного фахівця починає більше залежати від його конкретних виробничих результатів діяльності. Вважаємо, даний крок виправданим та вірним з позиції керівників вищої ланки управління даного товариства.

Загалом, частка фонду основної заробітної плати у 2022 р. складає 67,7 %, що на 2,59 відсоткових пункти менше за 2020 р. та на 0,92 відсоткових пункти менше за аналогічний показник 2021 р. Відповідно частка фонду додаткової

заробітної плати змінюється обернено пропорційно до попередньо розглянутого нами показника.

Для підведення підсумків дослідження у даному підрозділі кваліфікаційної роботи вважаємо за доцільне провести SWOT-аналіз (табл. 2.7), який дозволить визначити таку стратегію розвитку товариства, в якій будуть враховані основні тенденції зміни існуючого бізнес-середовища.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Палвіс»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення нових технологій виробництва. 2. Отримання державних замовлень, зокрема для оборонного комплексу. 3. Збільшення державної підтримки. 4. Вихід на зовнішній ринок збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження на невизначений період війни в Україні. 2. Проблеми з безперебійним постачанням електроенергії. 3. Підвищення вартості електроенергії для бізнесу. 4. Зниження платоспроможності основних груп клієнтів, а деяких навіть її повна втрата. 5. Дефіцит кадрів за окремими спеціальностями. 6. Тиск з боку конкурентів. 7. Знецінення національної грошової одиниці.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції. 2. Висока соціальна відповідальність. 3. Конкурентоздатна цінова політика. 4. Наявність постійних покупців. 5. Високий контроль якості виробництва. 6. Наявність власної веб-сторінки у мережі Інтернет. 7. Високий рівень диверсифікації виробництва. 8. Імідж надійного виробника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежена збутова мережа. 2. Слабкий рівень маркетингової діяльності. 3. Орієнтація на регіональний ринок збуту. 4. Погіршення економічних та фінансових показників діяльності. 5. Високий знос основних засобів. 6. Відсутність належної CRM-системи.

На основі детальної характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Палвіс», яке було обрано нами для дослідження, складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.8) для визначення найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Палвіс»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+6=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
7+8=15	7+6=13

Згідно теорії та практики менеджменту для ТОВ «Палвіс» стратегічно вірним буде вибір стратегії обмеженого зростання. Вибір саме даної стратегії обумовлений наявністю конкурентних переваг, якими є сильні сторони товариства, а також слабких сторін, які слід усувати. Також у зовнішньому середовищі існують істотні загрози, реалізація яких завдасть суттєвих перешкод для ТОВ «Палвіс». Тому товариству слід розвиватися з урахуванням стану зовнішнього середовища, моніторингу можливих змін та реагуючи відповідним чином на них. Найбільші загрози криються у веденні повномасштабної війни, а також у сфері забезпечення енергетичної безпеки на рівні держави, оскільки діяльність ТОВ «Палвіс» є досить енергозалежною і можливі відключення електроенергії перешкоджатимуть нормальному функціонуванню товариства.

Таким чином, ТОВ «Палвіс» є підприємством машинобудівної промисловості. Спеціалізується товариство на виробництві машин та устаткування для агропромислового сектору та підприємств харчової промисловості. Товариство займається як виробництвом продукції, так і її подальшою реалізацією. За роки свого функціонування ТОВ «Палвіс» зарекомендувало себе з позитивної сторони досить надійним товаровиробником. Окрім виробництва ТОВ «Палвіс» також надає послуги монтажу устаткування та проведення його ремонту. Організаційна структура управління ТОВ «Палвіс» є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу складає 112 осіб, однак протягом 2020-2022 рр. на товаристві відбулося скорочення персоналу. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс»

На сьогоднішній день роль фінансово-економічного аналізу на ТОВ «Палвіс» зростає, оскільки основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, товариство розраховує і планує самостійно. Загалом, фінансово-економічний аналіз є внутрішньогосподарським аналізом, у процесі якого досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів тощо.

Щоб приймати ефективні і обґрунтовані рішення в сфері технологій, фінансів, збуту, інвестицій та оновлення виробництва, керівництву ТОВ «Палвіс» потрібен постійний і безперервний моніторинг поточного стану товариства. Аналіз фінансово-економічного стану є одним з ефективних способів оцінки поточного становища, який відображає миттєвий стан господарської ситуації і дозволяє виділити найбільш складні проблеми управління наявними ресурсами і таким чином мінімізувати зусилля з проведення у відповідність цілей і ресурсів підприємства з потребами і можливостями сформованого ринку.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Палвіс» базується на даних його річної фінансової та статистичної звітності за 2020-2022 рр. (Додаток Б, В). Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання:

оцінити результати й ефективність діяльності товариства, його поточний фінансовий стан;

оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни;

виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Розрахуємо фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.		2022 р. до 2021 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	8367	9357,5	9123	756	9,04	(234,5)	(2,51)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1906,5	3619,5	4149,5	2243	117,65	530	14,64
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5042	4998,5	4802	(240)	(4,76)	(196,5)	(3,93)
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1	3	5,5	4,5	450	2,5	83,33
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	3320	4356	4292	972	29,28	(64)	(1,47)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	141	127	112	(29)	(20,57)	(15)	(11,81)
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	17185	24088	25075	7890	45,91	987	4,1
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	17185	24088	25075	7890	45,91	987	4,1
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	14340	22806	25773	11433	79,73	2967	13,01

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	9813,6	9535,7	9078,7	(734,9)	(7,49)	(457)	(4,79)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	5800,00	6257,02	6754,99	954,99	16,47	497,97	7,96
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	6687	6272	4965	(1722)	(25,75)	(1307)	(20,84)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	3610	1872	571	(3039)	(84,18)	(1301)	(69,5)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	2727	1281	196	(2531)	(92,81)	(1085)	(84,7)
4.4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	2431	995	108	(2323)	(95,56)	(887)	(89,15)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	121,88	189,67	223,88	102	83,69	34,21	18,04
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,68	0,69	0,71	0,03	3,83	0,02	2,59
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	3,3	3,5	4,8	1,5	45,5	1,3	37,1
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,19	2,04	2,27	0,08	3,65	0,23	11,27
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	165	176	159	(6)	(3,64)	(17)	(9,66)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,49	0,54	0,6	0,11	22,45	0,06	11,11
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,76	0,90	0,96	0,2	26,32	0,06	6,67
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	32,59	13,69	2,15	(30,44)	x	(11,54)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	127,51	27,49	2,6	(124,91)	x	(24,89)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	25,17	8,21	2,22	(22,96)	x	(5,99)	x

Розглядаючи у динаміці розраховані показники, вважаємо за необхідне зазначити, що середня вартість сукупного капіталу не має чіткої тенденції: у 2021 р. цей показник зростає, а у 2022 р. ми спостерігаємо його зменшення. Так, в 2022 р. середня вартість сукупного капіталу ТОВ «Палвіс» склала 9123 тис. грн., у порівнянні з 2020 р. це на 756 тис. грн. або 9,04 % більше. Якщо порівнювати 2022 р. з 2021 р., то відбувається зменшення середньої вартості сукупного капіталу на 234,5 тис. грн. або 2,51 %. Зменшення вартості сукупного капіталу може свідчити про зниження активності товариства, що є негативним явищем.

Середня вартість власного капіталу має чітку тенденцію до зростання, якщо у 2020 р. вона складала 1906,5 тис. грн., то уже в 2022 р. зросла до 4149,5 тис. грн. Зростання вартості власного капіталу є свідченням підвищення рівня фінансової автономії ТОВ «Палвіс». Важливо товариству й надалі зберігати дану позитивну динаміку цього показника. На рис. 2.4 наведено графічно динаміку показників капіталу товариства.

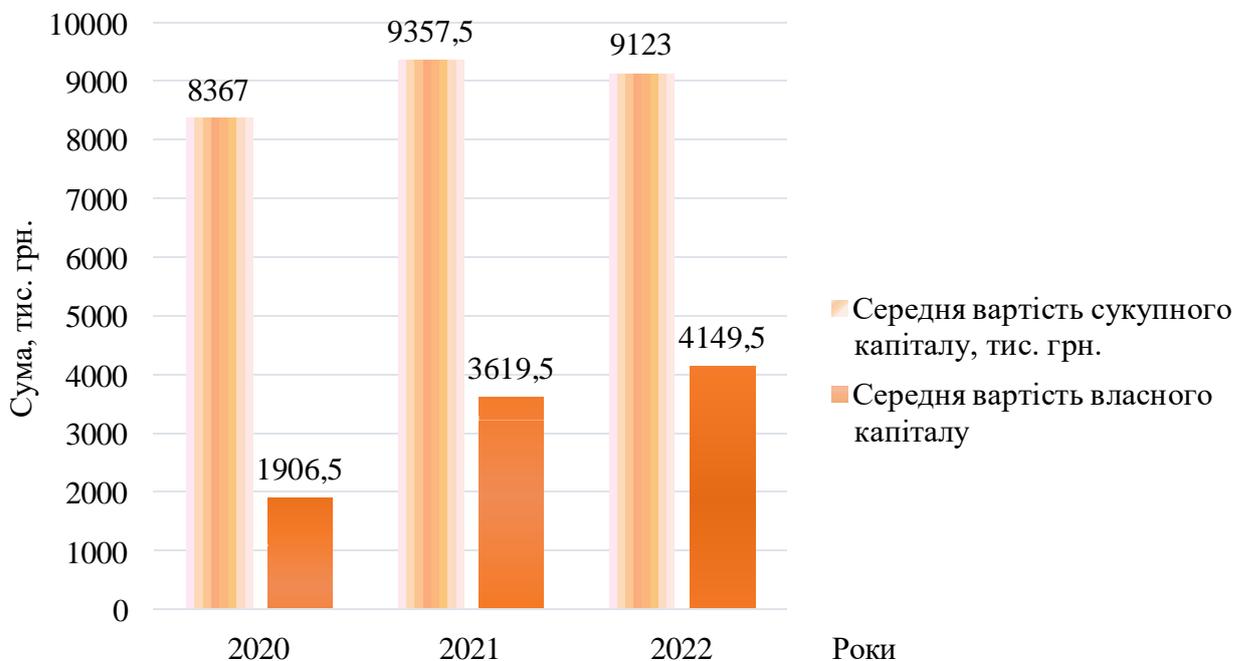


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

У виробничій діяльності ТОВ «Палвіс» важливе значення має забезпеченість основними засобами. Середньорічна вартість основних засобів зменшується, що є негативною тенденцією. У 2022 р. їх вартість складала 4802 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. менше на 240 тис. грн. або 4,76 %. Якщо порівнювати даний показник 2022 р. з 2021 р., то помітне його зниження на 196,5 тис. грн. або 3,93 %. Такі зміни свідчать про те, що процес оновлення основних засобів на ТОВ «Палвіс» не відбувається, оскільки вартість основних засобів знижується. На рис. 2.5 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів досліджуваного товариства.

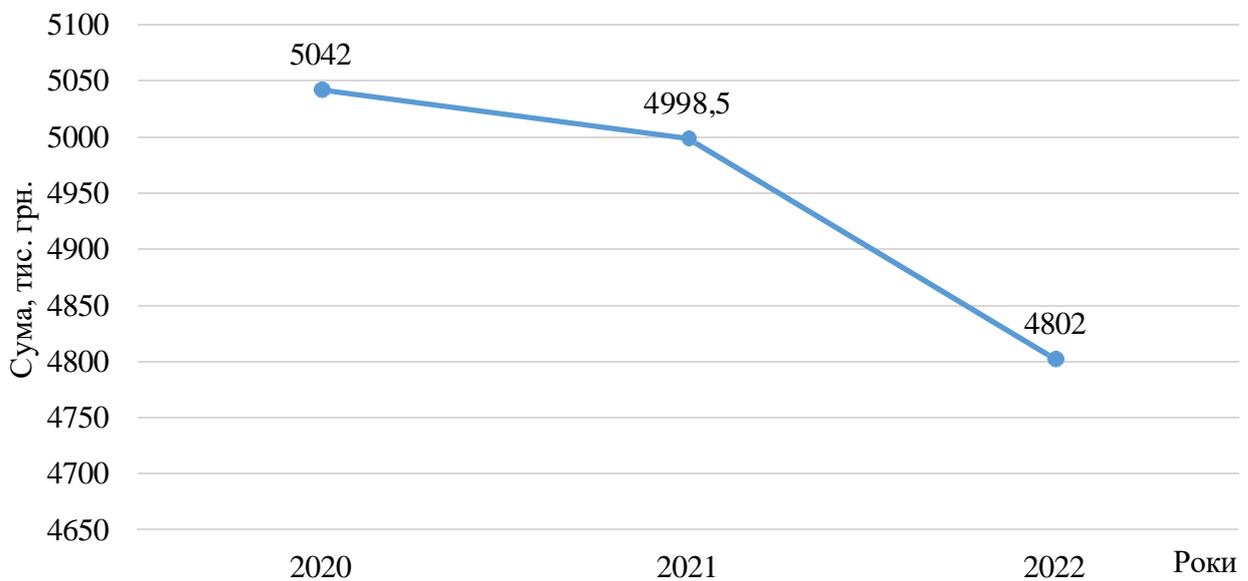


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

У ході проведення даного дослідження нами також було встановлено, що розміри середніх залишків оборотних засобів у 2022 р. складають 4292 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. більше на 972 тис. грн. або 29,28 %. Якщо порівнювати 2022 р. з 2021 р., то у звітному році середні залишки оборотних засобів зменшуються на 64 тис. грн. або 1,67 %. Якщо переглянути структуру

активів ТОВ «Палвіс», то оборотні засоби зменшуються за рахунок зниження суми дебіторської заборгованості та грошових коштів. Це вказує на зниження ліквідності балансу ТОВ «Палвіс».

Середньооблікова чисельність працівників поступово зменшується. У 2022 р. на ТОВ «Палвіс» працювало 112 осіб, у порівнянні з 2020 р. це на 29 осіб менше, а з 2021 р. зменшення склало 15 осіб. Через зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції в сукупності з погіршенням фінансового стану ТОВ «Палвіс» вдалося до скорочення постійного штату працюючих. Середньомісячна заробітна плата одного працівника щорічно зростає. За досліджуваний період її розмір зріс з 5800 грн. до 6754,99 грн. Динаміка цих показників наведена на рис. 2.6.

