

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**до випускної кваліфікаційної роботи**

на тему Збутова діяльність виробничого підприємства та  
обґрунтування напрямів її удосконалення

Виконав студент 4 курсу,  
групи ЕП-20-1  
спеціальності 051 «Економіка»

\_\_\_\_\_ Токар Л.С.  
(П.І.Б.)

Керівник Шахно А.Ю.  
(П.І.Б.)

Рецензент Короленко О.Б.  
(П.І.Б.)

Кривий Ріг  
2024р.

# КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами  
Ступінь вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
зав. кафедри ЕОУП,  
д.е.н., проф. Шахно А.Ю.

«            » червня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ТОКАР Ладі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Збутова діяльність виробничого підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення

Керівник теми д.е.н., проф. Шахно Альона Юріївна

Затверджені наказом по університету від 02.04.2024р № 241с

2. Строк подання студентом роботи: 10.06.2024р

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за 2019-2021рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів»; визначити місце управління збутовою діяльністю в логістичній системі виробничого підприємства; визначити методичні підходи до оцінювання ефективності збуту товарів виробничого підприємства; надати організаційно-економічну характеристику збутової діяльності; провести аналіз існуючого управління збутом товарів на підприємстві здійснити аналіз проблемних аспектів управління збутом товарів на підприємстві розробити пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві; провести економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві; провести прогнозну оцінку запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу: Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства; Динаміка показників ефективності організації збутової діяльності; Оцінка ключових факторів, що впливають на рівень збутової діяльності; Ефективність запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Шахно А.Ю.	19.03.24	02.04.24
Розділ 2	проф. Шахно А.Ю.	03.04.24	23.04.24
Розділ 3	проф. Шахно А.Ю.	20.04.24	24.05.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.	07.06.2023	

7. Дата видачі завдання 28.02.2024р

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.02.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	01.03 - 10.03.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	11.03 - 18.03.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	19.03 - 02.04.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	03.04 - 23.04.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04 - 24.05.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	25.05 - 07.06.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.06 - 09.06.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	10.06 - 13.06.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	14.06.2024р	виконано
11	Захист роботи в ЕК	17.06.2024р	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Токар Л.С.

(прізвище та ініціали)

Шахно А.Ю.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

на випускнуну кваліфікаційну роботу за темою: **Збутова діяльність виробничого підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення**

**Випускна кваліфікаційна робота:** 87 стор., 27 табл., 27 рис., 63 джерел, 6 додатки.

**Об'єкт дослідження:** є процес управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

**Мета роботи:** є дослідження теоретичних засад управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства

**Методи дослідження** у роботі використано загальнонаукові методи: системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз.

В роботі визначено сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів». У результаті узагальнення різних точок зору щодо сутності та особливостей функціонування збутової діяльності слід відзначити, що концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, які визначаються цільовим плануванням політики підприємства (рентабельність, розмір і профіль фірми). Головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Досліджено проблемні аспекти управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Зазначено, що для удосконалення управління збутом товарів на підприємстві пропонуємо реалізувати два заходи: 1) стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; 2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом.

Обґрунтовано, що від запропонованих заходів щодо оптимізації транспортно-складської діяльності в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» зможе зменшити повні витрати на транспортно-складську діяльність підприємства на 488,5 тис. грн або на 0,03%, а в майбутньому – збільшити прибуток на 922,7 тис. грн або на 5,76%, зростання рентабельності збутової діяльності на 52,94%. Таким чином, запропонований захід є доцільним та актуальним для підприємства.

**ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ, ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГІСТИКА ЗБУТУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів»	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності збуту товарів виробничого підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»	26
2.2. Аналіз управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»	44
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»	57
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві	57
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві	61
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України актуальними є питання підвищення вітчизняного промислового виробництва, конкурентоспроможності виробленої продукції (робіт, послуг), задоволення внутрішніх потреб країни та її населення, що має привести до зростання загального рівня життя в державі. Проте на мікроекономічному рівні існує нестабільність економічного стану багатьох підприємств, яка сильно пов'язана з проблемами ефективної організації та системного управління збутовою політикою. Недостатнє приділення уваги цим питанням приводить до неповного задоволення попиту, відсутності достатніх обігових коштів, низької рентабельності, значного відсотку збиткових підприємств тощо. Досягнення цілей неможливе за недооцінення ролі збутової політики підприємств та недостатнього дослідження механізму і засобів підвищення ефективності управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

Дослідження наукових розробок та публікацій показало, що проблемам дослідження стимулювання збуту на підприємстві приділяли та приділяють значну увагу такі науковці та фахівці в галузі економіки як: Абрамович І. А., Атаманчук Ю. М., Балабанова Л. В., Варченко О. М., Величко О. П., Глазкова К. О., Горобець Н. М., Камілова С. Р., Коніщева Н. Й., Крещенко О. В., Крикавський Є. В., Матвієць О. В., Нестеренко Р. В., Пальчук О. В., Подмешальська Ю. В., Степаненко В. А., Терент'єва Н. В., Тесленко К. Д., Трушкіна Н. В., Федькович І. В., Фера-Клемонца О. Ю., Хрупович С. Є., Череп А.В., Ямкова О. М., Янчева Л. М. та інші. Враховуючи значний внесок науковців, очевидно, що окремі аспекти та питання дослідження процесу управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства все ще потребують уточнень та подальшого наукового опрацювання.

Метою роботи є розробка теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно було вирішити такі завдання:

- дослідити сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів»;
- визначити місце управління збутовою діяльністю в логістичній системі виробничого підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності збуту товарів виробничого підприємства ;
- надати організаційно-економічну характеристику збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» ;
- провести аналіз існуючого управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» ;
- здійснити аналіз проблемних аспектів управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві;
- провести економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві ; - провести прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та маркетингу, викладені в українських і зарубіжних наукових працях з приводу управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства.

Методологія дослідження базується на принципах діалектичного методу, що дозволяє оцінити діалектику загального і приватного, зміст і форми, позитивного і нормативного підходу. При проведенні дослідження

застосовувалися принципи системності, спостереження, соціологічного обстеження, вибіркового спостереження та інших економіко-статистичних і загальнонаукових методів.

Інформаційну основу дослідження склали дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів»

В умовах ринкової економіки в Україні суттєво підвищилась актуальність проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного регулювання збуту продукції. Значущість проблеми зростає внаслідок зміни ролі збутової політики в загальній системі управління підприємствами. Процес збуту є складним та багатограним як в організаційному, так і в економіко-правовому аспектах. З одного боку, процес збуту необхідно розглядати як підсумкову діяльність підприємства, з іншого боку – реалізація конкретного товару є складовою частиною реалізації у широкому змісті цього слова, тобто реалізації сукупного суспільного продукту. При цьому слід відзначити, що збут можна розглядати на різних рівнях, а саме: на рівні підприємства, галузі, регіону, економіки країни в цілому.

Поняття збутової діяльності вперше сформулювали Гарвардської школою бізнесу в 1958 році: «Збутова діяльність існує для того, щоб з прибутком задовольнити споживчі вимоги», тобто мова йде про координацію інтересів підприємства і вимог ринку [39, с. 52].

Зокрема, автори О. В. Матвієць та М. В. Кошівська, трактують «збут» в широкому і у вузькому значеннях [35, с. 123]. Даний спосіб сьогодні найбільш поширений в науковій, навчальній літературі. У широкому розумінні під збутовою діяльністю мається на увазі весь процес переміщення товару з виробничих площ до передачі його покупцеві. З цієї точки зору наочно реалізується процес передачі товару (продаж) для перетворення його в гроші і задоволення платіжного попиту споживачів. У вузькому сенсі збутова діяльність – це кінцеві операції взаємодії продавця і покупця з передачею прав

власності останньому. Далі наведемо порівняльну таблицю підходів авторів до тлумачень поняття «збутова діяльність» (табл. 1.1).

Так, Абрамович І. [1, с. 25] розмежовує поняття збуту, як необхідність реалізації цілей підприємства з отримання прибутку, і маркетингу, як необхідність врахування бажань споживачів. Таке визначення, на мій погляд, показує абсолютну полярність інтересів обох сторін обміну і ніяк не представляє важливість їх узгодженості в переслідуванні спільної мети підприємства при реалізації бізнес-стратегії. У цьому, його визначення схоже на те, що у вузькому значенні дається Гавриш Ю. [12, с. 189], де збутом визначається комерційна складова ведення бізнесу. Також Гавриш Ю. та Слесь І. [12, с. 189], даючи в широкому сенсі визначення збуту, вказують на комплексність процесу руху товару і зв'язок з виробничим циклом. Що підтримує Іваночко Н. [22, с. 215] з трактуванням збуту як організаційно-технічної та фінансово-економічної діяльності з підготовки та відправки готової продукції замовникам для задоволення їх потреб.

Варто зазначити, що загальним для всіх підходів (крім Абрамович І. [1, с. 25]) є необхідність кореляції інтересів підприємства в отриманні прибутку і скорочення витрат до реальних потреб ринку і бажанням покупців, однак про таку важливу складову як важливість маркетингових досліджень при плануванні збуту йдеться лише в визначеннях, які надає Бурцева В. В. та зазначає, що основним елементом збутової діяльності є комплексний маркетинговий аналіз до здійснення безпосереднього збуту продукції, на основі якого і виявляються потреби покупців, кон'юнктура і стан ринку для координації отриманих даних з можливостями підприємства. При цьому Пересадько Г. О. [41] наголошує на важливості використання логістики та сервісного обслуговування, як одним із завдань зростання задоволеності покупців. А також акцентує увагу, на відміну від всіх інших авторів, на те, що збут варто розглядати як систему відносин з продажу в рамках ринку конкретної фірми, а не всієї сфери торгівлі.