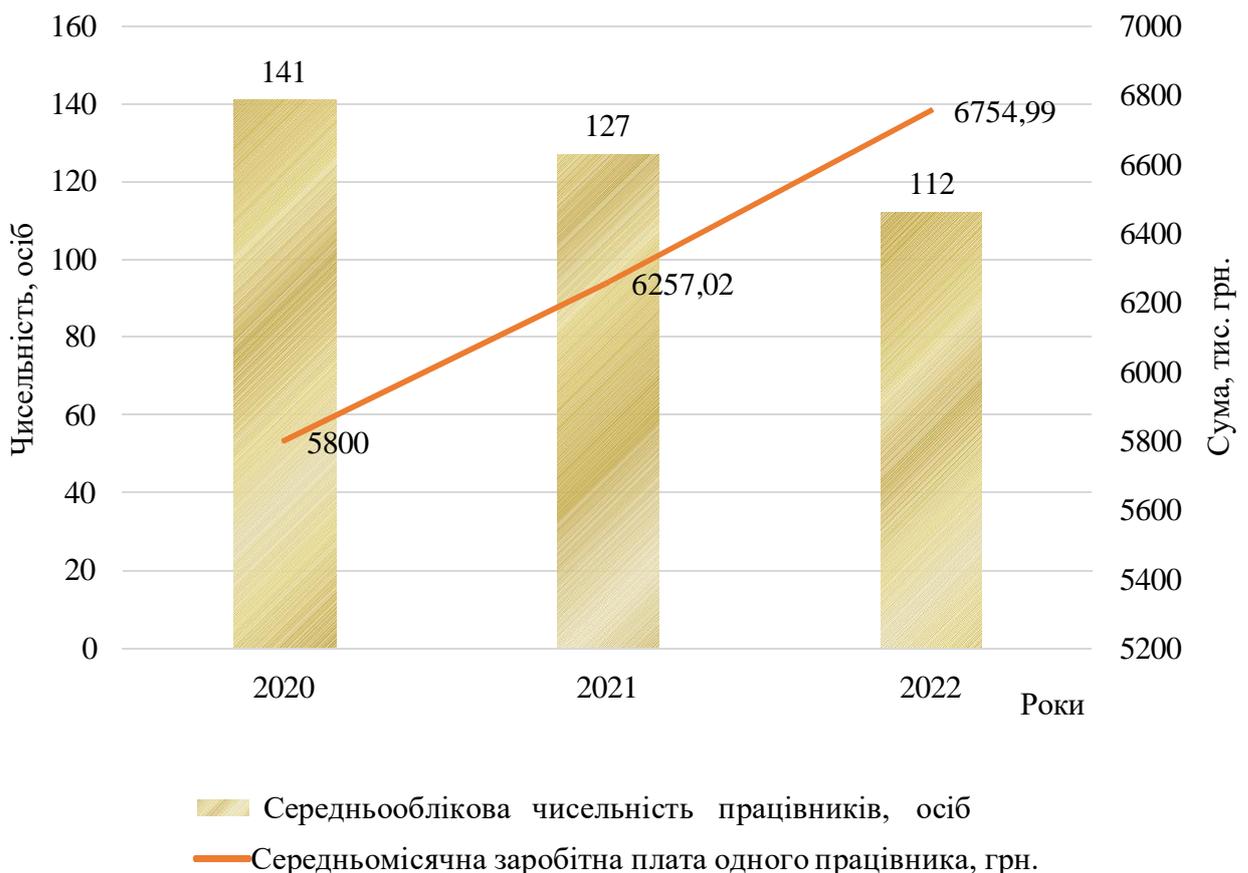


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що розміри чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Палвіс» збільшуються. У 2022 р. товариство отримало виручку в обсязі 25075 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. на 7890 тис. грн. або 45,91 % більше за 2020 р. Якщо порівнювати значення даного показника 2022 р. з 2021 р., то помітне його зростання на 987 тис. грн. або 4,1 %. В цілому тенденція до зростання є позитивною. Однак дане збільшення є невисоким у порівнянні з попереднім роком, що обумовлено не стільки розширенням ринків збуту і збільшенням обсягів реалізації, скільки підвищенням ціни на продукцію в результаті зростання собівартості виробництва. На рис. 2.7 наведено графічно зміну даного показника в динаміці.

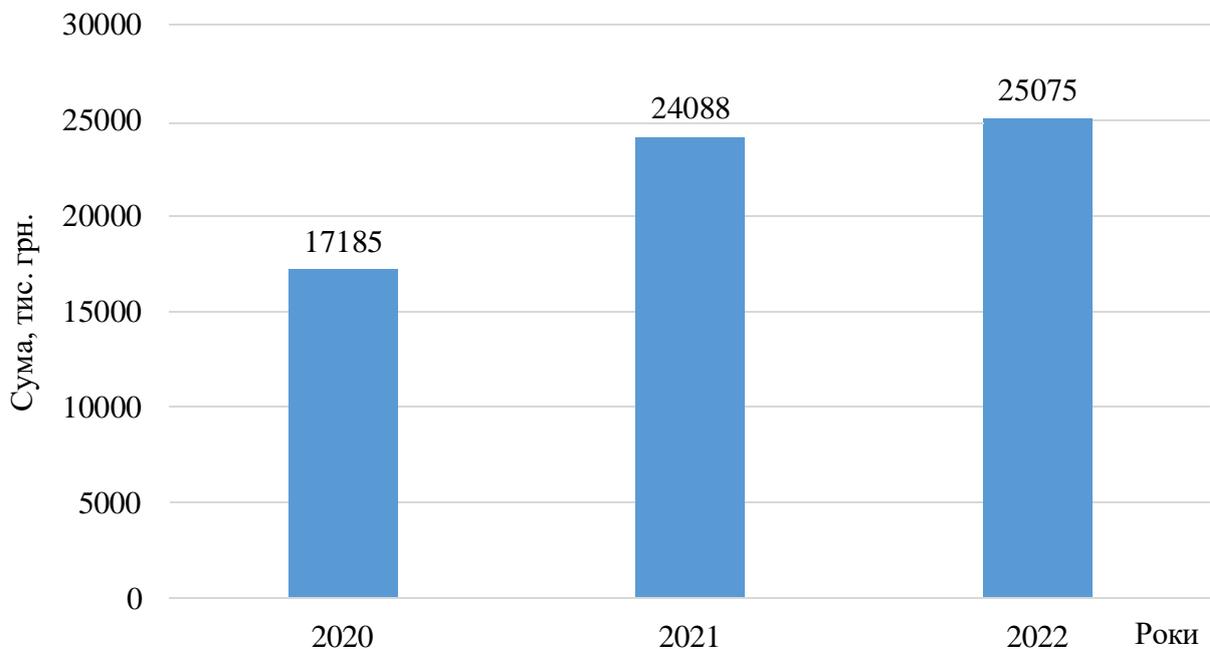


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Розміри операційних витрат зростають більш високими темпами, ніж розмір чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 р. операційні витрати склали 25773 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. більше на 11433 тис. грн. або 79,73 %. Якщо порівнювати 2022 р. з 2021 р., то дане збільшення складає

2967 тис. грн. або 13,01 %. Тенденція щодо зростання операційних витрат на ТОВ «Палвіс» є негативною та викликана загальним підвищенням вартості ресурсів. Надалі для товариства слід приділити більшої уваги питанню ресурсозбереження. Високі виробничі витрати для ТОВ «Палвіс» наразі є однією із найбільш суттєвих проблем, що потребують вирішення.

Стрімке зростання операційних витрат призводить до зменшення розміру отриманого прибутку. Найголовнішим результатом діяльності ТОВ «Палвіс» є розмір чистого прибутку. У 2022 р. товариство отримало 108 тис. грн. чистого прибутку, що у порівнянні з 2020 р. на 2323 тис. грн. менше та на 887 тис. грн. менше у порівнянні з 2021 р. Зміну показника чистого прибутку в динаміці за весь період, що аналізується, можна побачити на рис. 2.8.

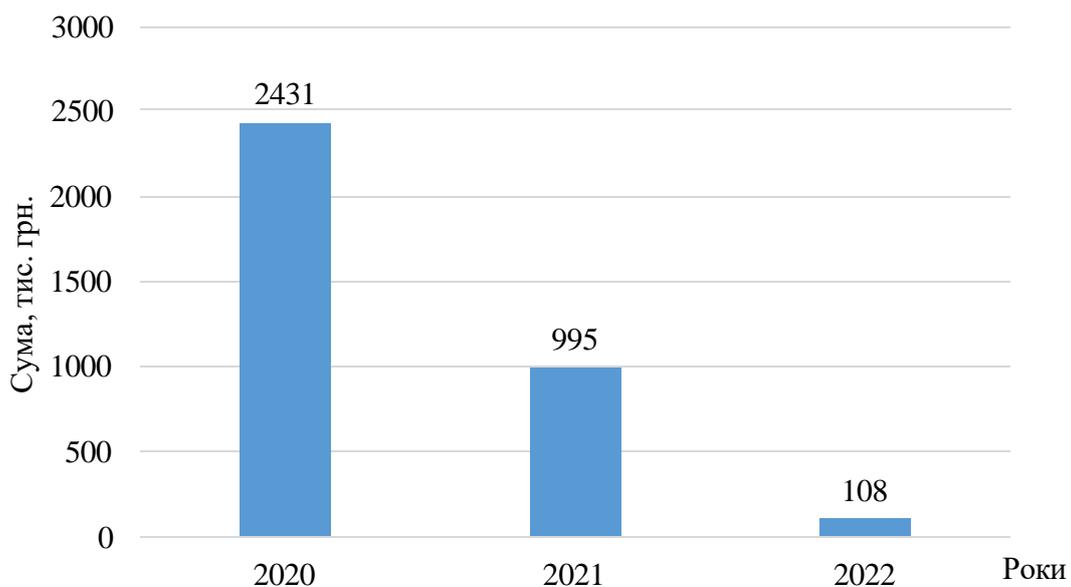


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Так, у 2022 р. ТОВ «Палвіс» отримало мінімальний за весь період свого часу чистий прибуток. У разі збереження даної тенденції даний суб'єкт господарювання ризикує вийти на збитковий рівень, що, зважаючи на сучасні умови господарювання, є вкрай реальним. Відтак, керівництву вищої ланки управління ТОВ «Палвіс» варто зосередити свою увагу на пошуку можливих

напрямів підвищення рівня прибутку. Також досить важливою проблемою для даного товариства є високий знос основних засобів. Зокрема, нами було виявлено, що у 2022 р. коефіцієнт зносу склав 71 %, що на 3 % більше за 2020 р. та на 2 % більше від 2021 р. Такі дані свідчать про те, що на балансі ТОВ «Палвіс» знаходиться значна кількість зношеного та застарілого обладнання. Як наслідок, обладнання на ТОВ «Палвіс» експлуатується на межі та потребує оновлення.

Суттєво зросли операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, які у 2022 р. склали 96 коп. Відповідно у 2022 р. товариству необхідно було витрати 96 коп. на 1 грн. реалізованої продукції. Для порівняння у 2020 р. даний показник складав 76 коп. Це суттєво знижує розміри отриманих прибутків товариства. На рис. 2.9 наведено динаміку цього показника.

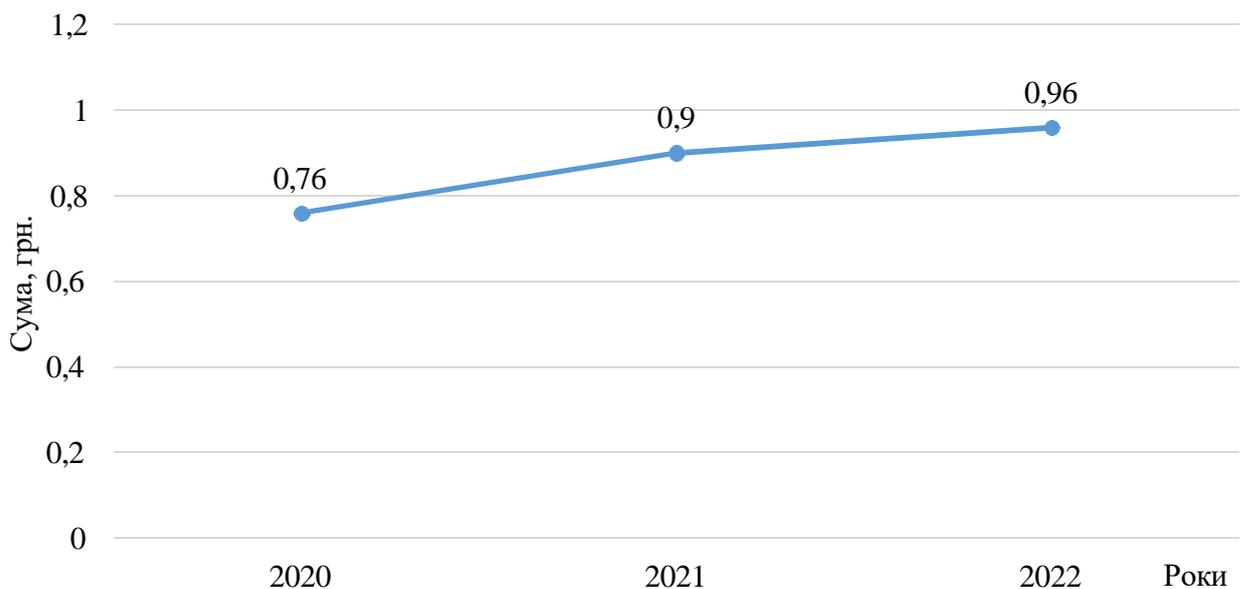


Рисунок 2.9 – Динаміка операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

ТОВ «Палвіс», незважаючи на різке зменшення розміру отриманого прибутку залишається рентабельним товариством. Рентабельність сукупного капіталу товариства у 2022 р. склала 2,15 %, що у порівнянні з 2020 р. менше на

30,44 % та у порівнянні з 2021 р. менше на 11,54 %. Рентабельність власного капіталу зменшується ще більшими темпами: у 2022 р. на 124,91 % зменшується порівняно з 2021 р. та на 24,86 % менше за 2021 р. Що стосується рентабельності продукції, то даний показник у 2022 р. склав 2,22 %, що на 22,96 % менше за 2020 р. та на 5,99 % менше за 2021 р. Зниження рівня рентабельності ТОВ «Палвіс» свідчить про зменшення рівня прибутковості товариства.

Таким чином, за результатом проведеного аналізу встановлено, що основні фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» погіршуються протягом 2020-2022 рр. Зокрема, розмір чистого прибутку знизився за досліджуваний період з 2431 тис. грн. до 108 тис. грн., а показник рентабельності продукції зменшився з 25,17 % до 2,22 % за 2020-2022 рр. До основних проблем, які вплинули на зменшення рівня прибутковості ТОВ «Палвіс» призвело: зростання операційних витрат, низькі темпи збільшення обсягів реалізованої продукції, високий рівень зносу основних засобів та недостатній рівень впровадження сучасних інноваційних технологій.

Результативність діяльності ТОВ «Палвіс» протягом аналізованого періоду часу погіршується, тому важливо знайти причини цього та усунути їх. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

2.3 Оцінка ефективності існуючого процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс»

Усі доходи ТОВ «Палвіс», яке було обрано нами для дослідження, формуються завдяки реалізації продукції, тобто менеджменту збуту. За цю важливу сферу діяльності відповідають працівники відділу збуту, який підпорядковується комерційному директору товариства та виконує безпосередньо усі його завдання і вказівки.