Таблиця 1.1 – Дослідження підходів до визначення поняття «збутова діяльність»

№ п/п	Автор, джерело	Визначення поняття «збутова діяльність»	Особливість визначення поняття
1	2	3	4
1.	Абрамович І. [1, с. 25]	«Комерційні зусилля по збуту – це зосередженість на потребах продавця, а маркетинг – це зосередженість на потребах покупця. Збутова діяльність завжди є одним з основних центрів витрат, ... вони розподіляються на весь економічний процес».	Економічна роль збутової діяльності виражається в переслідуванні меркантильних цілей, що пояснюється концентрацією на процесі обміну, а, отже, на можливих витратах і доходах в даній сфері.
2.	Гавриш Ю., Слесь І. [12, с. 189]	а) «в широкому сенсі збутова діяльність – це цілісний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача, при якому процес руху товару є одним з етапів всього виробничого циклу, реалізується процес передачі товару (продаж) для перетворення його в гроші і задоволення платіжного попиту споживачів».	Сутність збутової діяльності – це отримання найбільш високого прибутку для подальшого використання з метою виробника (розширення накопичення коштів, підвищення добробуту та ін.).
		б) «у вузькому сенсі збутова діяльність – це власне продаж (реалізація)», тобто фаза безпосереднього спілкування продавця і покупця, а всі інші операції в області збуту відносяться до товаропросування.	Збутова діяльність виступає як окрема незалежна від виробництва сфера бізнесу по реалізації комерційного інтересу виробника.
3.	Іваночко Н. [22, с. 215]	«Під збутовою діяльністю слід розуміти системну діяльність в сфері товарних відносин, яка формує інфраструктуру ринку, призначення якої – організація продажів і здійснення в цьому напрямку процесу просування товарів від виробника (продавця) до покупця (споживача), де основними цілями ставляться: найбільш повне задоволення споживачів і забезпечення прибутку виробників продукції (учасників товарного обміну)».	Збутова діяльність розглядається як система товарних відносин на ринку, в рамках якої відбувається процес руху товару, пристосоване до потреб покупця, від виробника (комерційний інтерес) до споживача.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
4.	Ключник А. [26, с. 188]	«Збутова діяльність – це комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення	Автор характеризує збутову діяльність з маркетингової та фінансової сторін, робить акцент на необхідності передвиробничого вивчення кон'юнктури ринку, попиту і на підставі виробничих можливостей, формувати політику і проводити збутову діяльність. Тобто мова йде не просто про процес продажу товарів, сенс
		процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію). Головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника (отримання прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. В ринкових умовах планування збуту передусє виробничої стадії і полягає у вивченні кон'юнктури ринку та виробничих можливостей підприємства виробляти користуються попитом і в складанні планів продажів, на основі яких повинні формуватися плани постачання і виробництва».	криється в узгодженості можливостей підприємства з потребами ринку для задоволення обох сторін руху товару.
5.	Матвієць О. [35, с. 123]	«Збутова діяльність – це комплекс організаційно-технічних і фінансовоекономічних заходів, пов'язаних з постачанням і реалізацією готової продукції».	Збутова діяльність пов'язана з виробництвом і розповсюдженням товарів, тобто підхід до визначення поняття носить виробничий характер, внаслідок чого робиться акцент на необхідності мінімізації витрат за допомогою скорочення витрат і запасів.

Тому, проаналізувавши різні тлумачення збутової діяльності, можна говорити, про його багатоаспектність. Особливості трактування пояснюються різними сторонами в його розгляді – з позиції економіста, бізнесмена, вченого. При цьому варто зауважити, в кожному визначенні простежується вказівка на зв'язок продажу товару підприємством в залежності від потреб ринку та інтересів споживачів. Найбільш повне, на наш погляд, дає визначення Матвієць О. [35, с. 123], тому, беручи його за основу, мною пропонується визначення: збутова діяльність – це складова частина комерційної діяльності підприємства по реалізації продукції відповідно до запитів відповідного ринку. Тим самим ми: 1) підкреслюємо необхідність виділення збуту підприємства в рамках конкретно ринку його функціонування; 2) визначаємо продажу продукції як цільову орієнтацію діяльності підприємства; 3) вказуємо на об'єкт нашої діяльності – того, кому продаємо, тобто мова йде про вибір можливого варіанта організації збутової діяльності за допомогою каналів розподілу; 4) вказуємо на те, що збутова діяльність входить в сукупність процесів і операцій комерційної діяльності фірми.

Підкреслимо, що головною складовою збуту є канал розподілу, який являє собою сукупність посередників-організацій або окремих осіб, які беруть участь в русі продукції від виробника до споживача. Позиції, які займають фірмами по відношенню до збуту, мають певні ознаки, що дозволяють класифікувати збут за видами (табл. 1.2).

До основних елементів збутової діяльності підприємства відносяться транспортування, зберігання продукції, її реалізація та сервісне обслуговування. При цьому виділяють наступні функції збуту: організація сегментації ринку; планування реклами; організація договірної роботи зі споживачами або посередниками; планування відвантаження товарів клієнтам; формування системи каналів збуту; робота по організації прийому, зберігання, пакування, сортування та відвантаження продукції клієнтам; інформаційно-ресурсне і технічне забезпечення збуту продукції; організація політики стимулювання збуту; формування зворотного зв'язку зі споживачами

[48, с. 40].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів збуту [7, с. 53]

Ознаки класифікації	Види збуту	Схема
За організацією системи збуту	Прямий – безпосередня реалізація продукції виробника конкретному споживачу	Виробник – споживач
	Непрямий – використання незалежних торгових посередників у каналі збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
Кількість посередників	Селективний – використання обмеженого числа посередників. Основна мета – досягнення великого обсягу продажів при збереженні контролю над каналами збуту	Виробник – посередник (посередники) – споживач
	Винятковий – мале (або одиничне) число посередників. Мета – збереження престижного образу контролю за каналом збуту	

Значне місце у збутовій діяльності підприємства належить каналам збуту.

Канал збуту – це шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів [54, с. 9]. Він включає в себе всіх фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з просуванням товарів і їх обміном.

Успішне функціонування підприємств в ринковому середовищі передбачає високу ефективність їх діяльності та можливості пристосовуватись до зовнішніх умов, які постійно змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі формування маркетингової стратегії. Значення теоретичних, методологічних і практичних аспектів маркетингової стратегії підприємств зростає ще і тому, що в національному секторі економіки традиційно складно здійснюються антикризові програми, процеси адаптації [58, с. 18].

На сьогоднішній день існують різні погляди вчених щодо визначення поняття «управління збутом товарів». Тому, на нашу думку, доцільно провести уточнення дефініції даного поняття (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Тракткування поняття «управління збутом товарів» різними вченими

Автор (и), джерело	Визначення поняття
1	2
Абрамович І. [1, с. 25]	Сукупність дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його.
Гавриш Ю., Слесь І. [12, с. 189]	Підфункція маркетингу, яка включає в себе всі дії, що відбуваються з товаром у інтервалі часу після його виробництва й до початку споживання. Складний процес, який містить не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу.
Іваночко Н. [22, с. 215]	Ланцюжок, що пов'язує підприємство-виробника зі споживачем через проміжні ланки: збутовиків, торговельних посередників.
Ключник А. [26, с. 188]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Музичка Є. О. [36, с. 5]	Цілісний процес, що охоплює: – планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; – пошук і обрання найкращого партнера – постачальника (покупця); – проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; – виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Огієнко С. О. [38, с. 171]	Розподіл товарів, який являє собою передачу права власності на товар у процесі його переміщення від виробника до споживача.

Проведений аналіз праць учених (табл. 1.3) дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення «управління збутом товарів підприємства»: одні ототожнюють її з поняттями «розподіл», «товарорух» або «збут»; інші розглядають як продаж або як заключну стадію господарської діяльності підприємства, або ж фактично розкривають збутову діяльність через процес управління збутовою діяльністю.

Отже, управління збутом товарів – це постійний пошук та розробка

плану дій, процес, який повторюється і починається з констатування сучасної позиції підприємства. Він завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Таким чином, у результаті узагальнення різних точок зору щодо сутності та особливостей функціонування збутової діяльності слід відзначити, що концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, які визначаються цільовим плануванням політики підприємства (рентабельність, розмір і профіль фірми). Стратегічна мета організації полягає в тому, щоб в рамках зазначених напрямків по можливості використовувати збутовий потенціал. При цьому головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Використовуючи науковий підхід «від загального – до приватного», нами пропонується розглядати збутову діяльність як конкретну діяльність товаровиробника (продавця), що має на меті реалізацію продукції на відповідних продовольчих ринках (сегментах). У зв'язку з цим під збутовою діяльністю підприємств слід розуміти процес просування продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання прибутку. Визначаючи її зміст, найбільш універсальним критерієм має слугувати мінімум витрат або максимальний ефект від виконання всіх функцій збуту підприємства. Суть зазначеного підходу полягає в інтеграції функціональних сфер, пов'язаних із проходженням матеріального потоку від виробника до споживача (перевезення, управління запасами, складування, інформаційне забезпечення та ін.) в єдиний комплекс.

Загострення конкуренції на національному та світових ринках, збільшення витрат, пов'язаних із підвищенням вимог споживачів, необхідність урахування міжнародних стандартів якості виробленої товарної продукції та надання послуг виступають тими ключовими критеріями, дотримання яких визначає результативність діяльності українських підприємств. Нові можливості розширення ринків збуту для вітчизняних підприємств перетворюють успішність організації збутової діяльності на

ключовий фактор стратегічного розвитку підприємств. Із цих позицій управління підприємницькою діяльністю все більше набуває логістичних ознак, де важливу роль відіграє розвиток логістичного управління збутовою діяльністю.

Управління збутом товарів підприємства охоплює комплекс рішень, які зумовлюють тактику збуту. Під тактикою збуту слід розуміти продумані дії, які забезпечують безпосередньо збут. На відміну від стратегії збуту, яка спирається на прогнозування довгострокових змін на ринку і потреби споживачів, тактика має враховувати поточні кон'юктурні зміни та забезпечувати гнучке реагування на них. Ще більшою мірою, ніж стратегія, вона повинна виходити зі специфіки підприємства і конкретної ситуації на ринку [15].