Загальна структура відділу збуту ТОВ «Палвіс» наведена на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Структура відділу збуту ТОВ «Палвіс»

Відділ збуту складається із чотирьох працівників: менеджера зі збуту продукції сільськогосподарського та лісового призначення, менеджера інтернет-продажів, менеджера з розвитку та менеджера зі збуту продукції для харчової промисловості. Очолює даний відділ комерційний директор. Між кожним із працівників розподілені функції та обов'язки. Менеджер зі збуту продукції сільськогосподарського та лісового призначення відповідає за збут продукції для підприємств аграрного та лісового господарства. Відповідно менеджер зі збуту продукції для харчової промисловості зайнятий у сфері торгівлі, він також надає консультації для представників харчової промисловості. Менеджер інтернет-продажів зайнятий продажами та консультуванням клієнтів через веб-сайт, також він займається й рекламою продукції ТОВ «Палвіс» у мережі Інтернет. Менеджер з розвитку займається просуванням продукції на нові ринки, зокрема ринки інших регіонів. Якщо один із працівників не виходить на роботу (з причин захворювання чи інших важливих обставин), то його обов'язки виконує інший працівник відділу збуту ТОВ «Палвіс».

Комерційний директор організовує роботу всього відділу збуту, оцінює роботу кожного окремого працівника, надає розпорядження та вказівки, розробляє та затверджує правила для організації збутової діяльності.

Кожен із працівників відділу збуту ТОВ «Палвіс» забезпечений засобами

зв'язку. У офісі забезпечено безкоштовний Wi-Fi, за кожним робочим місцем закріплений комп'ютер. Працюють працівники у програмі SalesWorks, яка призначена для потреб торгівлі і має обмежений функціонал, що дозволяє: формувати лист замовлення; приймати оплату; контролювати дебіторську заборгованість; оперативно отримувати доступ до даних клієнтів і ділових партнерів з метою досягнення максимальних домовленостей; планувати маршрути торгових представників; аналізувати виконання плану продажу кожним окремим співробітником, а також товариством в цілому; збирати інформацію для аналізу ринку. Програма SalesWorks об'єднана зі складом та відображає працівникам відділу продажів у автоматичному режимі дані про наявність певного асортименту продукції.

При аналізі менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» важливо розглянути аналіз структури продажу за регіональною ознакою, яка наведена на рис. 2.11.

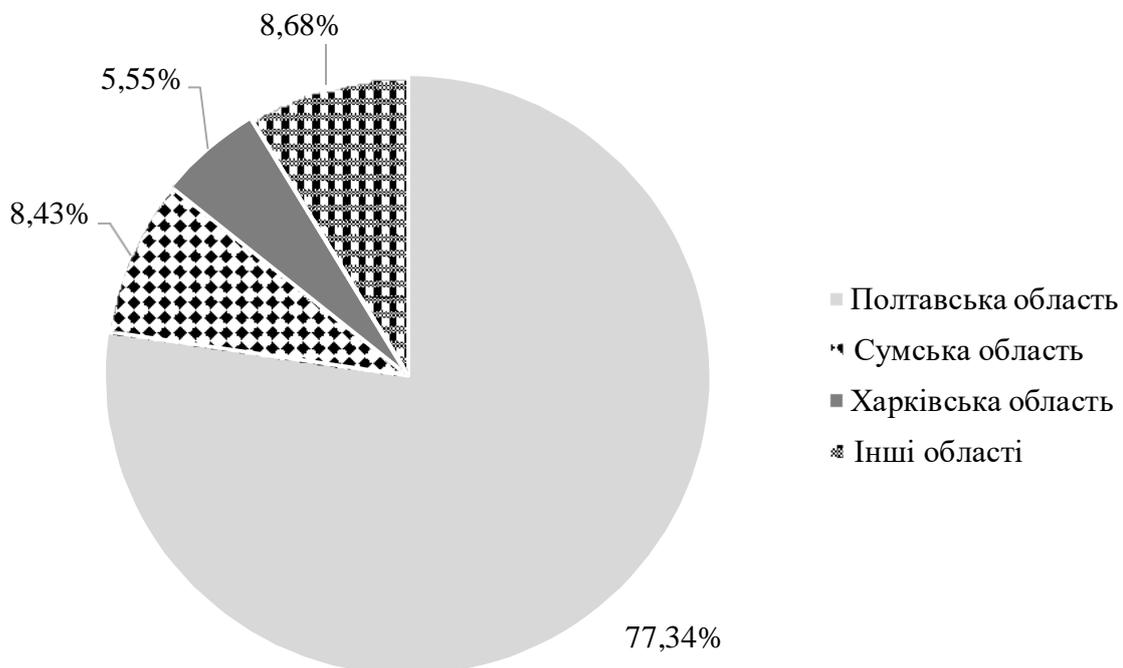


Рисунок 2.11 – Регіональна структура продажу продукції ТОВ «Палвіс» у 2022 р.

З наведеної структури можемо бачити, що ТОВ «Палвіс» при збуті продукції орієнтується переважно на регіональний ринок, тобто на ринок Полтавської області, де ТОВ «Палвіс» безпосередньо й здійснює свою виробничу діяльність. Загальна частка реалізації продукції, яка припадає на Полтавську область складає 77,34 %, ще 8,43 % продукції реалізовується підприємствам Сумської області, 5,55 % – Харківської області, а 8,68 % – припадає на інші регіони України. В цілому можемо стверджувати, що ТОВ «Палвіс» має не досить розвинену збутову мережу. Особливо відчутно це зараз в умовах воєнного стану, коли товариство втратило велику кількість постійних клієнтів з Сумської та Харківської області.

Водночас, нами було виявлено, що даний суб'єкт господарювання діє на ринку B2B, тобто «бізнес для бізнесу». Така бізнес-модель орієнтована на задоволення потреб іншого бізнесу, адже ТОВ «Палвіс» виготовляє та реалізовує продукцію для представників аграрного, лісового сектору та харчової промисловості. Для реалізації своєї продукції ТОВ «Палвіс» використовує різні інструменти, вичерпний перелік яких наведено на рис. 2.12.

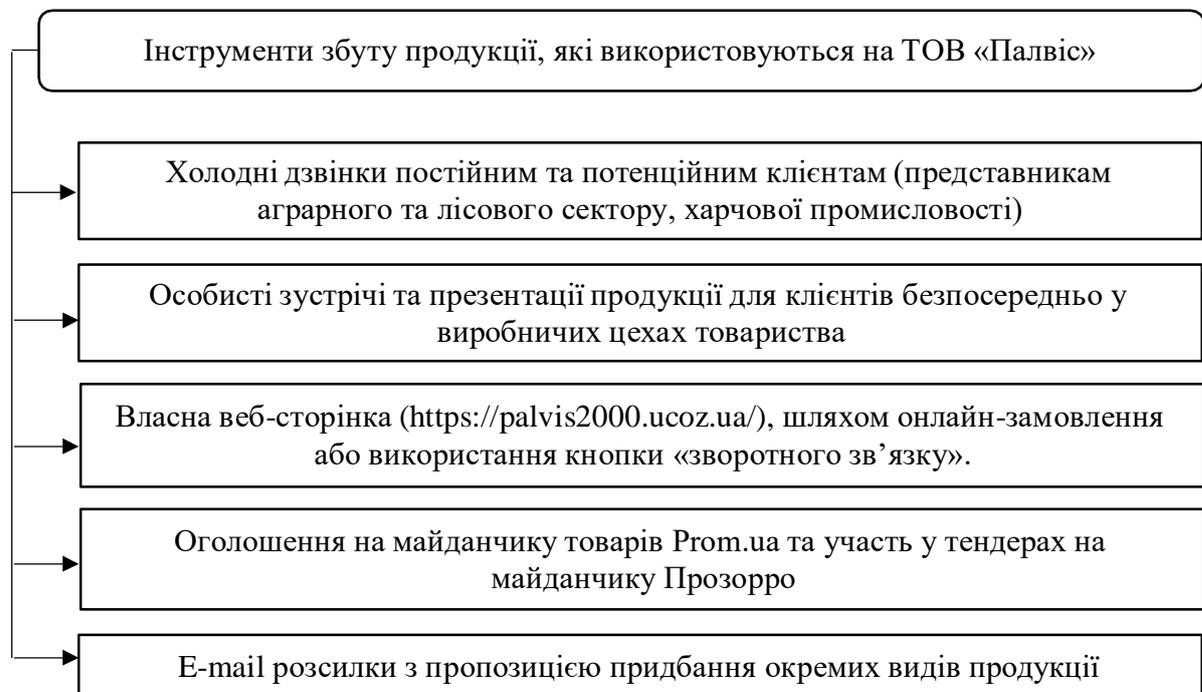


Рисунок 2.12 – Інструменти збуту продукції, які використовуються працівниками відділу збуту ТОВ «Палвіс» (узагальнено автором)

Найчастіше ТОВ «Палвіс» використовує холодні дзвінки для пошуку клієнтів та реалізації їм продукції. Вважаємо, що даний спосіб є невдалим, оскільки на ринку B2B саме холодні дзвінки показують високий рівень відмов. Послугами торговельних представників, дилерів ТОВ «Палвіс» не користується, а тому самостійно реалізовує продукцію. Також поширеним є спосіб реалізації продукції ТОВ «Палвіс» шляхом розміщення оголошень на торговельних майданчиках, зокрема Prom.ua.

Значною перевагою ТОВ «Палвіс», за нашим переконанням, є наявність власної веб-сторінки, на якій можна не лише ознайомитися з наявним асортиментом продукції, але й здійснити онлайн-замовлення. Кількість відвідувачів сайту ТОВ «Палвіс» та здійснених обсягів продажу через нього за 2020-2022 рр. наведено на рис. 2.13.

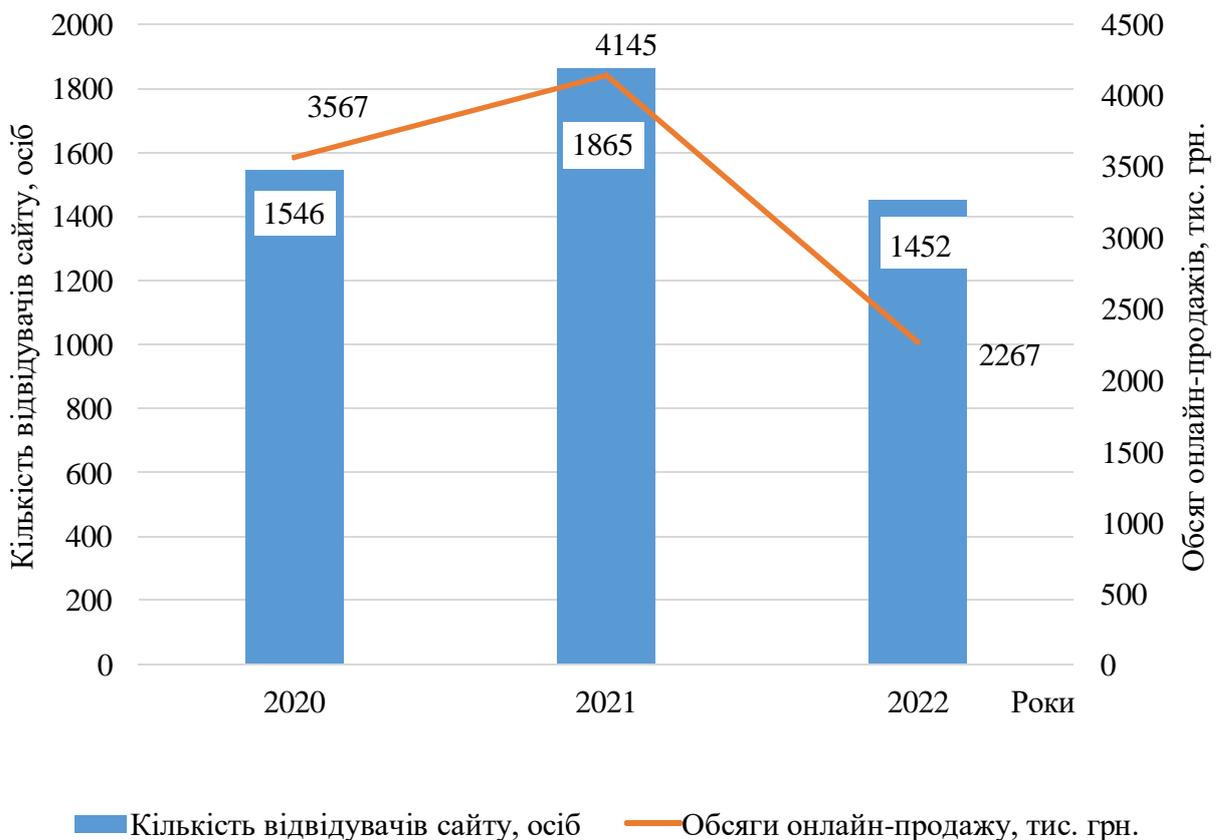


Рисунок 2.13 – Дані щодо відвідувачів сайту та онлайн-продажів ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Аналізуючи наведені дані можемо констатувати, що онлайн-продажі у ТОВ «Палвіс» є не досить розвиненими. При цьому у 2022 р. обсяги реалізації продукції за допомогою веб-сайту знизилися майже удвічі порівняно з попереднім роком, так у 1,5 рази відносно 2020 р. Можливості веб-сайту на ТОВ «Палвіс» не використовуються на всю потужність. Ситуація, що склалася, обумовлена тим, що на ТОВ «Палвіс» замало уваги приділяють просуванню веб-сайту в мережі Інтернет, а використання інтернет-реклами майже не здійснюється, внаслідок чого результати продажу продукції ТОВ «Палвіс» за допомогою даного цифрового інструменту доволі низькі.

У результаті проведеного опитування працівників відділу збуту ТОВ «Палвіс» виявлено їх основні проблеми, яка наведено на рис. 2.14.