Специфіка підприємства виявляється в тому, що кожне підприємство може по-різному комбінувати одні й ті самі елементи комплексу логістичної системи: продукція (товар), ціна, розподіл, просування, збутовий персонал – з метою отримання конкурентних переваг. Завдання тактики збуту полягає у виборі сукупності, послідовності або інтенсивності їх застосування.

Після вибору основної тактичної лінії поведінки потрібно деталізувати дії. При цьому враховують можливу реакцію споживачів, постачальників, конкурентів. Той, хто має справу з одними й тими самими клієнтами, реалізує одні й ті самі товари за незмінних умов, може з часом виробити тактичний план, де знайде відображення весь накопичений досвід, і що сприятиме оптимізації збуту.

Стратегічний підхід до збутової діяльності підприємств допускає передусім своєчасне здійснення планування, реалізації, аналізу та аудиту за діяльністю щодо виявлення й задоволення запитів споживачів для створення привабливого комплексу пропозицій з орієнтацією на цільових покупців.

З позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги у сфері збуту в основному забезпечується правильно вибраною стратегією управління збутовим потенціалом підприємства, оскільки ефективність

збутової діяльності підприємств залежить від спроможності підприємства нарощувати та активно використовувати його маркетингові, інформаційні й управлінські можливості, що становлять збутовий потенціал [42, с. 33].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських та комунікативних ресурсів і можливостей, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію при постійному вдосконаленні технології збуту з урахуванням чинників логістичної системи.

Збутовий потенціал потрібно розглядати з позиції комплексного і системного підходів. Комплексний підхід являє собою комплексну систему, яка складається з трьох окремих систем (забезпечення, управління і підтримки збутової діяльності).

З позиції системного підходу збутовий потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства й, у свою чергу, становить цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Кожна з окремих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства: система ресурсного забезпечення збутової діяльності, система управління збутовою діяльністю, система підтримки збутової діяльності [16].

На наш погляд, основою для розробки стратегії управління збутовим потенціалом підприємства є рівень використання як усього збутового потенціалу, так і окремих його підсистем, що дає змогу визначити ступінь ініціювання стратегічних змін за кожною підсистемою. Ця стратегія неминуче вступає в суперечність з умовами ринкового середовища, що змінюються швидше, ніж елементи оптимальної організації управління. Збутовий потенціал підприємства може інтенсивно розвиватися, проте зовнішня ефективність його використання при неадекватній реакції на умови ринку, який постійно змінюється, буде знижуватися. У цьому разі оцінювання рівня використання збутового потенціалу підприємства з урахуванням стадії

життєвого циклу цільового ринку як одного з напрямів діагностики збутового потенціалу стає для підприємств об'єктивно необхідною. Необхідність диференціювання оцінювання рівня використання збутового потенціалу залежно від стадії життєвого циклу цільового ринку зумовлюється також тим, що на кожній з них підсистеми збутового потенціалу мають різноманітний ступінь значущості. Значущість підсистем визначають експертним шляхом [26, с. 189].

Таким чином, алгоритм управління збутом товарів охоплює сім груп стратегій:

- 1) управління бізнесом;
- 2) управління цільовим ринком;
- 3) управління товарним портфелем;
- 4) цінові стратегії;
- 5) управління збутовим потенціалом;
- 6) управління збутовими ризиками;
- 7) управління збутовим персоналом [43, с. 65].

Варто відзначити, що алгоритм управління збутом товарів для підприємств доцільно розробляти на основі стратегічного аналізу. Проте необхідно підкреслити, що аналіз логістичної системи підприємства повинен передувати аналізу ринку. Це пов'язано з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яку саме частину сегменту потрібно найбільш ретельно дослідити [14, с. 105].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність управління збутом товарів підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом. Так, лише повне врахування всього спектра відповідних чинників та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обґрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [5, с. 230].

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутом товарів – це визначення відповідності результатів управління збутом товарів встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутом товарів. Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою, впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням.

Оцінку ефективності управління збутом товарів підприємств ми пропонуємо здійснювати за двома групами показників (індикаторів): I група – показники (індикатори) визначення частки ринку підприємств; II група – показники (індикатори) визначення ефективності збутових витрат підприємств [46]. Показники оцінювання ефективності управління збутом товарів можна поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств. Саме вищенаведені показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність.

Не можна не відзначити, що збутова діяльність за умов реалізації моделі логістичного управління підприємством перетворюється на його найважливіший функціональний складник, що визначає не лише результативність господарської діяльності, а й перспективи його подальшого розвитку (рис. 1.1).

Отже, концептуально важливим є підхід, за якого збутову діяльність слід розглядати як процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) та логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється для досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку [44, с. 75]. Цей підхід має бути покладений в основу формування системи логістичного управління збутовою діяльністю підприємства, яка є невід'ємною частиною організації виробничої діяльності

підприємства.

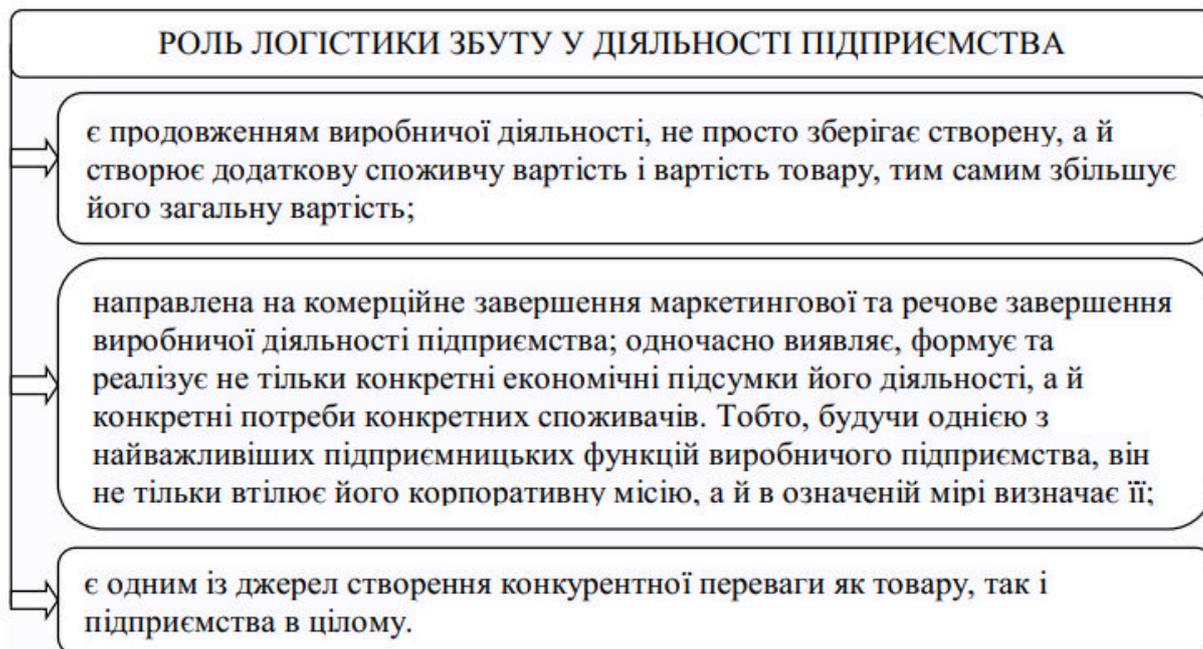


Рисунок 1.1 – Роль логістики збуту в діяльності підприємства [37, с. 267]

Основним завданнями логістики збуту (розподілу, дистрибуції) як органічної частини виробничої та інформаційної діяльності у загальній системі управління підприємством є: вивчення потреб ринку та пошук каналів подальшого розвитку виробництва і забезпечення його прибуткової діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації наявної збутової мережі з урахуванням таких критеріїв, як належна підготовка товару до продажу (по суті, йдеться про продовження процесу виробництва) та запитів споживачів (у тому числі вивчення їх смаків та вподобань) шляхом підвищення ефективності системи постачання продукції; підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, підвищення рівня логістичного сервісу, зменшення кількості рекламаций, штрафів тощо [13, с. 148].

Підсумовуючи вище проведене дослідження, варто відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання

інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного управління збутом в логістичній системі підприємства є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності. Тому алгоритм управління збутом товарів дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у сфері збутової політики підприємства, і забезпечувати адекватну реакцію на зміни, які спостерігаються на цільовому ринку. Правильне розуміння керівництвом підприємств всієї важливості стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю забезпечить можливість тримати під контролем конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, використання збутових стратегій на виробничих підприємствах є не тільки доцільним, але на даний час стає необхідною умовою успішної ділової активності підприємства.

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності збуту товарів виробничого підприємства

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність планування збутової діяльності підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом. Так, лише повне врахування всього спектра відповідних чинників та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обґрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [29, с. 98].

Визначимо методи управління збутовою діяльністю підприємства: методи, результатом яких є матеріальна винагорода або стимул; методи, результатом яких є психологічне заохочення або стимул; усунення негативних стимулів; непрямі зусилля; дисциплінарні методи. Ефективність застосування

того чи іншого методу управління збутовою діяльністю підприємства залежить від конкретних умов і специфіки виробничо-збутової діяльності підприємства. Застосування відповідних методів управління збутовою діяльністю є важливим аспектом системного підходу до вирішення пов'язаних з нею стратегічних питань [15].

Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на дистриб'юторів. Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділяємо: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв, що, своєю чергою, створює необхідні умови для підвищення рівня дохідності, обласної, регіональної та національної частки ринку [7, с. 125].

Методи оцінки показників ефективності збутової діяльності підприємства:

На першому етапі система показників показує відношення зусиль (затрат), витрачених на збут продукції, до вартості реалізованої продукції, й частку збутових витрат у сумарних витратах підприємства [39, с. 189]:

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

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

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

$B_{пз}$  – витрати на постачання та збут, грн.

$$\mathcal{C}_{пз} = \frac{B_{пз}}{B} \quad (1.2)$$

де  $\mathcal{C}_{пз}$  – частка збутових витрат у сумарних витратах підприємства;

$B$  – сумарні витрати підприємства, грн. [32, с. 93].