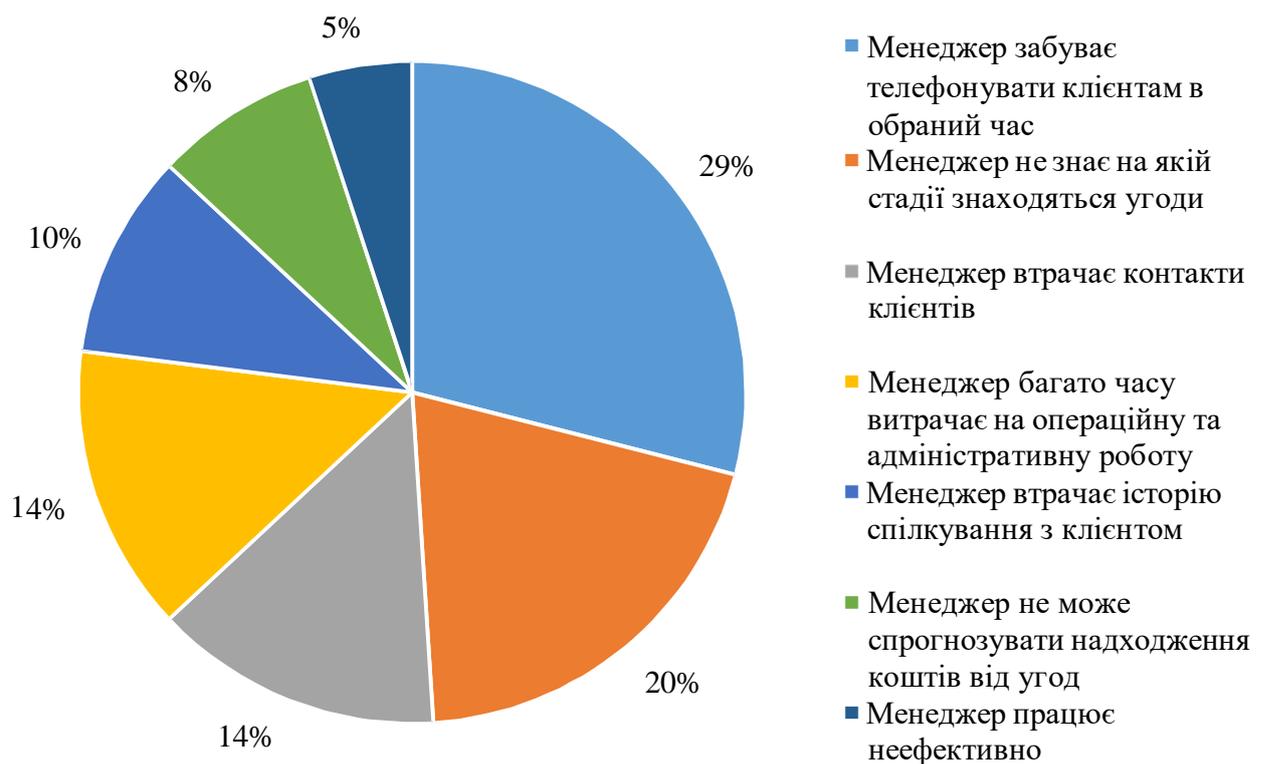


Рисунок 2.14 – Головні проблеми працівників відділу збуту ТОВ «Палвіс» у сфері менеджменту збуту продукції (узагальнено автором)

Існує доволі велика кількість проблем у роботі відділу збуту ТОВ «Палвіс». Більшість із них пов'язані з відсутністю єдиної інформаційної

системи, яка б дозволяла систематизувати всю інформацію про клієнтів.

У табл. 2.10 проведено оцінку ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» за допомогою системи одиничних індикаторів. Така оцінка проведена у динаміці за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. від:	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17185	24088	25075	7890	987
Кількість укладених договорів, од.	190	197	182	(8)	(15)
Середня вартість укладеного договору на поставки продукції, тис. грн.	90,45	122,27	137,77	47,32	15,5
Кількість працівників відділу збуту, осіб	4	4	4	0	0
Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на 1 співробітника відділу збуту	4296,25	6022	6268,75	1972,5	246,75
Витрати на збут	285	393	486	201	93
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн. витрат на збут	60,30	61,29	51,59	(8,71)	(9,7)
Чистий прибуток, тис. грн.	2431	995	108	(2323)	(887)
Рентабельність збуту, %	852,98	253,18	22,22	(830,76)	(230,96)
Частка товариства на ринку, %	0,02	0,06	0,02	0	(0,04)

Результати проведеного аналізу дозволили виявити тенденцію щодо зниження ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр. Розмір чистого доходу від реалізації продукції в цілому зростає, але слід враховувати інфляційний чинник, через який зросла і вартість продукції. Зокрема, на це вказує кількість укладених договорів, яка зменшилася у 2022 р. на 8 одиниць порівняно з 2020 р. та на 15 одиниць порівняно з 2021 р. При цьому середня вартість укладеного договору зростає. У 2022 р. кількість укладених договорів зменшилася, але зросла вартість поставок, передбачених одним договором (рис. 2.15).

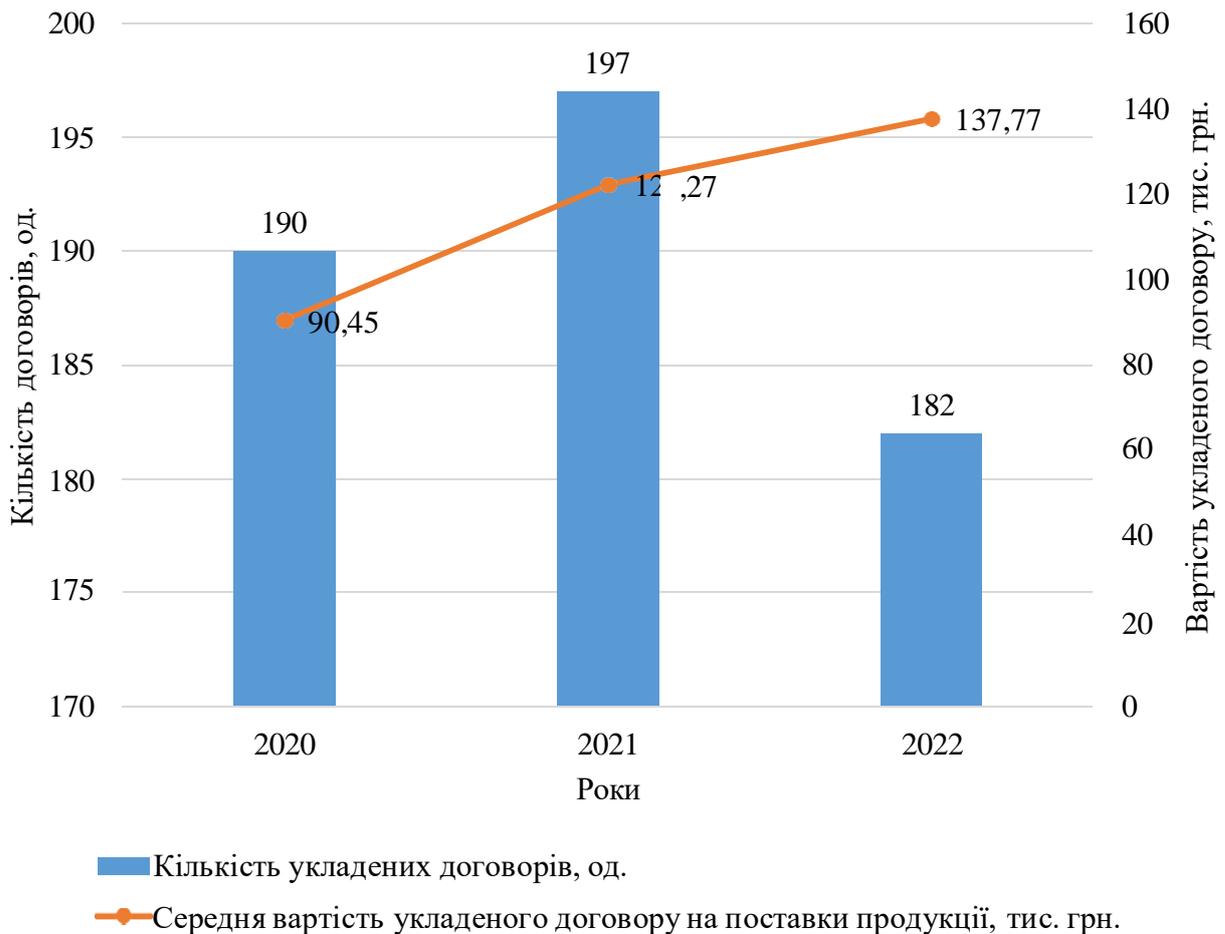


Рисунок 2.15 – Динаміка кількості укладених договорів та їх середньої вартості на ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Протягом 2020-2022 рр. зростають збутові витрати ТОВ «Палвіс», товариству доводиться вкладати більше фінансових ресурсів у збут своєї продукції. У 2022 р. витрати ТОВ «Палвіс» на збут склали 486 тис. грн., що на 201 тис. грн. більше від 2020 р. та на 93 тис. грн. більше за 2021 р. При цьому суттєво скоротився обсяг реалізованої продукції, який припадав на кожну гривню витрат на збут. Так, у 2022 р. даний показник склав 51,59 тис. грн., що на 8,71 тис. грн. менше за відповідний показник у 2020 р., та на 9,7 тис. грн. менше за 2021 р.

Зміну цього показника у динаміці за період, що аналізується, графічно проілюстровано на рис. 2.16.

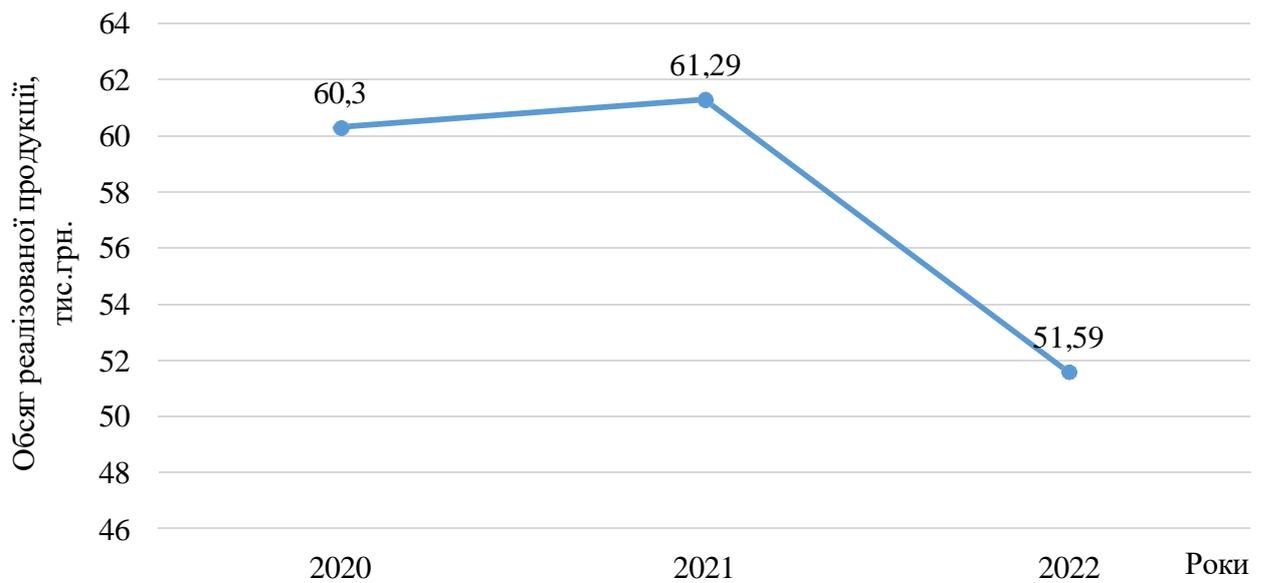


Рисунок 2.16 – Динаміка обсягу реалізованої продукції на 1 грн витрат на збут ТОВ «Палвіс» за 2020-2022 рр.

Зазначені зміни свідчать про зниження ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс». Фахівцям даного суб'єкта господарювання у 2022 р. потрібно було витратити більше зусиль та фінансових коштів для реалізації виготовленої продукції. Рентабельність збуту протягом 2020-2022 рр. знижується у геометричній прогресії. Ще на початку аналізованого періоду рентабельність збуту складала 852,98 %, а на кінець аналізованого періоду знизилася до 22,22 %. Все це вказує на проблеми у сфері менеджменту збуту продукції, і якщо не знайти конкретні шляхи їх вирішення, у кінцевому підсумку це може обернутися подальшим зниженням розмірів прибутків ТОВ «Палвіс». Також товариство займає доволі низьку частку ринку, яка у 2021 р. склала 0,06 %, а у 2022 р. знизилася до 0,02 %.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що на ТОВ «Палвіс» створено відділ збуту, який включає чотирьох працівників, і очолює його комерційний директор. Сьогодні при збуті своєї продукції ТОВ «Палвіс» орієнтується переважно на Полтавський регіональний ринок. При цьому лівова частка продажів (майже 80 %) припадає саме на даний ринок. Для збуту

продукції ТОВ «Палвіс» використовує різні інструменти, зокрема: e-mail розсилки, оголошення на майданчику товарів Prom.ua та участь у тендерах на майданчику Прозорро, власна веб-сторінка, особисті зустрічі з клієнтами, презентації продукції, холодні дзвінки. Результати дослідження вказують на те, що на даному суб'єкті господарювання віддають перевагу безпосередньо холодним дзвінкам та неповною мірою використовують можливості власного веб-сайту. Проведена оцінка показала зниження ефективності менеджменту продукції ТОВ «Палвіс». Головним підтвердженням даної тези є той факт, що протягом 2020-20222 рр. на даному товаристві відбулося суттєве зниження рентабельності збуту продукції, а також зменшення обсягу реалізованої продукції у розрахунку на 1 грн. витрат на її збут з 60,3 тис. грн. до 51,59 тис. грн. Отримані результати вказують на потреби у пошуку напрямів підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

Основні пропозиції стосовно удосконалення менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» буде наведено в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» отримано наступні висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс». Виявлено, що даний суб'єкт господарювання спеціалізується на виробництві машин та устаткування для агропромислового сектору та підприємств харчової промисловості. Товариство займається як виробництвом продукції, так і її подальшою реалізацією. За роки свого функціонування ТОВ «Палвіс» зарекомендувало себе з позитивної сторони, як надійний товаровиробник. Окрім виробництва, ТОВ «Палвіс» також надає послуги з монтажу устаткування та проведення його ремонту. Організаційна структура

управління ТОВ «Палвіс» є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Палвіс» налічує 112 осіб, однак протягом 2020-2022 рр. на товаристві відбулося скорочення персоналу.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс». Встановлено, що основні фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» погіршуються протягом 2020-2022 рр. Зокрема, розмір чистого прибутку знизився за досліджуваний період з 2431 тис. грн. до 108 тис. грн., а показник рентабельності продукції зменшився з 25,17 % до 2,22 % за 2020-2022 рр. До основних проблем, які вплинули на зменшення рівня прибутковості ТОВ «Палвіс» призвело: зростання операційних витрат, низькі темпи збільшення обсягів реалізованої продукції, високий рівень зносу основних засобів та нестача сучасних інноваційних технологій.