II етап розрахунку показників ефективності збутової діяльності повинен дати відповідь, чи потрібно вносити зміни у таку діяльність на підприємстві.

На цьому етапі розрахунку як показник загального результату використовується дохід від реалізації. У контексті такого підходу розглядаються два основних показники, що відображають ефективність витрат на постачання та збут: коефіцієнт окупності збутової системи та коефіцієнт рентабельності збутової системи.

Коефіцієнт окупності збутової системи розраховується за формулою (1.3):

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

де  $K_o$  – коефіцієнт окупності збутової системи;

$D_p$  – дохід від реалізації, грн.;

$B_{пз}$  – витрати збутової системи, грн. [43, с. 125].

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

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

III етап розрахунків визначає вплив збутової діяльності на ефективність підприємства загалом [13, с. 148].

Ефективність діяльності підприємства виражається в показнику рентабельності. Вплив процесу збуту на формування рентабельності підприємства можна визначити за допомогою виділення витрат на збут у витратах підприємства та частини активів, які обслуговують збутову діяльність підприємства, в активах підприємства.

Таким чином, записавши прибуток як різницю доходів і видатків підприємства, отримаємо формулу (1.5) [4, с. 64]:

$$P = \frac{D - (B_{пз} + B_{пз})}{A_{оспз} + A_{оспз} + A_{обпз} + A_{обпз}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де  $D$  – дохід підприємства, грн.;

$B_{пз}$  – витрати підприємства без витрат на збут, грн.;

$V_{пз}$  – сумарні витрати на збут, грн.;

$A_{оспз}$  – основні фонди, задіяні у збутових процесах (ЗП), грн.;

$A_{оснпз}$  – основні фонди, без фондів, які використовуються у ЗП, грн.;

$A_{обпз}$  – оборотні фонди, задіяні у ЗП, грн.;

$A_{обнпз}$  – оборотні фонди, без фондів, які використовуються у ЗП, грн.

Формула (1.5) дозволяє провести факторний аналіз впливу збутових витрат на рентабельність активів підприємства. При цьому основну частину оборотних фондів, задіяних у збутовій діяльності підприємства, складає вартість запасів [51, с. 195].

Під час розробки заходів щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства ключовою проблемою є знаходження оптимального поєднання мінімізації витрат на збут при досягненні бажаного рівня виробництва і задоволення потреб споживачів. Це означає, що предметом раціоналізації є не окремі елементи діяльності підприємства (збут), а знаходження економічно та ринково обґрунтованого оптимуму усіх елементів діяльності підприємства за умови раціоналізації сумарних витрат на збут. Для цього на підприємстві необхідно організувати облік збутових витрат. Метою такого обліку повинно бути економічно обґрунтоване визначення обсягу витрат, необхідних у плановому періоді для забезпечення виробництва і реалізації продукції, визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутків і формування вартості збутових послуг. Планова функція збутової діяльності включає розробку планів постачання готової продукції. У процесі розробки планів збуту продукції визначається загальний обсяг постачань товарної продукції в цілому по підприємству і кожному споживачу в плановому році і поквартально з розподілом по місяцях:

$$V_n = Z_n + ПП - ПП_a - Z_n, \quad (1.6)$$

де  $V_n$  – загальний обсяг постачання продукції;

$Z_n$  – залишок готової продукції на складі на початок планованого року;

ПР – кількість товарної продукції в плановому періоді;

ПР<sub>в</sub> – кількість продукції, використовуваної для власних потреб;

З<sub>п</sub> – нормативний, перехідний запас (залишок) на кінець планованого періоду [59, с. 165].

Для визначення залишків готової продукції на складі на початок планованого року до фактичного залишку на визначену найближчу дату додається плановий обсяг випуску товарної продукції за період між даною датою і початком планованого року і віднімається запланований за цей період часу обсяг постачання. З настанням планового року залишки уточнюються.

Отже, наведені методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є корисними при аналізі ступеня використання різноманітних підходів на підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів та часу отримати загальну оцінку збутової діяльності господарюючого суб'єкта.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕХНОДЕСТ» (скорочена назва від слів: технічне обладнання для ефективних сучасних технологій) – це підприємство, діяльність якого зосереджена в області розробки, виробництва і постачання елементів для технологічного обладнання різних галузей народного господарства; обладнання виробничих технологічних ліній переробки сировини для харчової промисловості; систем управління технологічними виробничими комплексами (АСУТП) для різних галузей народного господарства. Юридична адреса: 01133, м. Київ, вул. Первомайського, 6, оф. 201 [63].

Види діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»: проектування і виробництво промислового устаткування; виробництво приладів точної механіки [63].

Види діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за КВЕД:

72.19 – Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

62.01 – Комп'ютерне програмування.

33.12 – Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

33.20 – Установлення та монтаж машин і устаткування [63].

Організаційна структура ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» наведена на рис. 2.1.

Так, організаційна структура ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» належить до спрощеної лінійно-функціональної структури управління. Суть цієї структури в тому, що встановлюються чіткі зв'язки між підрозділами, існує єдність і

чіткість розпорядження, підвищення відповідальності керівника за кінцеві результати діяльності всіх підрозділів підприємства.

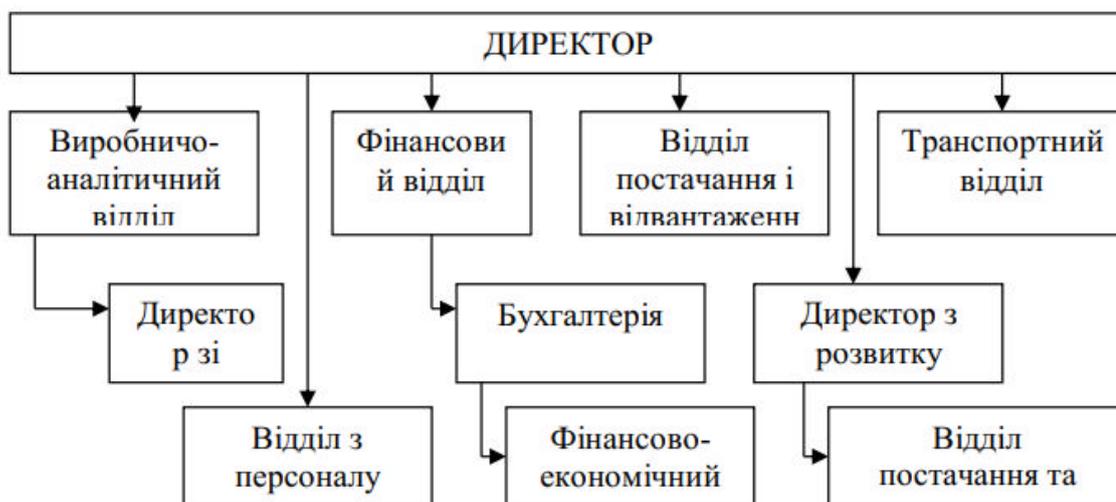


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (Додатки А-В). У табл. 2.1 проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних активів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 127710 тис. грн. або на 29,22%, що сталося за рахунок зростання необоротних активів на 7589 тис. грн. або на 10,62% та оборотних активів на 120075 тис. грн. або на 32,85%. Також доцільно зазначити, що збільшення оборотних активів у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» відбулося за рахунок зростання запасів підприємства на 88237 тис. грн. або на 138,32%, дебіторської заборгованості на 15169 тис. грн. або на 8,10%; грошових коштів на 3101 тис. грн. або на 2,81% та інших оборотних активів на 13568 тис. грн. або на 335,01% (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу

ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» упродовж 2019-2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Активи</b>								
Необоротні активи	71460	16,35	77091	14,28	79049	14	+7589	+10,62
Оборотні активи	365527	83,64	462686	85,71	485602	85,99	+120075	+32,85
- запаси	63791	14,6	119144	22,07	152028	26,92	+88237	+138,32
- дебіторська заборгованість	187284	42,85	171464	31,76	202453	35,85	+15169	+8,10
- грошові кошти	110402	25,26	166225	30,79	113503	20,1	+3101	+2,81
- інші оборотні активи	4050	0,93	5853	1,08	17618	3,12	+13568	+335,01
Інші активи	39	0,01	60	0,01	85	0,02	+46	+117,95
Всього активів	437026	100	539837	100	564736	100	+127710	+29,22
<b>Пасиви</b>								
Власний капітал	166682	38,14	263085	48,73	146725	25,98	-19957	-11,97
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	62479	14,3	15285	2,83	28712	5,08	-33767	-54,05
Поточні зобов'язання	207865	47,56	261467	48,43	389299	68,93	+181434	+87,28
- короткострокові кредити банків	0	0	25000	4,63	28500	5,05	+28500	x
- кредиторська заборгованість	197693	45,24	227912	42,22	351976	62,33	+154283	+78,04
- інші поточні зобов'язання	10172	2,33	8555	1,58	8823	1,56	-1349	-13,26
Всього пасивів	437026	100	539837	100	564736	100	+127710	+29,22

Позитивним моментом у діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» стало скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечення на 33767 тис. грн. або на 54,05%. Але поточні зобов'язання в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» зросли на 181434 тис. грн. або на 87,28%, що пов'язано із збільшенням короткострокових кредитів банків на 28500 тис. грн. та кредиторської заборгованості на 154283 тис. грн. або на 78,04% (рис. 2.3). Зростання поточних зобов'язань вказує на неможливість ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» вчасно погашати свої зобов'язання перед кредиторами.

Упродовж 2019-2021 рр. найбільшу частку у структурі активів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» займають оборотні активи – 83,64% у 2019 р., 85,71% у 2020 р. та 85,99% у 2021 р. (рис. 2.4).

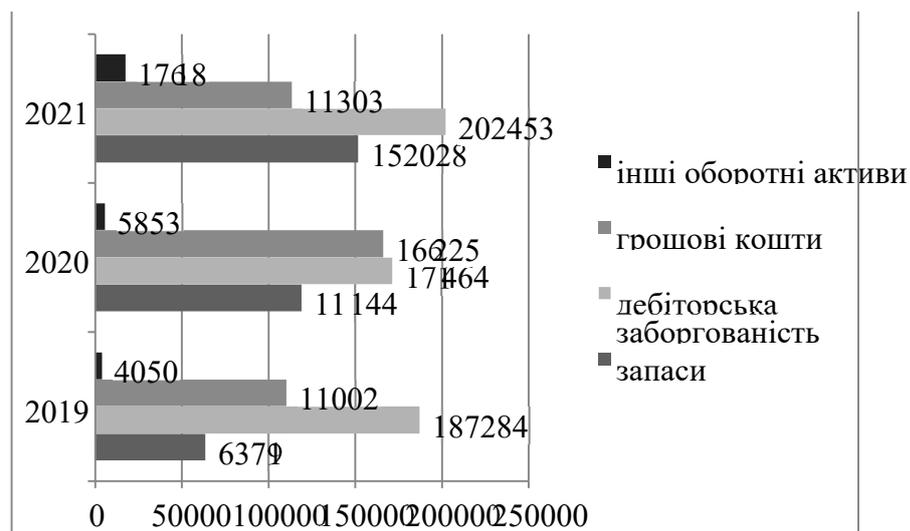


Рисунок 2.2. – Динаміка складових оборотних активів (тис. грн.)

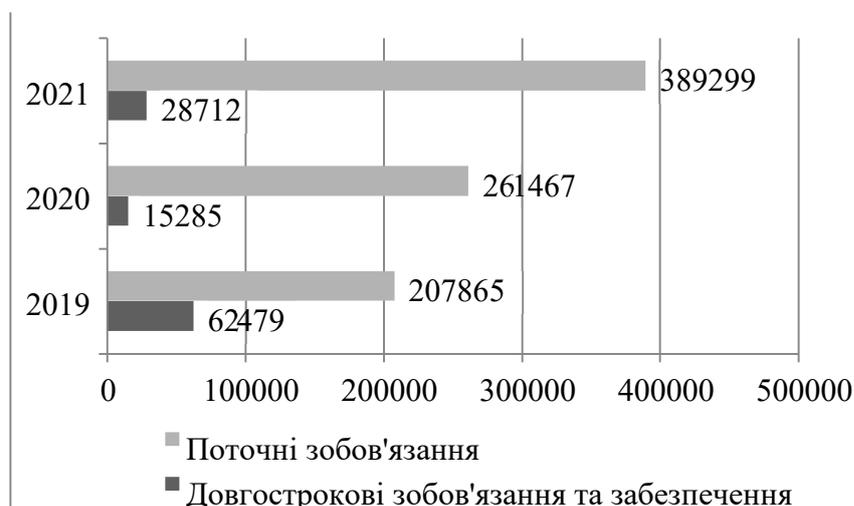


Рисунок 2.3.– Динаміка довгострокових та поточних зобов'язань (тис. грн.)

Збільшення частки оборотних активів вказує на наявність високоліквідних активів на досліджуваному підприємстві. Збільшення суми оборотних активів сталося рахунок зростання запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів на підприємстві

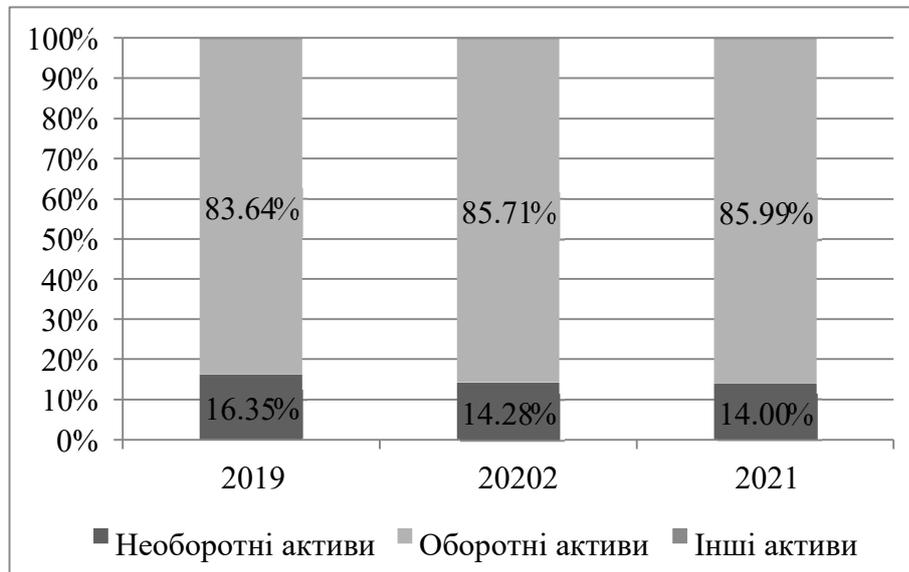
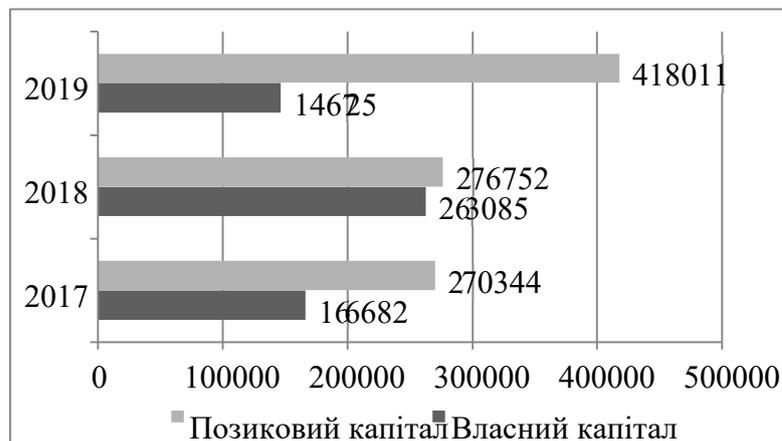


Рисунок 2.4. – Структура активів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», (%)

Аналізуючи пасиви ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання фінансових ресурсів підприємства на 127710 тис. грн. або на 29,22%, що відбулося у зв'язку із збільшенням поточних зобов'язань підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства було скорочення власного капіталу ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 19957 тис. грн. або на 11,97% (рис. 2.5).



### Рисунок 2.5. – Динаміка складових капіталу

Так, упродовж 2019-2021 рр. спостерігається поступове зростання позикового капіталу в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», підприємство має недостатньо власних джерел фінансування. У структурі джерел фінансування в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» найбільшу частку займає позиковий капітал (рис. 2.6).

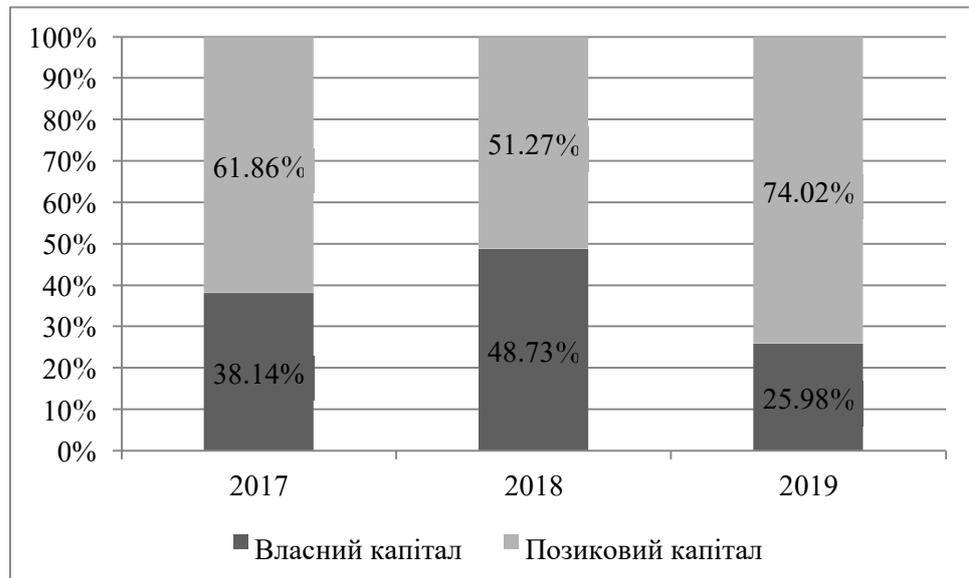


Рисунок 2.6. – Структура капіталу ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Так, протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення частки позикового капіталу у загальній структурі капіталу ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» – 61,86% у 2019 р., 51,27% у 2020 р. та 74,02% у 2021 р.

На рис. 2.7 зображена структура основних засобів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за останні 3 роки у відносному співвідношенні.

У 2019 році у структурі основних засобів будинки і споруди займали майже 64,95%, а на 2021 рік склали 51,5%, у грошовому еквіваленті ця різниця склала 369669,1 тис. грн. На другому місці – це машини та обладнання, їх частка за 3 роки збільшилась майже на 23%.

У 2019 році у структурі основних засобів будинки і споруди займали майже 64,95%, а на 2021 рік склали 51,5%, у грошовому еквіваленті ця різниця склала 369669,1 тис. грн. На другому місці – це машини та обладнання, їх

частка за 3 роки збільшилась майже на 23%.