3. Проведено оцінку ефективності існуючого процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс». На даному суб'єкті господарювання створено відділ збуту, який складається з чотирьох працівників, і очолює його комерційний директор. При збуті продукції ТОВ «Палвіс» орієнтується переважно на Полтавський регіональний ринок. На даний ринок припадає майже 80 % усіх продажів. Для збуту продукції ТОВ «Палвіс» використовує різні інструменти, зокрема: e-mail розсилки, оголошення на майданчику товарів Prom.ua та участь у тендерах на майданчику Прозорро, власна веб-сторінка, особисті зустрічі з клієнтами, презентації продукції та холодні дзвінки. Віддають перевагу на ТОВ «Палвіс» холодним дзвінкам та не повністю використовують можливості власного веб-сайту. Проведена оцінка показала зниження ефективності менеджменту продукції ТОВ «Палвіс». Так, протягом 2020-2022 рр. на даному товаристві відбулося суттєве зниження рентабельності збуту продукції, а також зменшення обсягу реалізованої продукції у розрахунку на 1 грн. витрат на її збут з 60,3 тис. грн. до 51,59 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ПАЛВІС»

3.1 Основні напрями удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» в контексті розвитку сучасного бізнес-середовища

ТОВ «Палвіс» функціонує на ринку, переслідуючи мету задоволення платоспроможних потреб клієнтів та забезпечення на цій основі зростання прибутків. У свою чергу, прибутки товариства формуються переважно завдяки виробництву та збуту продукції. Відповідно існує чіткий зв'язок між менеджментом збуту продукції ТОВ «Палвіс» та його кінцевими результатами діяльності. Реальні резерви до підвищення ефективності діяльності ТОВ «Палвіс» знаходяться в удосконаленні процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

Керівництву ТОВ «Палвіс» слід орієнтуватися на урахування та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, які є безпосередніми учасниками менеджменту збуту продукції. Перш за все це стосується клієнтів, які придбавають продукцію ТОВ «Палвіс» та тим самим забезпечують надходження доходів. Працівники відділу збуту ТОВ «Палвіс», від діяльності та мотивації яких залежать потенційні обсяги збуту продукції, консультують клієнтів, здійснюють телефонні дзвінки, проводять презентації тощо. Від того, як вони здійснюють свою роботу, залежить загальне враження клієнтів про ТОВ «Палвіс» та його продукцію. Якщо персонал відділу збуту не матиме належної мотивації, то відповідно знижуватиметься й ефективність менеджменту збуту. ТОВ «Палвіс» слід враховувати також інтереси й інших зацікавлених сторін, а не ставити за мету виключно підвищення дохідності та прибутковості. Лише збалансування інтересів усіх учасників забезпечить результативність процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

З урахуванням даної концепції на рис. 3.1 нами було запропоновано удосконалений процес менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

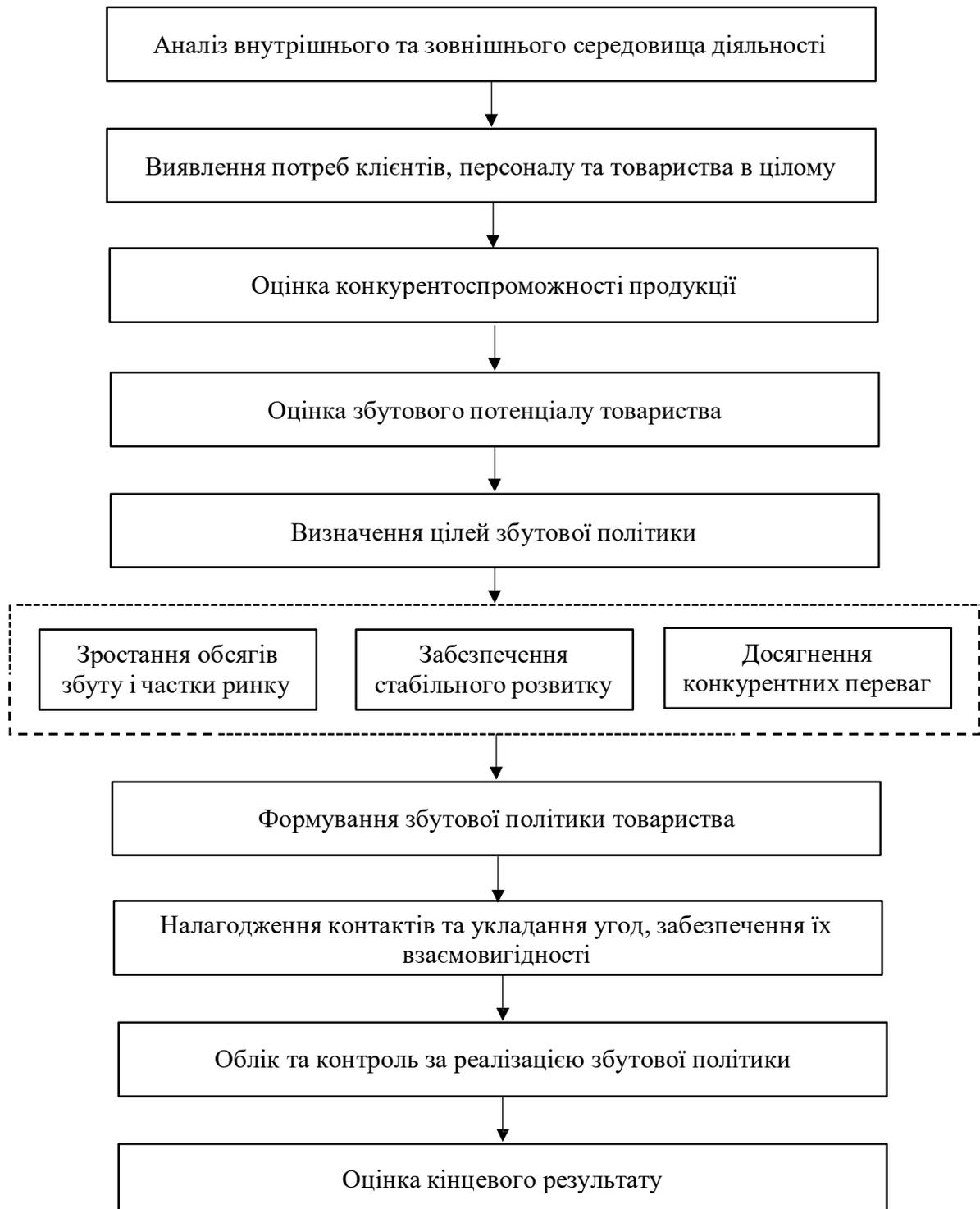


Рисунок 3.1 – Удосконалений процес менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» (запропоновано автором)

Слідування запропонованому процесу дозволить удосконалити менеджмент збуту продукції ТОВ «Палвіс». Основою цього має бути розробка збутової політики товариства, яка включатиме складання плану збуту продукції (відповідно до реальних потреб ринку та узгодженості з виробничою програмою), заходи щодо стимулювання продажу та мотивації працівників задіяних у даному процесі, визначення інструментів для просування продукції до клієнтів, а також взаємодії з ними.

Здійснюючи процес менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс», необхідно акцентувати увагу на таких пріоритетах, як:

формування взаємовигідних та міцних ділових відносин з оптово-роздрібними покупцями;

зосередження уваги на цінності товару для клієнта, а не на його ціні;

сегментування і позиціонування товару;

збільшення обсягів продажу товару.

На попередньому етапі даного наукового дослідження було виявлено, що на ТОВ «Палвіс» створений відділ збуту, який включає чотирьох осіб, тому кардинальних змін до вже сформованої його структури, на наш погляд, вносити не потрібно. Навпаки, важливо підвищити ефективність роботи даного відділу. У процесі аналізу встановлено, що в частині менеджменту збуту продукції, головний акцент зміщується на максимізацію обсягу збуту за певний відрізок часу, тобто відбувається орієнтація на короткострокові цілі, тоді коли недостатньо уваги приділяється питанню побудови взаємовигідних довгострокових відносин з клієнтами. З урахуванням зазначеного вважаємо за доречне розширити діапазон функцій відділу збуту, який повинен виконувати й такі важливі завдання як: управління інноваціями, управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, управління та оптимізація асортименту та управління товарною маркою. З огляду на те, що зараз функції та роль відділу збуту ТОВ «Палвіс» зводяться виключно до процесу продажу продукції, на рис. 3.2 нами було запропоновано оновлену систему менеджменту збуту продукції для даного суб'єкта господарювання.

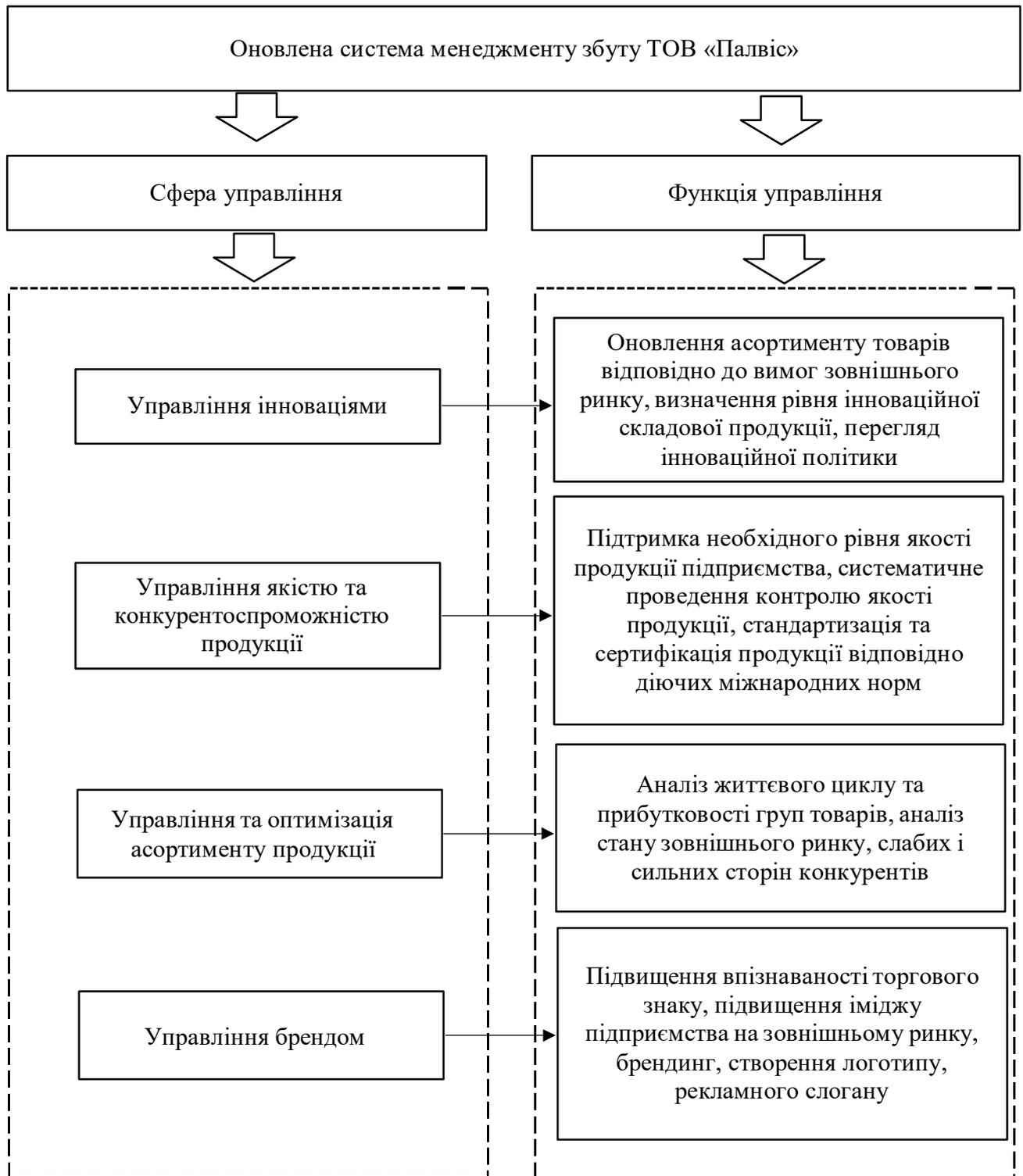


Рисунок 3.2 – Оновлена система менеджменту збуту ТОВ «Палвіс»
(розроблено автором)

Згідно запропонованого підходу функціонал відділу збуту ТОВ «Палвіс» має суттєво розширитися. Даний відділ відповідатиме не лише за процес збуту

продукції, але й охоплюватиме питання управління її асортиментом, інноваціями, брендом та конкурентоспроможністю продукції. Все це вказує на те, що дійсно значного успіху в сфері організації менеджменту збуту ТОВ «Палвіс» можна досягти шляхом налагодження активної взаємодії між відділом збуту та іншими структурними підрозділами даного суб'єкта господарювання. Це дозволить отримувати достовірну та релевантну інформацію, на основі якої розроблятиметься збутова політика.

Окрім того, вважаємо за доцільне запропонувати перелік конкретних заходів для удосконалення процесу менеджменту збуту ТОВ «Палвіс», які наведено у табл. 3.1 та охоплюють широке коло питань.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс»

Перелік заходів	Зміст
Удосконалення системи планування збуту продукції	Для виправлення відхилень фактичних обсягів збуту від планових необхідно більш точно визначити стратегію збуту підприємства, здійснити прогнозування обсягу реалізованих продуктів, проводити АВС-аналіз, оцінювати ринкову ситуацію, виявляти реальні потреби клієнтів
Поліпшення кадрового забезпечення	Розробити стандарти ефективної праці менеджерів зі збуту, їх навчання, корпоративні тренінги, підвищення кваліфікації за фаховою діяльністю працівників. Мотивація працівників до збільшення обсягів збуту продукції
Удосконалення системи організації менеджменту збуту	У процесі організації менеджменту збуту продукції доцільно використовувати сучасні методи продажів через мережу Інтернет, зокрема розвивати власну веб-сторінку.
Створення нових каналів збуту та розвиток існуючих	Система менеджменту збуту товариства обмежується відділом збуту, що не дозволяє використовувати усі можливості. Зокрема, перспективним є залучення торгових агентів та посередників, які займатимуться просуванням продукції на нові ринки
Розроблення ефективної системи стимулювання збуту	Необхідно розробити різні системи знижок, бонусів та лояльності для клієнтів. Зокрема, надання знижки протягом певного періоду на послуги з обслуговування обладнання, а також знижки у разі реалізації продукції на певну суму грошових коштів.
Розширення географії продажу продукції	Для збільшення обсягу продажів слід залучати нових клієнтів, що можливо за рахунок виходу на нові ринки збуту, зокрема на сусідні регіони України. Для цього доцільно використовувати послуги посередників та торгових представників

Примітка: запропоновано автором

Загалом, вважаємо за необхідне підкреслити, що впровадження запропонованих заходів забезпечить суттєве удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс». Основним із них може бути створення нових каналів збуту продукції та відповідне стимулювання продажів.