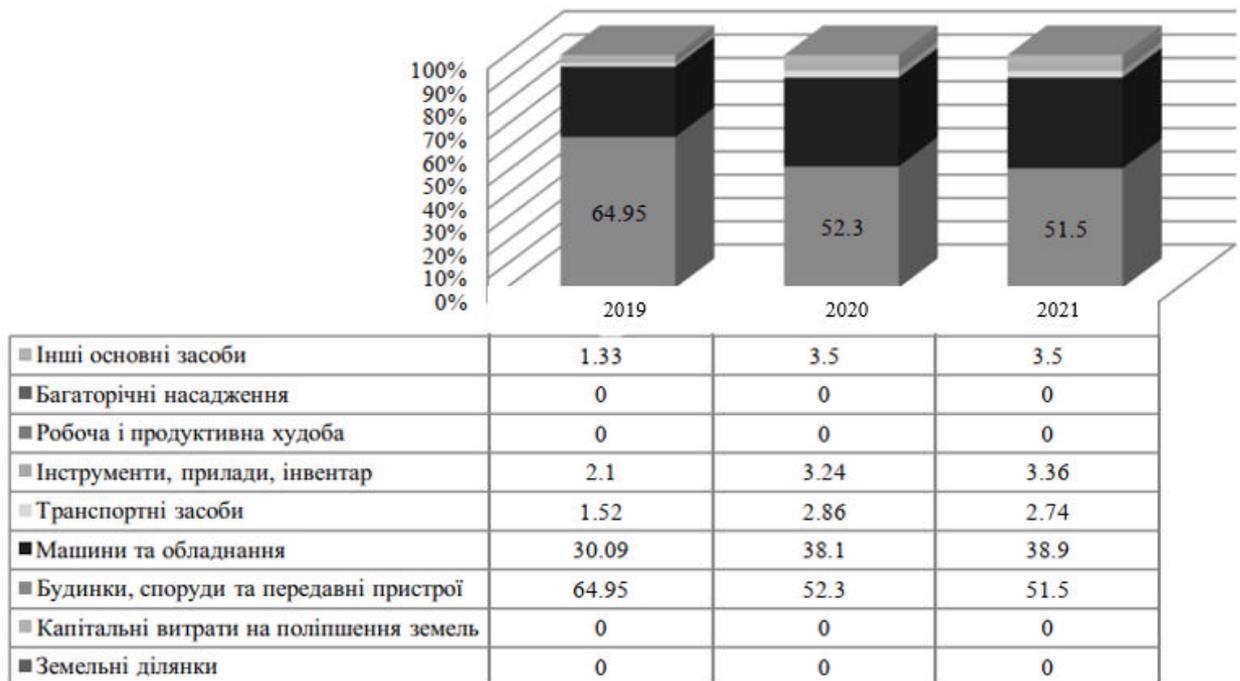


Рисунок 2.7 – Структура основних засобів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»,%

Прибуток ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, а також сплати податків та інших обов'язкових платежів, що встановлені чинним законодавством України. У табл. 2.2 проаналізуємо основні показники Звіту про фінансові результати ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

Отже, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства на 561103 тис. грн. або на 53,16%, але поряд із цим відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві на 564906 тис. грн. або на 63,35%, що негативно позначилося на скороченні валового прибутку в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 3803 тис. грн. або на 2,32%. Також упродовж 2021 р. відбулося погіршення фінансового стану підприємства, на що вказує його збиткова діяльність (чистий збиток у 2021 р. склав 16006 тис. грн). Також упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання операційних витрат ТОВ

«ТЕХНОДЕСТ» на 776899 тис. грн. або на 92,14%, що пов'язано із збільшенням таких складових операційних витрат як: матеріальні затрати, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (тис. грн.).

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1055413	1520951	1616516	+561103	+53,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	891792	1284651	1456698	+564906	+63,35
Валовий прибуток	163621	236300	159818	-3803	-2,32
Інші операційні доходи	12083	17345	12996	+913	+7,56
Адміністративні витрати	10624	15642	17734	+7110	+66,92
Витрати на збут	57381	99563	127211	+69830	+121,70
Інші операційні витрати	8407	11484	29243	+20836	+247,84
Фінансові результати від операційної діяльності	99292	126956	-1374	-100666	-101,38
Інші фінансові доходи	1803	1774	1429	-374	-20,74
Інші доходи	5009	4960	137	-4872	-97,26
Фінансові витрати	26810	10932	16171	-10639	-39,68
Інші витрати	5017	5056	27	-4990	-99,46
Податок на прибуток від звичайної діяльності	14246	21299	0	-14246	-100,00
Чистий прибуток (збиток)	60031	96403	-16006	-76037	-126,66
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	725828	1234336	1370275	+644447	+88,79
Витрати на оплату праці	36481	50520	67949	+31468	+86,26
Відрахування на соціальні заходи	7831	10816	14299	+6468	+82,59
Амортизація	10158	11678	18309	+8151	+80,24
Інші операційні витрати	62859	108838	149224	+86365	+137,39
Всього операційних витрат	843157	1416188	1620056	+776899	+92,14

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Показники	Одиниці виміру	2019	2020	2021	Відхилення 2019-2021	
					+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	1055413	1520951	1616516	+561103	+53,16
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	891792	1284651	1456698	+564906	+63,35
3. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,845	0,845	0,901	+0,056	+6,65
4. Чистий прибуток	тис. грн.	60031	96403	-16006	-76037	-126,66
5. Рентабельність:						
продукції	%	9,408	8,347	-0,085	-9,493	-100,90
активів	%	13,221	19,737	-2,898	-16,119	-121,92
6. Основні фонди	тис. грн.	59632	76387	77650	+18018	+30,22
7. Оборотні фонди	тис. грн.	437026	539837	564736	+127710	+29,22
8. Фондовіддача основних засобів		1919,107	2236,38	2098,867	+179,76	+9,37
9. Середньооблікова чисельність	чол.	661	669	650	-11	-1,66
10. Продуктивність праці	тис. грн./чол..	1596,69	2273,47	2486,95	+890,26	+55,76
12. Фонд оплати праці	тис. грн.	36481	50520	67949	+31468	+86,26

На основі даних табл. 2.3 можна зробити наступні висновки:

- загальний обсяг реалізації збільшився за період 2019-2021 рр. на 561103 тис. грн., або на 53,16%, що є результатом підвищення ціни на продукцію, більш наглядно можна побачити на рис. 2.8.

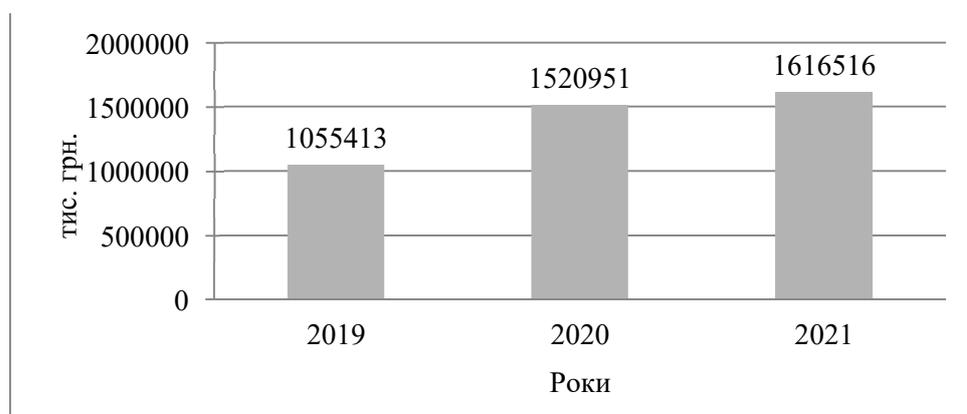


Рисунок 2.8. – Динаміка виручки від реалізації товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

- значне збільшення собівартості продукції за період 2019-2021

роки, а саме на 564906 тис. грн. або на 63,35%, зміну собівартості більш наглядно можна побачити на рис. 2.9.

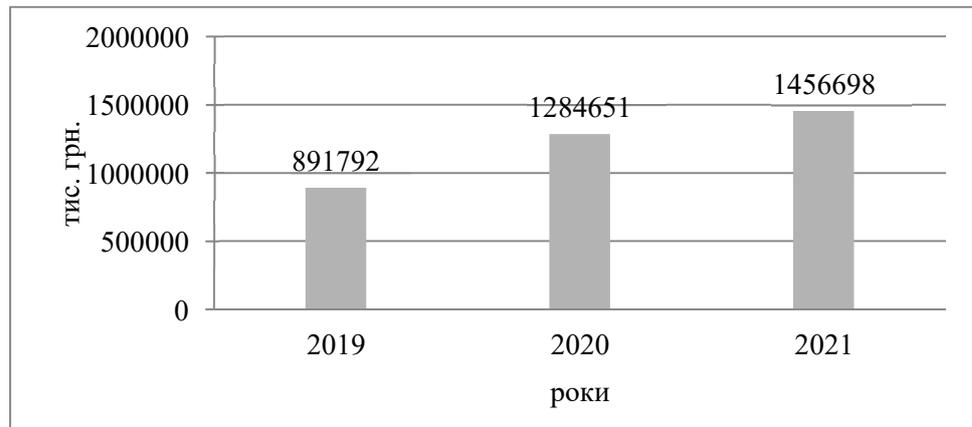


Рисунок 2.9. – Динаміка собівартості реалізованої ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

- упродовж 2019-2020 рр. ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» вело прибуткову діяльність, але у 2021 р. діяльність підприємства погіршилася, що вплинуло на отримання чистого збитку за 2021 р. (рис. 2.10).