Створення нових каналів збуту продукції дозволить ТОВ «Палвіс» виграти за рахунок ефекту масштабу й охопити інші регіони України, адже нині ТОВ «Палвіс» орієнтується в своїй діяльності виключно на регіональний ринок, про що вже було зазначено нами на попередньому етапі наукового дослідження. Вихід на нові ринки надасть доступ до більшої кількості потенційних клієнтів, які з часом можуть перетворитися на постійних. Для цього необхідно розпочати співпрацювати з посередниками, або ж залучати торгових представників, які можуть відвідувати потенційних клієнтів, проводити переговори, здійснювати презентацію продукції та підписувати контракти на її поставку. На ринку B2B персональний продаж справедливо вважається одним із найбільш ефективних інструментів, який, на жаль, сьогодні недооцінюється керівництвом ТОВ «Палвіс». Практикою доведено, що торгові представники здатні забезпечити більший рівень охоплення ринку. На рис. 3.3 наведено схему їх функціонування.

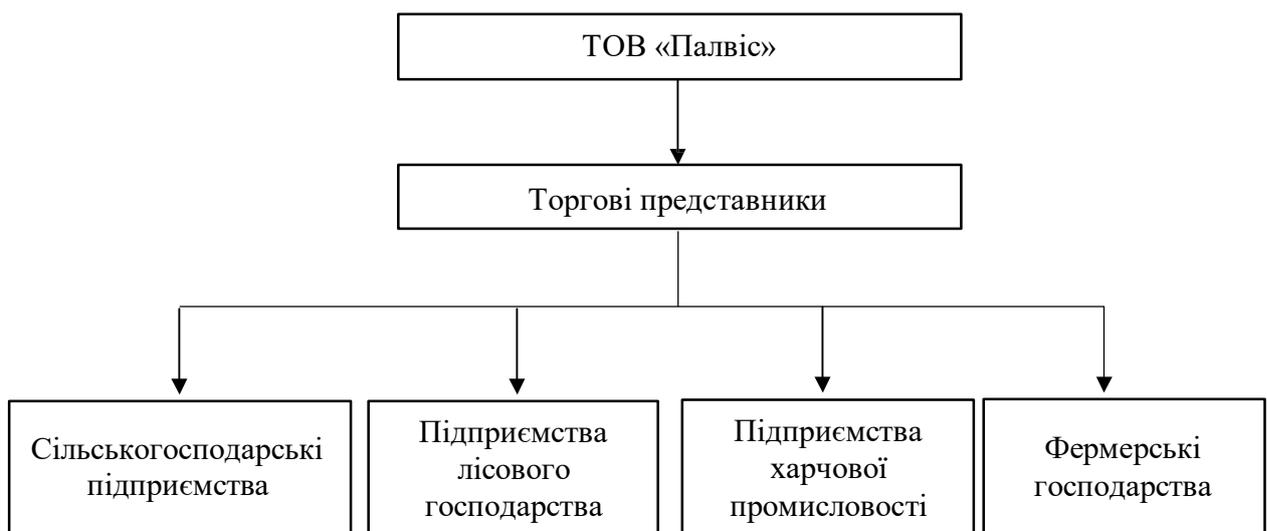


Рисунок 3.3 – Схема функціонування торгових представників ТОВ «Палвіс» (авторське бачення)

Відносно оплати праці торгових представників, ми пропонуємо пов'язати рівень їх оплати праці з досягнутими результатами. Наприклад, заробіток торгового представника залежатиме від обсягів продажу. Це може бути 3-7 % від обсягу збуту, який забезпечив конкретний торговий представник. Відповідно чим більшу користь він приніс ТОВ «Палвіс», тим більший рівень заробітної плати отримує. Від такої системи оплати праці торгових представників однозначно виграють усі. Торговий представник знатиме, від чого конкретно залежить рівень оплати праці, який визначатиметься рівнем обсягу продажу. ТОВ «Палвіс» буде нести додаткові витрати лише у разі продажу торговим представником продукції, але при цьому сума виграшу від збуту буде суттєво перевищувати витрати на оплату праці. За такого механізму суттєвих ризиків чи втрат з боку ТОВ «Палвіс» не передбачається.

Щоб покращити мотивацію працівників відділу збуту та торгових представників, також можна ввести додаткові премії на базі КРІ. Наприклад, кожному працівникові, задіяному у процесі торгівлі, може нараховуватися оплата праці відповідно до обсягів продажу. Це може бути 3 % від обсягу продажу за місяць, але при досягненні продажу більше 50 тис. грн. премія складатиме 5 %. Такий підхід, на нашу думку, стимулюватиме працівників до більш активної праці. У табл. 3.2 наведено запропоновану систему стимулювання працівників відділу збуту та торгових представників ТОВ «Палвіс».

Таблиця 3.2 – Система стимулювання працівників відділу збуту та торгових представників ТОВ «Палвіс»

№	Умова	Відсоток
1	Фіксований відсоток від суми обсягу реалізованої продукції до 100 тис. грн.	3
2	Фіксований відсоток від суми обсягу реалізованої продукції від 100 до 300 тис. грн.	5
3	Фіксований відсоток від суми обсягу реалізованої продукції від 300 тис. грн.	7

Примітка: запропоновано автором

Запропонована нами система стимулювання сприятиме покращенню роботи торгового персоналу ТОВ «Палвіс». Працівники прагнутимуть більш глибоко вивчати існуючі методи продажів, використовувати сучасні інструменти просування продукції, взаємодіятимуть, розроблятимуть пропозиції у частині удосконалення менеджменту збуту продукції.

Іншою важливою стороною є клієнти, які придбавають продукцію ТОВ «Палвіс», їх також слід стимулювати до процесу придбання. Необхідно працювати і над побудовою довгострокових відносин. Товариство пропонує виробниче обладнання, яке постійно необхідне на різних підприємствах. Відповідно слід зробити так, щоб придбавши один раз клієнт перетворився на постійного клієнту. ТОВ «Палвіс» слід працювати не лише над збільшенням кількості клієнтів, але й стимулювати їх до зростання розміру чеку. Це можливо зробити за рахунок впровадження різноманітних програм лояльності, які відображено на рис. 3.4.

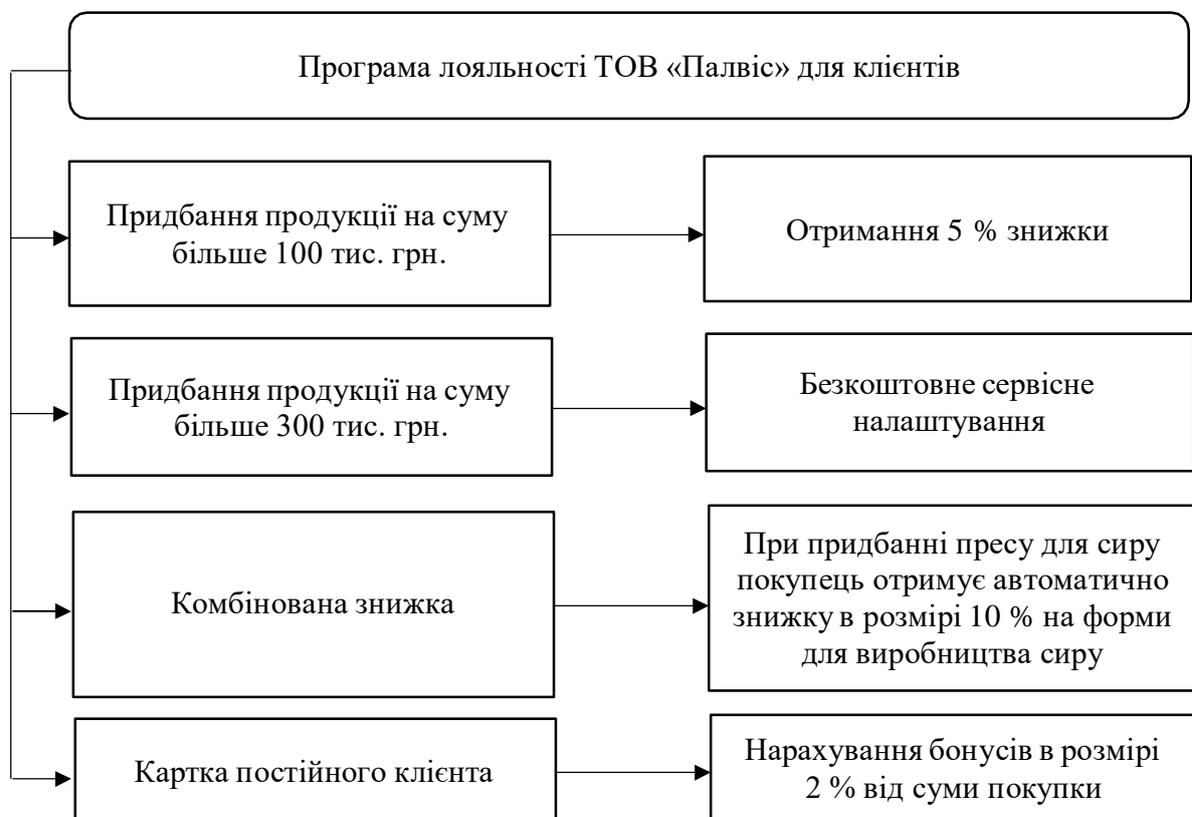


Рисунок 3.4 – Програма лояльності ТОВ «Палвіс» для клієнтів
(запропоновано автором)

Передбачається, що впровадження програми лояльності для клієнтів сприятиме максимізації обсягів збуту продукції. Це особливо важливо в сучасних кризових економічних умовах. До того ж можна ТОВ «Палвіс» впроваджувати договори поставки з розстрочкою чи відстрочкою платежу. Головне при цьому отримувати гарантії від клієнтів, у договорі чітко прописати умови контракту та штрафні санкції у разі порушення встановлених термінів оплати. Також в умовах кризи, коли велика кількість підприємств не володіють достатніми фінансовими ресурсами, можливо продавати продукцію ТОВ «Палвіс» на умовах фінансового лізингу. Це дозволить клієнтам оплачувати за придбану продукцію, зокрема сільськогосподарського призначення частинами. У такому разі ТОВ «Палвіс» збільшить обсяги збуту продукції, але при цьому кошти за неї отримуватиме щомісячно протягом визначеного періоду часу, поки клієнт повністю не відшкодує її вартість. Інструмент фінансового лізингу є ефективним в умовах кризи та зниження платоспроможності, що й спостерігається нині. ТОВ «Палвіс» слід розглядати різні варіанти продажу продукції.

Таким чином, з метою удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» рекомендовано зосередити увагу на задоволенні інтересів усіх зацікавлених сторін. Для цього важливим є проведення аналізу ринкової ситуації, оцінки збутового потенціалу товариства, визначення мотивації збутового персоналу та клієнтів й на цій основі розробки відповідної збутової політики. Безпосередньо для підвищення ефективності менеджменту збуту продукції нами запропоновано такі заходи як: удосконалення системи планування збуту, поліпшення кадрового забезпечення, удосконалення системи організації менеджменту збуту, створення нових каналів збуту та розвиток існуючих, розробка ефективної системи стимулювання збуту, розширення географії продажу продукції. Водночас, для збуту продукції ТОВ «Палвіс» рекомендується залучати торгових агентів, які будуть просувати продукцію на нові для товариства ринки. Для стимулювання працівників, задіяних у збуті, запропонована система мотивація, згідно якої їх розмір заробітної плати

повністю залежатиме від досягнутих результатів у плані обсягу реалізованої продукції. Для стимулювання обсягу продажу розроблено програму лояльності, що дозволить максимізувати збут продукції.

У сучасному бізнесі для покращення організації менеджменту збуту продукції широкого поширення має впровадження CRM-систем. Доцільно у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи сформулювати систему заходів щодо покращення організації менеджменту збуту на ТОВ «Палвіс» із використанням саме такої системи.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» з використанням CRM-системи

Нині у всіх бізнес-процесах підприємств активно використовуються різні сучасні інформаційні технології, які базуються на елементах штучного інтелекту та здатні забезпечити автоматизацію та підвищення ефективності окремих бізнес-процесів. Не оминув даний процес і сферу збуту, в якій активно використовуються різноманітні інформаційні технології. Зокрема, досить розповсюдженою тенденцією є активне використання підприємствами CRM-систем, які дозволяють підвищити ефективність менеджменту збуту. Це якраз те, що й потрібно для покращення організації менеджменту збуту на ТОВ «Палвіс», адже проведений аналіз у попередньому розділі кваліфікаційної роботи показав, що працівники відділу збуту працюють в програмі MS Excel, який володіє значно меншим функціоналом порівняно з іншими сучасними програмними продуктами. Як наслідок співробітники відділу збуту ТОВ «Палвіс» допускають велику кількість помилок та перевантажені надлишковою інформацією. Передбачається, що впровадження сучасної CRM-системи дозволить ТОВ «Палвіс» автоматизувати менеджмент збуту та суттєво покращити його організацію.

Зазначимо, що CRM-система – це програма, яка в кінцевому підсумку розроблена, щоб спростити процес продажів. ТОВ «Палвіс» може

використовувати її для керування контактами, відстеження угод і вирішення рутинних адміністративних завдань, щоб співробітники відділу збуту могли зосередити свою увагу на більш важливих функціях менеджменту збуту. Якщо ТОВ «Палвіс» буде застосовувати CRM-систему, то працівники відділу збуту отримають прогнози та рекомендації для побудови довгострокових ділових зв'язків із клієнтами.

Відтак, CRM-система є дійсно необхідною в системі організації менеджменту збуту продукції, щоб:

не втратити потенційних клієнтів та не пропустити вхідні дзвінки чи запити, тому ТОВ «Палвіс» необхідно докласти значних зусиль для залучення постійного клієнтського потоку через високу конкуренцію на ринку;

здійснювати постійний моніторинг роботи співробітників та стандартизації робіт по взаємодії з клієнтами, а також відстеження всіх вхідних і вихідних контактів в єдиному сховищі, що дозволить легко отримати доступ до інформації в будь-який час;

накопичувати статистичну базу, всю інформацію про роботу можна зібрати в стандартизованій формі, що дозволить менеджеру аналізувати попередньо проведену роботу та відповідним чином планувати збутову діяльність, виходячи з тенденцій, характерних для попередніх років. До того ж сучасна CRM-система наділена функціями автоматизованого збору, обробки, аналізу та інтерпретації готової інформації в графічній та табличній формі;

надавати готові рішення для оптимізації роботи з клієнтами, нагадуючи користувачеві про необхідні кроки, потребу в дзвінках, персональній зустрічі, акційній пропозиції тощо.

CRM-система побудована на основі штучного інтелекту, вона здатна за лічені секунди обробляти великий масив інформації та надавати користувачеві підказки, допомогу в прийнятті рішень. Крім того дана система дозволяє моделювати різні результати при прийнятті того чи іншого рішення. Все це засноване на тенденціях попередніх періодів. Наприклад, CRM-система цілком здатна самостійно здійснювати розрахунки і визначати найбільш прийнятні

варіанти для надання знижок, визначати акційні пропозиції на певні види продукції, моделювати очікувані результати.

Безумовно, CRM-система не може замінити роль людини, повністю виконувати функції відділу збуту чи окремого співробітника, але її використання надає потужну аналітичну допомогу для підтримки рішень, на основі чого процес менеджменту збуту ТОВ «Палвіс» стає набагато ефективнішим, а ризики допущення помилок зводяться до мінімуму.