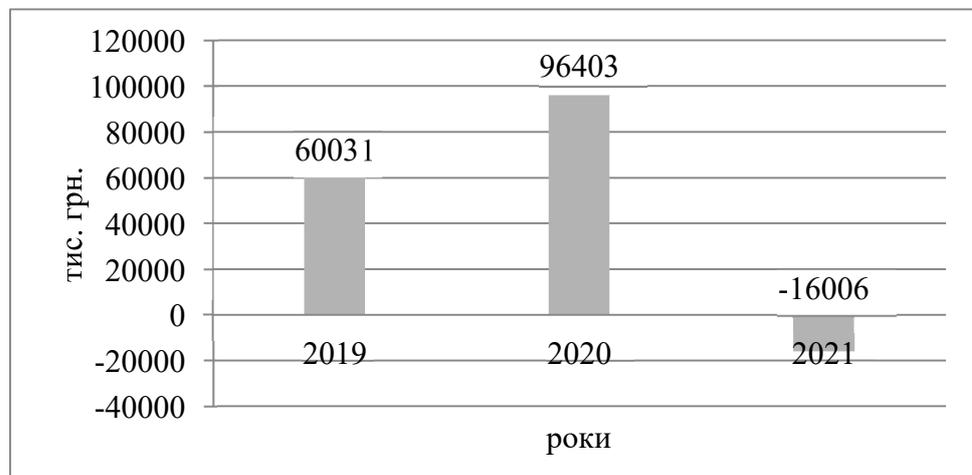


Рисунок 2.10. Динаміка чистого прибутку (збитку) в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

При цьому, спостерігається незначне збільшення витрат на 1 грн. доходу від реалізації на 6,65%. Ще одним моментом, який заслуговує уваги є зміна

структури майна. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо незначні зрушення у структурі майна підприємства. Зокрема, за 2019-2021 рр. відбулося зростання основних фондів на 18018 тис. грн. або на 30,22% та оборотних фондів на 127710 тис. грн. або на 29,22%.

Ще однією групою показників, які заслуговують нашої уваги є показники рентабельності (рис. 2.11).

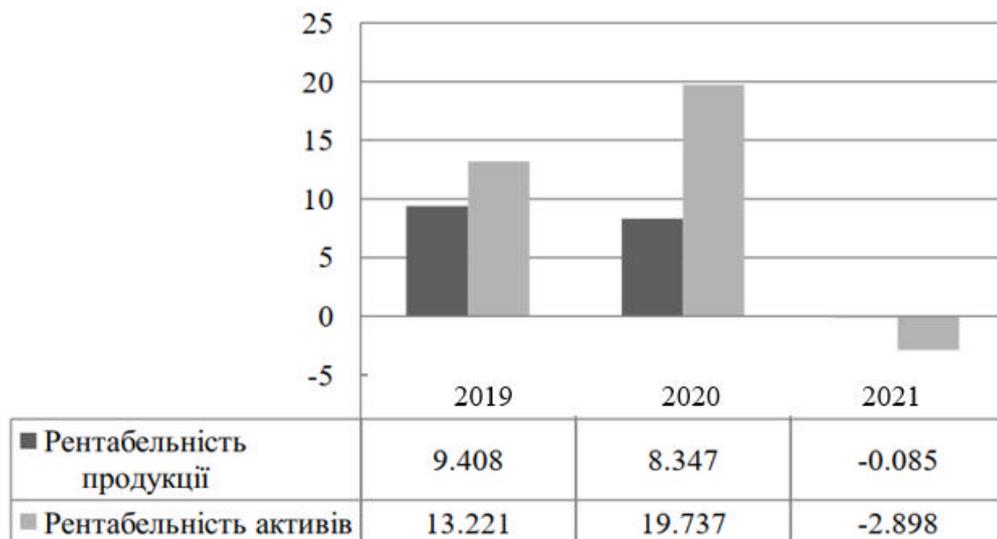


Рисунок 2.11. – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Що стосується ефективності використання персоналу то перш за все варто відмітити зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 11 осіб або на 1,66% і в 2021 р. становила 650 осіб, при цьому, фонд оплати праці збільшився на 31468 тис. грн. або на 86,26% і в 2021 р. він становив 67949 тис. грн.

В той же час, позитивним є той факт, що продуктивність праці збільшилася на 890,26 тис. грн./чол. або на 55,76%. Приріст продуктивності праці у 2021 р. випереджає темп приросту фонду оплати праці, що є позитивним моментом.

Отже, узагальнюючи все вище описане необхідно відмітити негативний фінансовий результат діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», але поряд з цим спостерігаємо зростання продуктивності праці персоналу на підприємстві.

Важливе значення в економічному аналізі приділяється дослідженню витрат на виробництво та збут продукції, оскільки вони є узагальнюючими показниками діяльності й безпосередньо впливають на фінансові результати роботи підприємства.

Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства (додатки А-В) проведемо детальний аналіз динаміки витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники динаміки витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 / 2019 рр.	
				тис. грн.	%
Собівартість продукції	891792	1284651	1456698	+564906	+63,35
Операційні витрати	76412	126689	174188	+97776	+127,96
Фінансові витрати	26810	10932	16171	-10639	-39,68
Інші витрати	5017	5056	27	-4990	-99,46
Всього витрат	1000031	1427328	1647084	+647053	+64,70

Відповідно до даних табл. 2.4, варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення величини загальних витрат в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 647053 тис. грн. або на 64,70%. Зростання загальних витрат підприємства у 2021 р., порівняно з 2019 р., було спровоковане збільшенням значення таких статей витрат як: собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 564906 тис. грн. або на 63,35% (зростання собівартості реалізованої продукції свідчить про погіршення ступеня використання усіх ресурсів підприємства); операційні витрат зросли на 97776 тис. грн. або на 127,96%, що пов'язано із збільшенням витрат від основної діяльності підприємства. Натомість, протягом 2019-2021 рр. відбулося скорочення фінансових витрат на 10639 тис. грн. або на 39,68% та інших витрат на 4990 тис. грн. або на 99,46%.

Структура витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» представлена на рис. 2.12.

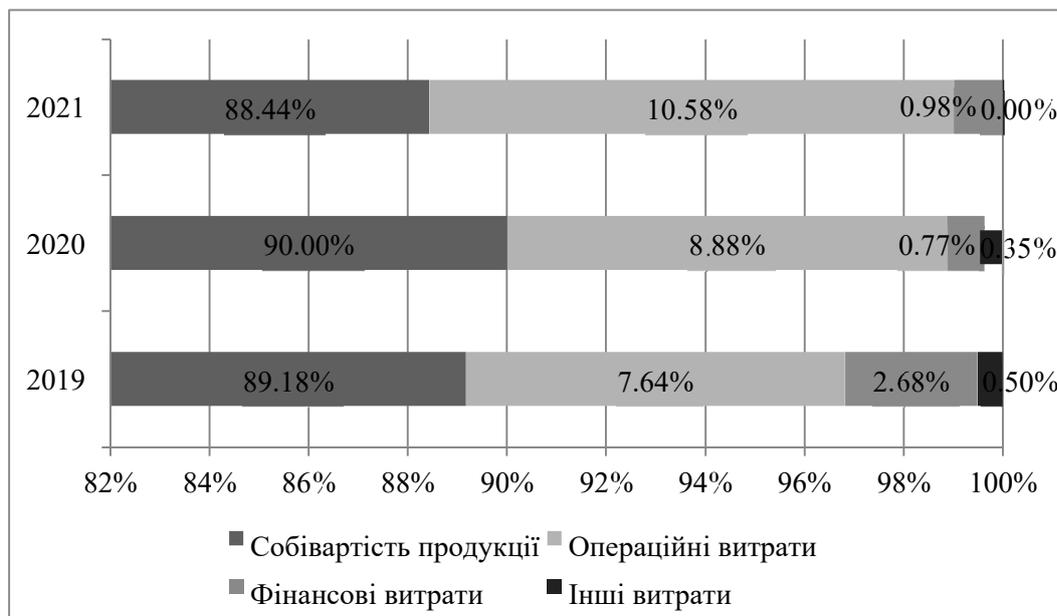


Рисунок 2.12. – Структура витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (%)

Так, упродовж 2019-2021 рр. найбільшу частку у структурі витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» займає собівартість реалізованої продукції – 89,18% у 2019 р., 90,00% у 2020 р. та 88,44%. Тому на рис. 2.13 представимо структуру собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

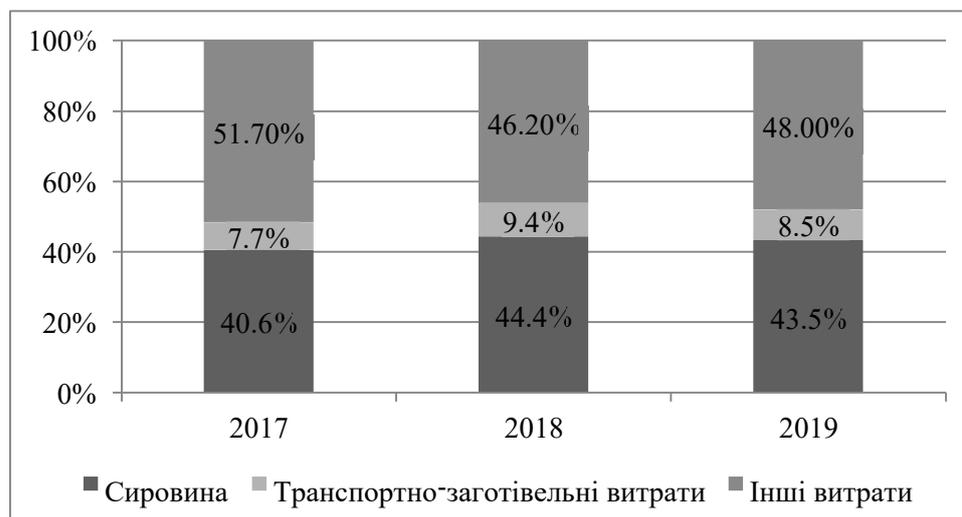


Рисунок 2.13. – Структура собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», (%)

Так, найбільшу частку у структурі собівартості реалізованої продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» займають інші витрати, які включають у себе витрати на

електроенергію, водопостачання, сировину для виробництва промислового устаткування на досліджуваному підприємстві.

Поряд із проведеним дослідженням оцінки загальних витрат підприємства доцільно проаналізувати динаміку елементів операційних витрат підприємства та дослідити структуру даних витрат (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники динаміки та структури операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021 / 2019 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні затрати	725828	86,08	1234336	87,16	1370275	84,58	+644447	+88,79
Витрати на оплату праці	36481	4,33	50520	3,57	67949	4,19	+31468	+86,26
Відрахування на соціальні заходи	7831	0,93	10816	0,76	14299	0,88	+6468	82,59
Амортизація	10158	1,2	11678	0,82	18309	1,13	+8151	+80,24
Інші операційні витрати	62859	7,46	108838	7,69	149224	9,21	+86365	+137,39
Разом	843157	100	1416188	100	1620056	100	+776899	+92,14

Отже, протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення операційних витрат підприємства на 776899 тис. грн. або на 92,14% (рис. 2.14).