Головна перевага використання та впровадження такої CRM-системи у сфері менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» полягає у підтримці прийняття обґрунтованих рішень, як це зазначено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Переваги від використання CRM-системи у процесі прийняття рішення на ТОВ «Палвіс»

CRM для продаж	CRM для маркетингу	CRM для підтримки
Прийняття рішення у рамках процесу збуту	Прийняття рішення у сфері маркетингу	Прийняття рішень в управлінні проблемами
Єдине джерело інформації про клієнта	Планування та проведення маркетингових компаній	Фіксація і відстеження різних ситуацій
Автоматизація збутових процесів	Сегментування клієнтської бази	Доступ клієнтів та партнерів до бази знань
Можливість аналізу інформації	Розподіл завдань, відстеження ходу їх виконання	Тісна взаємодія структурних підрозділів підприємства
Точний прогноз продаж	Автоматизація передпродажних процесів	

Примітка: розроблено автором за даними [76]

Сучасне середовище активно рухається у напрямку діджиталізації, тому й ТОВ «Палвіс», виходячи з наявних можливостей CRM-системи, необхідно впровадити її у свою діяльність.

На сучасному IT-ринку представлена велика кількість CRM-систем, які є досить схожими за своїми функціональними можливостями. Зокрема, проведений аналіз ринку IT-рішень для менеджменту збуту продукції дозволив

нам виділити такі найбільш поширені CRM-системи, як: Pipedrive, LP-CRM, Microsoft Dynamics 365, KeepinCRM, Perfectum CRM, KeyCRM, HugeProfit, Salesforce тощо. Раніше переважна більшість українських підприємств використовували у своїй діяльності CRM-систему Бітрікс 24, але після російського вторгнення в Україні заборонено її використання, тому всі без виключення суб'єкти господарювання активно переходять на CRM-системи українського та іноземного виробництва. Практично всі перелічені CRM-системи є досить подібними за функціональними можливостями та різняться лише окремими функціями.

Зважаючи на поточний стан ТОВ «Палвіс» рекомендовано впровадити у його діяльність Perfectum CRM, яка є розробкою української IT-компанії.

Така система володіє повним функціоналом для забезпечення автоматизації функції менеджменту збуту продукції, тому її використання у менеджменті збуту ТОВ «Палвіс» сприятиме вирішенню виявлених недоліків, а саме:

оформлення замовлення здійснюватиметься за допомогою функціональних можливостей Perfectum CRM, що зменшить часові витрати на оформлення заявки;

з'явиться можливість автоматизованого формування плану по контактах із клієнтами;

автоматизується процес аналізу етапів продажу, обліку, знижок та націнок;

інвентаризація, робота з поверненням та облік браку буде набагато легшим та автоматизованим;

аналітика збуту та прогнозування запасів стане автоматизованою.

Perfectum CRM буде самостійно нагадувати менеджерам про необхідність зв'язатися з клієнтом, відправити йому персоналізовану пропозицію, привітати з днем народження тощо.

Загалом, Perfectum CRM є потужним інструментом, який автоматизує менеджмент збуту ТОВ «Палвіс». Це допоможе товариству забезпечувати

централізовану, оптимізовану та спрощену комунікацію з клієнтами та покращуючи її шляхом наданням швидкого доступу до інформації про клієнтів, кращої сегментації, прогнозування потреб та інтересів клієнтів та інших переваг.

Використовуючи Perfectum CRM, менеджери ТОВ «Палвіс» можуть автоматично отримувати інформацію про найбільш прибуткових і значущих клієнтів і персоналізувати для них маркетингові повідомлення та пропозиції.

Perfectum CRM є повнофункціональною CRM-системою, що складається з низки модулів, які автоматизують окремі процеси менеджменту збуту. У табл. 3.4 наведено характеристику функцій основних модулів Perfectum CRM.

Таблиця 3.4 – Характеристика функцій модулів Perfectum CRM

Назва функцій	Завдання
1	2
Contact management	Забезпечення оперативного доступу до інформації від контакту з клієнтом до підписання угоди. Створення профайлу клієнта, ведення історій контактів. Планування роботи з клієнтами. Підприємство є ініціатором контактів, тому саме від нього безпосередньо залежить ефективність взаємовідносин із кінцевим споживачем.
Account management	Ведення бази клієнтів, фінансові, поштові та контактні дані компанії. Обробка заявок, реалізовані угоди, контракти, фінансовий звіт.
Sales management	Статистичний аналіз прибутків і збитків по кожному клієнту. Наявність і кількість товарів на складі можна відстежити в режимі реального часу.
Time management	Організація робочого часу (дедлайни виконання завдань) і розподіл навантаження. Облік робочого часу дозволяє відстежувати часові затрати на виконання завдань співробітників та здійснювати нарахування заробітної плати по годинах.
Customer service	Підтримка клієнтів 24/7 – сервісне обслуговування. Самостійний пошук необхідної інформації, безпосередня можливість клієнта обирати вигідну акційну пропозицію, онлайн-розрахунки (прайси) роздрібною та оптовою продукцією). Для ведення контролю якості роботи ведеться аудіозапис всіх попередніх домовленостей.
Field force automation, Telemarketing/ telesales	Можливість проведення фокус-груп з клієнтами, обробка замовлень, ведення статистики, запису стандартних запитань і відповідей та використання засобів комунікацій з клієнтами через e-mail, IP-телефонію (call-центри – центри обробки вхідних викликів).
Marketing	Збір та обробка статистичних даних, планування та проведення різних маркетингових акцій, контроль віддачі та розрахунки ефективності, моделювання, допоміжний (навчальний) матеріал, сегментація споживачів.

Продовження таблиці 3.4

1	2
Lead management	Управління відносинами з потенційними клієнтами: збір первинної інформації, розподіл контактів між співробітниками збутових підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів.
PRM	Управління взаємовідносинами з партнерами.
User support	Працює логічна система, яка генерує поширені питання звернень, та дає подальші інструкції до подальших дій. Допомога під час роботи. Оперативна підтримка.
Knowledge management	Управління знаннями, збір всієї необхідної довідкової інформації (карти, галузева інформація, аналітичні матеріали, статистика) для роботи підприємства, створення окремих розділів, інтеграція з джерелами в Інтернет, потужними пошуковими засобами.
E-business	Організація взаємодії з клієнтами через Інтернет та підтримка відповідних функцій: управління змістом веб-сайту підприємства, служби телеконференції, чату, реалізація Інтернет-магазину, B2B торговельної площадки, інтернет-аукціонів тощо.
Business intelligence	Автоматичні можливості контролю проблем, здійснення попереджувальних дій, генерація індивідуальних звітів і звітів за шаблонами (як правило, є безліч готових форм), планування, моделювання.

Примітка: розроблено автором за даними [76]

Виходячи з наведених можливостей, Perfectum CRM пропонує велику зручність і можливість персоналізованих пропозицій для клієнтів. Завдяки впровадженню Perfectum CRM ТОВ «Палвіс» має потенціал для значного підвищення ефективності менеджменту збуту та покращення відносин із клієнтами. Завдяки вдосконаленню маркетингових стратегій та прийняттю ефективних управлінських рішень рівень обслуговування клієнтів ТОВ «Палвіс» буде підвищуватися. Більше того, Perfectum CRM є досить гнучким, щоб його можна було налаштувати відповідно до конкретних потреб різних підприємств.

Відносно ціни впровадження Perfectum CRM, то вона може бути різною залежно від потреб підприємства. Наприклад, ціна ліцензії на використання даного програмного забезпечення, розрахована на 10 користувачів, складає близько 100 тис. грн., але в умовах воєнного часу для підтримки українських підприємств діє знижка у розмірі 30 %. Тобто Perfectum CRM досліджуване товариство нині може впровадити за 70 тис. грн. Ці витрати є одноразовими,

крім того слід передбачити щомісячну абонентську плату на сервіс в розмірі 3 тис. грн. Також слід виходити з того, що з подальшим розширенням діяльності ТОВ «Палвіс» може виникнути потреба в оновленні Perfectum CRM та встановленні додаткових функцій. Усе це цілком реально, оскільки Perfectum CRM дозволяє інтегрувати в себе всі дані, які знаходяться зараз у різних програмних продуктах ТОВ «Палвіс».

Узагальнюючи вищенаведене на рис. 3.5 наведено завдання, які дозволить ТОВ «Палвіс» вирішувати Perfectum CRM.

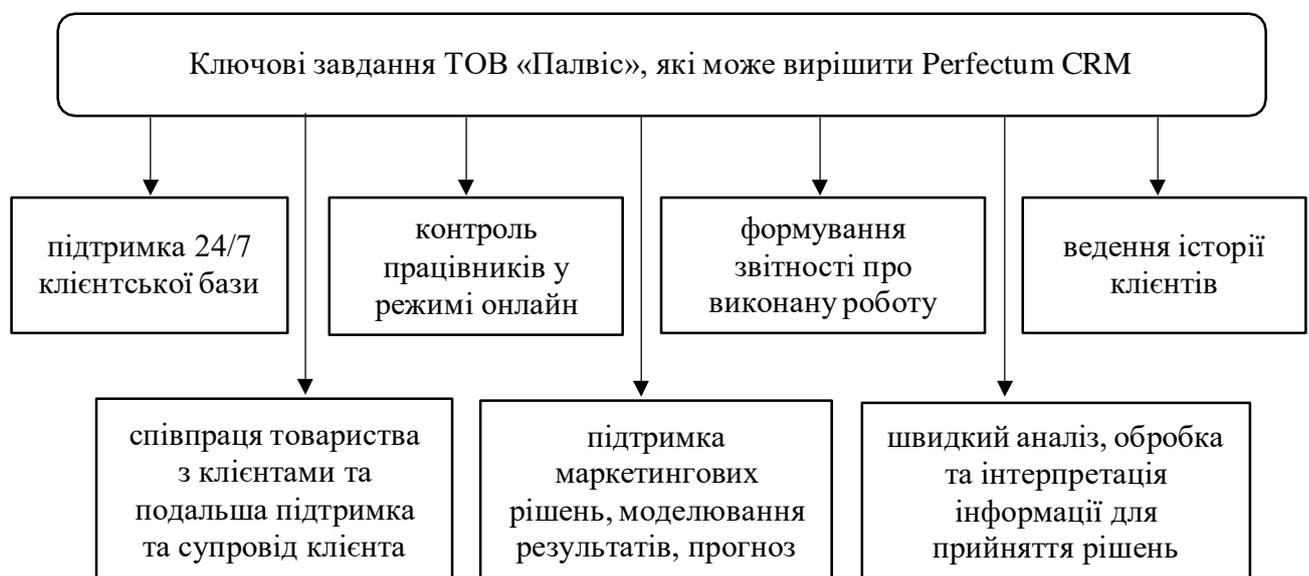


Рисунок 3.5 – Завдання, які дозволить ТОВ «Палвіс» вирішувати Perfectum CRM (авторська розробка)

В цілому Perfectum CRM дозволить вирішити ТОВ «Палвіс» велику кількість завдань у сфері менеджменту збуту. У свою чергу, це може позитивно вплинути на кінцеві результати діяльності товариства. Саме впровадженням Perfectum CRM у діяльність ТОВ «Палвіс» займатиметься спеціалізована ІТ-компанія, оскільки необхідним є правильне налаштування даної системи, забезпечення її інтеграції з наявним програмним забезпеченням, а також навчання співробітників для роботи з ним.

На рис. 3.6 відображено очікувані результати від впровадження Perfectum CRM у діяльність даного суб'єкта господарювання.



Рисунок 3.6 – Очікувані ефекти від впровадження Perfectum CRM у діяльність ТОВ «Палвіс» (розроблено автором)

Безумовно, впровадження запропонованих заходів забезпечить досягнення основної цілі – підвищення ефективності менеджменту збуту

ТОВ «Палвіс». Зрештою, це призведе до отримання низки економічних та соціальних ефектів. Обсяги збуту зростуть за рахунок більш ефективної взаємодії з потенційними клієнтами. Ефективний менеджмент збуту дозволить краще переконувати потенційних клієнтів придбати той чи інший продукт. Соціальний ефект полягатиме у розвитку бренду ТОВ «Палвіс», поліпшенні взаємовідносин з усіма стейкхолдерами, покращенні умов праці співробітників товариства.

Таким чином, впровадження сучасної CRM-системи дозволить ТОВ «Палвіс» суттєво підвищити ефективність менеджменту збуту. В умовах воєнного стану, потреби в дистанційному обслуговуванні, прийнятті швидких та ефективних рішень єдиним правильним виходом є використання таких сучасних інформаційних технологій, як CRM-система. На основі вивчення представлених на ринку систем такого характеру нами було обрано Perfectum CRM, яка є українською ІТ-розробкою. Її впровадження та подальше використання дозволить автоматизувати низку функцій менеджменту збуту ТОВ «Палвіс», звільнити співробітників від виконання рутинних операцій, надавати підтримку прийняття маркетингових рішень, здійснювати контроль та моніторинг продажів на усіх етапах даного процесу. Впровадження Perfectum CRM суттєво підвищить ефективність організації менеджменту збуту ТОВ «Палвіс» та дозволить ліквідувати наявні проблеми та недоліки.

Висновки до розділу 3

За результатами розробки напрямів підвищення ефективності процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» отримано наступні висновки:

1. Визначено основні напрями удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» в контексті розвитку сучасного бізнес-середовища. З метою удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» рекомендовано зосередити увагу на задоволенні інтересів усіх зацікавлених сторін. Для цього важливим є проведення аналізу ринкової

ситуації, оцінки збутового потенціалу товариства, визначення мотивації збутового персоналу та клієнтів й на цій основі розробки збутової політики. Безпосередньо для підвищення ефективності менеджменту збуту продукції запропоновано такі заходи як: удосконалення системи планування збуту, поліпшення кадрового забезпечення, удосконалення системи організації менеджменту збуту, створення нових каналів збуту та розвиток існуючих, розроблення ефективної системи стимулювання збуту, а також розширення географії продажу продукції. Крім того, запропоновано для збуту продукції ТОВ «Палвіс» залучати торгових агентів, які будуть просувати продукцію на нові для товариства ринки. Для стимулювання працівників, задіяних у збуті, запропонована система мотивація, згідно якої їх розмір заробітної плати повністю залежатиме від досягнутих результатів у плані обсягу реалізованої продукції. Для стимулювання обсягу продажу розроблено програму лояльності, що дозволить максимізувати збут продукції.

2. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» з використанням CRM-системи. В умовах воєнного стану та зростання потреб у дистанційному обслуговуванні, прийнятті швидких та ефективних рішень єдиним виходом є використання таких сучасних інформаційних технологій, як CRM-система. На основі вивчення представлених на ринку варіантів для ТОВ «Палвіс» ми пропонуємо обрати українську ІТ-розробку «Perfectum CRM», впровадження та подальше використання якої дозволить автоматизувати низку важливих функцій менеджменту збуту ТОВ «Палвіс», звільнити співробітників від виконання рутинних операцій, надавати своєчасну підтримку прийняття маркетингових рішень, здійснювати контроль та моніторинг продажу на усіх етапах даного процесу. Впровадження Perfectum CRM суттєво підвищить ефективність організації менеджменту збуту ТОВ «Палвіс» та дозволить ліквідувати наявні проблеми та недоліки у цій сфері.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Підвищення ефективності менеджменту збуту продукції підприємства», яка виконувалася на матеріалах ТОВ «Палвіс», вважаємо за доцільне зробити такі висновки:

1. Досліджено сутність, завдання та головні проблеми організації збуту продукції підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Менеджмент збуту продукції є центральною та невід'ємною частиною маркетингу підприємства. Проведений аналітичний огляд наукової літератури дозволив виявити велику кількість наукових підходів щодо визначення поняття «менеджмент збуту», однак до цього часу вчені так і не дійшли до єдиного консенсусу при трактуванні цього терміну. На нашу думку, під менеджментом збуту слід розуміти цілеспрямований процес, що включає виконання певних дій, використання інструментів та методів, і спрямований на стабільний збут продукції підприємства та задоволення на цій основі платоспроможних потреб споживачів й відповідне зростання результативності діяльності суб'єкта господарювання. Результативність та прибутковість діяльності підприємств залежить від ефективно побудованого та організованого менеджменту збуту продукції. До основних завдань даного процесу належать наступні: розробка загальної збутової стратегії, організація системи збуту, формування єдиних принципів, методів та інструментів збуту, виявлення потреб цільового ринку, визначення каналів розподілу продукції, а також вибір форм і методів стимулювання збуту і витрат для цього.

2. Наведено характеристику основних функцій та механізмів процесу менеджменту збуту продукції на підприємстві. Ефективний менеджмент збуту продукції на підприємстві передбачає організацію та формування збутових мереж, які здатні охоплювати ринки й забезпечувати належні обсяги продажу продукції. Важливою умовою ефективності даного процесу є високий рівень належного інформаційного забезпечення про стан зовнішнього середовища та

внутрішнього збутового потенціалу. Саме на основі високої проінформованості про ринкову ситуацію, смаки та потреби споживачів, виробничу потужність підприємства є можливість приймати ефективні рішення у сфері менеджменту збуту. Для збуту продукції на підприємствах є можливість використовувати різні канали розподілу, які можна розділити на прямі, через використання власних відділу збуту, та непрямі, за допомогою залучення посередників (торгових агентів, брокерів, дилерів, дистриб'юторів) тощо. Безпосередньо процес менеджменту збуту продукції на підприємстві реалізовується шляхом виконання послідовних функцій, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, а також координації та аналізу.

3. Розглянуто сучасні методи оцінки ефективності менеджменту збуту продукції підприємства. Проведення систематичної оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві дозволяє підприємству своєчасно діагностувати проблеми, визначити резерви для його удосконалення. У науковій літературі існують різні погляди відносно методів для такої оцінки, за найбільш поширеним підходом розрізняють такі три великі групи методів, як: метод порівняння, формально-логічні методи та економіко-математичні методи. Кожен із них має свої ключові переваги та недоліки. Відтак, на отримання найбільш точних результатів можна розраховувати лише при одночасній комбінації різних методів. Найбільш узагальнюючим показником оцінки ефективності менеджменту збуту продукції на підприємстві є рентабельність витрат на збут.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Палвіс». Виявлено, що даний суб'єкт господарювання спеціалізується на виробництві машин та устаткування для агропромислового сектору та підприємств харчової промисловості. Товариство займається як виробництвом продукції, так і її подальшою реалізацією. За роки свого функціонування ТОВ «Палвіс» зарекомендувало себе з позитивної сторони, як надійний товаровиробник. Окрім виробництва, ТОВ «Палвіс» також надає послуги з монтажу устаткування та проведення його ремонту. Організаційна структура

управління ТОВ «Палвіс» є лінійно-функціональною. Загальна чисельність персоналу ТОВ «Палвіс» налічує 112 осіб, однак протягом 2020-2022 рр. на товаристві відбулося скорочення персоналу.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Палвіс». Встановлено, що основні фінансові та економічні показники діяльності ТОВ «Палвіс» погіршуються протягом 2020-2022 рр. Зокрема, розмір чистого прибутку знизився за досліджуваний період з 2431 тис. грн. до 108 тис. грн., а показник рентабельності продукції зменшився з 25,17 % до 2,22 % за 2020-2022 рр. До основних проблем, які вплинули на зменшення рівня прибутковості ТОВ «Палвіс» призвело: зростання операційних витрат, низькі темпи збільшення обсягів реалізованої продукції, високий рівень зносу основних засобів та нестача сучасних інноваційних технологій.

6. Проведено оцінку ефективності існуючого процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс». На даному суб'єкті господарювання створено відділ збуту, який складається з чотирьох працівників, і очолює його комерційний директор. При збуті продукції ТОВ «Палвіс» орієнтується переважно на Полтавський регіональний ринок. На даний ринок припадає майже 80 % усіх продажів. Для збуту продукції ТОВ «Палвіс» використовує різні інструменти, зокрема: e-mail розсилки, оголошення на майданчику товарів Prom.ua та участь у тендерах на майданчику Прозорро, власна веб-сторінка, особисті зустрічі з клієнтами, презентації продукції та холодні дзвінки. Віддають перевагу на ТОВ «Палвіс» холодним дзвінкам та не повністю використовують можливості власного веб-сайту. Проведена оцінка показала зниження ефективності менеджменту продукції ТОВ «Палвіс». Так, протягом 2020-2022 рр. на даному товаристві відбулося суттєве зниження рентабельності збуту продукції, а також зменшення обсягу реалізованої продукції у розрахунку на 1 грн. витрат на її збут з 60,3 тис. грн. до 51,59 тис. грн. Отримані результати вказують на необхідність пошуку напрямів удосконалення менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс».

7. Визначено основні напрями удосконалення процесу менеджменту

збуту продукції ТОВ «Палвіс» в контексті розвитку сучасного бізнес-середовища. З метою удосконалення процесу менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» рекомендовано зосередити увагу на задоволенні інтересів усіх зацікавлених сторін. Для цього важливим є проведення аналізу ринкової ситуації, оцінки збутового потенціалу товариства, визначення мотивації збутового персоналу та клієнтів й на цій основі розробки збутової політики. Безпосередньо для підвищення ефективності менеджменту збуту продукції запропоновано такі заходи як: удосконалення системи планування збуту, поліпшення кадрового забезпечення, удосконалення системи організації менеджменту збуту, створення нових каналів збуту та розвиток існуючих, розроблення ефективної системи стимулювання збуту, а також розширення географії продажу продукції. Крім того, запропоновано для збуту продукції ТОВ «Палвіс» залучати торгових агентів, які будуть просувати продукцію на нові для товариства ринки. Для стимулювання працівників, задіяних у збуті, запропонована система мотивація, згідно якої їх розмір заробітної плати повністю залежатиме від досягнутих результатів у плані обсягу реалізованої продукції.

8. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності менеджменту збуту продукції ТОВ «Палвіс» з використанням CRM-системи. В умовах воєнного стану та зростання потреб у дистанційному обслуговуванні, прийнятті швидких та ефективних рішень єдиним виходом є використання таких сучасних інформаційних технологій, як CRM-система. На основі вивчення представлених на ринку варіантів для ТОВ «Палвіс» ми пропонуємо обрати «Perfectum CRM», впровадження та подальше використання якої дозволить автоматизувати низку важливих функцій менеджменту збуту ТОВ «Палвіс», звільнити співробітників від виконання рутинних операцій, надавати своєчасну підтримку прийняття маркетингових рішень, здійснювати контроль та моніторинг продажу на усіх етапах даного процесу. Впровадження Perfectum CRM суттєво підвищить ефективність організації менеджменту збуту ТОВ «Палвіс» та дозволить ліквідувати наявні проблеми та недоліки у цій сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 24.04.2023)
3. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 22.05.2023)
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 26.05.2023).
5. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25–28.
6. Авраменко О.В., Гордієнко К.Д. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «збутова діяльність». *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. С. 55–58.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 611 с.
8. Батракова Т.І., Кузнецова А.В. Особливості цифрової економіки в Україні та у світі. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 2. С. 84–89.
9. Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 24. С. 111–116.
10. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 628. С. 29–35.

11. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Випуск. 2 (81). С. 167–172.*
12. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. TQM systems. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhenia-crm> (дата звернення 15.05.2023).
13. Гаврилюк О.І., Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах. *Ефективна економіка. 2016. № 1.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_23 (дата звернення: 15.05.2023)
14. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102–107.*
15. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку* Зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. студ. конф., м. Київ, 11 травня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 446–448.
16. Гордієнко П. Л. Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Алеута, 2019. 404 с.
17. Гуржій Н.Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163.*
18. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
19. Дзуліт З.П., Левченко О.В., Деркач Д.М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2020. Том 2. № 1. С. 21–28.*
20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2023)

21. Жмак Б.В., Невмержицька С.М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути*: матеріали XVII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 11 червня 2021 р. Київ, 2021. С. 28–32.
22. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
23. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 56–65.
24. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове видання. 2015. № 4. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення: 15.05.2023)
25. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збуту» та його функцій. Харків: Економічні науки, 2014. 240 с.
26. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збуту» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 6(2). С. 188–191.
27. Коробський О., Безугла Л.С. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу*. Дніпро: ПП Інтеграл, 2020. – С. 63-65.
28. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс: підручник. Київ: Знання, 2017. 656 с.
29. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. *Бізнес інформ*. 2014. №5 С. 302–305.
30. Лебедева А.С., Васильченко М.І. Основні завдання та проблеми менеджменту збуту продукції на сучасних підприємствах. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Полтава, 15 червня 2023 р. Полтава: НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023.

31. Лементовська В.А. Інноваційні форми комунікаційної діяльності в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 59–63.
32. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.
33. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник «Полісся»*. 2015. № 1 (1). С. 85–90.
34. Марковець О.В., Паздерська Р.С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2019. № 6 (118). С. 7–18.
35. Марусей Т.В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 87–89.
36. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81–85
37. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116–121.
38. Матрос О.М., Мельник Л.Ю., Михайловина С.О. CRM-система-інструмент для бізнесу в соціальних мережах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/91.pdf (дата звернення: 22.05.2023).
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник. Київ: Знання, 2020. 704 с.
40. Міцкевич Н. В., Міцкевич Д.І. Автоматизація взаємовідносин з клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020. Вип. 3. С. 19-26.
41. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем

на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №2. С. 89–93.

42. Мусієнко А.В. CRM-системи як складова сучасних технологій автоматизації управління підприємством URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610725.pdf> (дата звернення: 12.05.2023).

43. Нікітішен М.В. Теоретичні засади управління збутовою діяльністю підприємства. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. С. 55–62.

44. Обозна В.В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2017. Випуск 2 (41). С. 49–55.

45. Одарченко А.М., Одарченко М.С. Аналіз збутової політики підприємства та рекомендації щодо її удосконалення. *ScienceRise. Scientific Journal*. 2015. № 2/3 (7). С. 70–73.

46. Офіційний веб-сайт ТОВ «Палвіс». URL: <https://palvis.uaprom.net/ua/> (дата звернення: 01.05.2023).

47. Плахотнікова Л.О. Маркетинг: практикум: Ч. II. Київ: ДУТ, 2019. 108 с.

48. Плеханова Г.О. Статистичний метод оцінювання ефективності CRM-систем. *Проблеми та перспективи розвитку IT-індустрії: тези доповідей VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 28-29 квітня 2016 р.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. С.75.

49. Прокопенко Є., Садикова В., Думенко М. *Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією*. Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України. 2019. № 3. С. 48–64.

50. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88–93.

51. Результати дослідження ринку CRM в Україні. URL:

<https://auspex.ua/articles/biznes-sovety/rezultaty-doslidzhennya-ryнку-crm-v-ukrayini/> (дата звернення: 12.05.2023).

52. Рейтинг і Каталог CRM-систем, популярних в Україні. URL: <https://crm.укр> (дата звернення: 06.05.2023)

53. Репіч Т.А. Удосконалення функціонування каналів розподілу за рахунок взаємодії маркетингової та логістичної складової. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №3. С. 61–65.

54. Саух І.В., Шиманська В.В., Момонт Т.В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 230–236.

55. Сахарова Т. В., Філіппов М.І. Перешкоди в процесі маркетингових комунікацій підприємств: причини виникнення та шляхи подолання. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 6 (192). С. 120–126.

56. Селіщев М. Що таке CRM: навіщо потрібні, різновиди, як впровадити. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-crm/> (дата звернення: 15.05.2023)

57. Семенова Л.Ю., Даценко, В.В., Хурдей, В.Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8322> (дата звернення: 11.05.2023).

58. Слесь І.Р. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічні студії*. 2018. Вип. 4. С. 74–79.

59. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 16. С. 478–483.

60. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2016. Том 24. № 2. С. 130–140.

61. Старостіна А.О. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 1. С. 4–10.

62. Сухомлин Л.В., Орлова К.О. Інформаційно-програмні рішення щодо

удосконалення збутової діяльності підприємства. *Modern Economics. Електронне наукове фахове видання з економічних наук*. 2019. №15. С. 183–190.

63. Тараненко І.В., Яременко С.С. Інноваційна трансформація комплексу маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1. С. 207–217.

64. Терент'єва Н.В. Удосконалення управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 250 с.

65. Терент'єва, Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2018. Том 28. № 1. С. 318–324.

66. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль, 2017. С. 234–249.

67. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 116–119.

68. Хмарська І.А. Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_2/114-118.pdf (дата звернення: 20.04.2023)

69. Храпай А.В., Зозульов О.В. Особливості стимулювання продажів на промисловому ринку. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2992/1/45.pdf> (дата звернення: 21.04.2023).

70. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012. №4(37). С.88–95.

71. Babiieva Features of Marketing Activities on the Internet. *Trajectoriâ Nauki = Path of Science*. 2017. Vol. 3, № 12. С. 4001-4006.

72. Kovalchuk S., Kobets D., Dybchuk L. Formation of a system approach to the optimization of marketing management at an enterprise. *Eastern – European*

Journal of Enterprise Technologies. 2016. Vol. 3 /4 (81). P. 4–12.

73. Stadnyk V., Pchelianska G., Holovchuk Y., Dybchuk L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. No. 3. P. 80–95.

74. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Didenko Ye., Kharchenko T., Bondarenko S. Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2020. Vol. 23, Issue: 2. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-23-issue-2-journal-jmids-past-issue.html> (дата звернення: 01.05.2023).

75. Youcontrol ТОВ «Палвіс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31034904/ (дата звернення: 01.05.2023).

76. Perfectum CRM. URL: <https://perfectum.ua/ua/price> (15.05.2023)

ДОДАТКИ