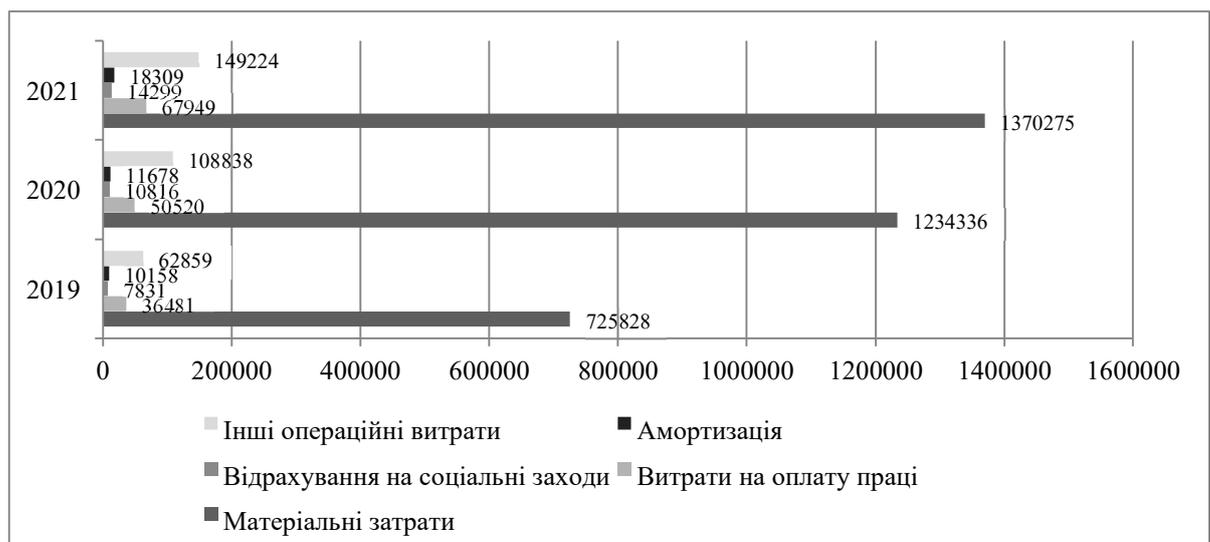


Рисунок 2.14. – Динаміка складових операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Варто відзначити, що зростання операційних витрат в основному відбулося за рахунок збільшення матеріальних витрат на 644447 тис. грн. або на 88,79%. Також протягом досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення таких статей операційних витрат як: витрат на оплату праці на 31468 тис. грн. або на 86,26%; відрахувань на соціальні заходи на 6468 тис. грн. або на 82,59%; амортизації на 8151 тис. грн. або на 80,24%; інших операційних витрат на 86365 тис. грн. або на 137,39%.

На рис. 2.15 представлена структура операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

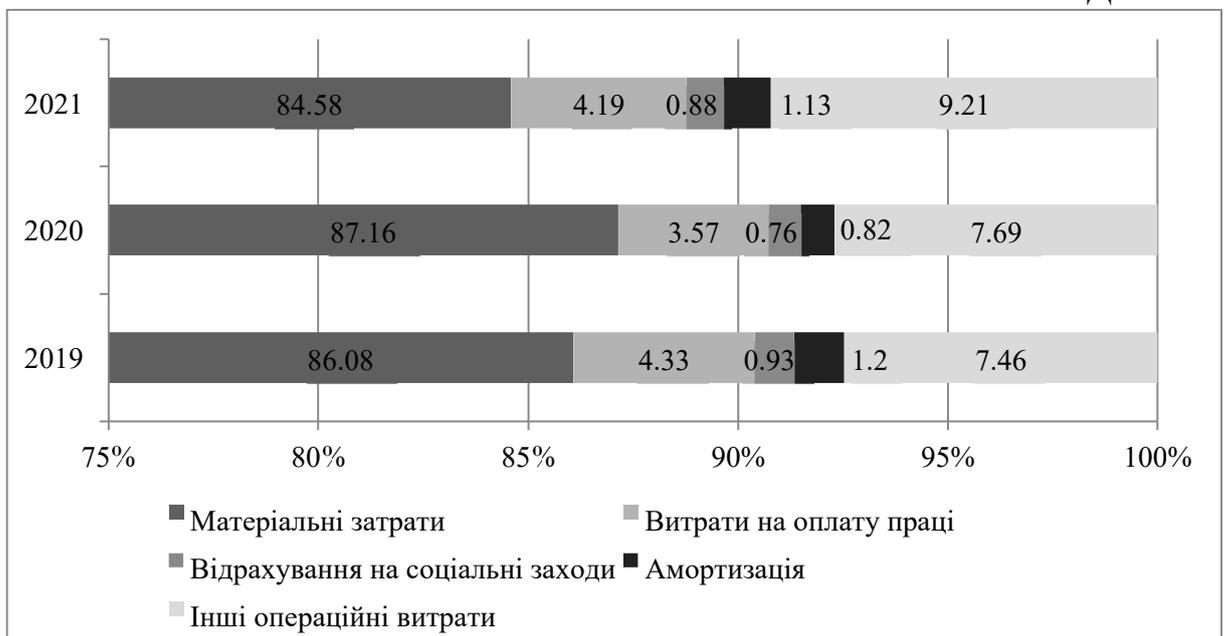


Рисунок 2.15. – Структура операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Так, упродовж 2019-2021 рр. найбільшу частку у структурі операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» займають матеріальні витрат – 86,08% у 2019 р., 87,16% у 2020 р. та 84,58%.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.6), використовуючи дані фінансової звітності за 2019-2021 рр. (додатки А-В):

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансового стану для ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Назва показника	Формула	01.01. 2020	01.01. 2021	01.01. 2022	2021 / 2019 рр.
1	2	3	4	5	6
Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,531	0,636	0,292	-0,239
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарноматеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,452	1,314	0,857	-0,595
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,758	1,77	1,247	-0,511
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	157662	201219	96303	-61359
Показники ділової активності	Показують швидкість використання залучених ресурсів				
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	13,674	16,593	16,603	+2,929
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	30,158	27,688	23,455	-6,703
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість дебіторської заборгованості	27	22	22	-5
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді / Оборотноість кредиторської заборгованості	12	13	16	+3
Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість постійних активів	16,359	20,477	20,706	+4,347
Оборотність активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	2,324	3,114	2,927	+0,603
Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації / Середньорічна вартість чистих активів	3,015	5,421	5,558	+2,543
Оборотність товарноматеріальних запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість товарноматеріальних запасів	12,166	14,045	10,744	-1,422

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Період обороту товарноматеріальних запасів, днів	Кількість днів у періоді / Оборотність товарно-матеріальних запасів	30	26	34	+4
Тривалість операційного циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів	57	48	56	-1
Тривалість фінансового циклу, днів	Період погашення дебіторської заборгованості + Період обороту товарно-матеріальних запасів - Період погашення кредиторської заборгованості	45	35	40	-4
Показники фінансової стійкості	Показують залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,381	0,487	0,26	-0,121
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	2,622	2,052	3,849	+1,227
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,619	0,513	0,74	+0,121
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,273	0,055	0,164	-0,109
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	0,375	0,058	0,196	-0,179
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	1,622	1,052	2,849	+1,227
Показники прибутковості	Показують ефективність використання залучених ресурсів				
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	13,221	19,737	-2,898	-16,119
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу	28,356	44,863	-7,811	-36,167
Рентабельність продажу	Операційний прибуток / Чиста виручка	9,408	8,347	-0,085	-9,493
Рентабельність чистих активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість чистих активів	20,137	37,989	-7,054	-27,191
Рентабельність оборотних активів	Операційний прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів	25,491	30,658	-0,29	-25,781

Так, протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо скорочення таких показників ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,239, коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,595 та коефіцієнта загальної ліквідності на 0,511. Також, слід відзначити, що власний оборотний капітал зменшився на 61359 тис. грн. Скорочення показників ліквідності підприємства свідчить про неможливість ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2021 рр. збільшився на 2,929; натомість спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 6,703. У зв'язку із зростанням оборотності дебіторської та скороченням кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 5 днів та збільшення періоду погашення кредиторської заборгованостей на 3 дні. Зростання чистої виручки від реалізації продукції вплинуло на збільшення оборотності активів на 0,603. Негативною тенденцією господарської діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» є скорочення оборотності товарно-матеріальних запасів на 1,422, що негативно позначилося на збільшенні періоду обороту товарно-матеріальних запасів на 4 дні. Також, слід відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зменшення тривалості операційного та фінансового циклу на 1 та 4 дні. Протягом 2019-2021 рр. відбулося зменшення коефіцієнта автономії на 0,121, що пов'язано із зростанням поточних зобов'язань підприємства. Також збільшення поточних зобов'язань підприємства вплинуло на зростання коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта заборгованості підприємства. Негативним моментом у діяльності підприємства є зростання показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства на 1,227. За 2019-2021 рр. відбулося скорочення рентабельності активів на 16,119%, рентабельності власного капіталу на 36,167%, рентабельності продажу на 9,493%, рентабельності чистих активів на 27,191%, рентабельності оборотних активів

на 25,781% – це сталося у зв'язку із зменшенням величини фінансового результату підприємства. На наявність чистого збитку на підприємстві у 2021 р. вплинуло зменшення потужностей ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» у секторі продажу продукції.

Отже, розглянутий фінансовий стан ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» свідчить про те, що на підприємстві існують такі проблеми як: чистий збиток підприємства, наявність дебіторської та кредиторської заборгованості, скорочення власного капіталу підприємства та зростання собівартості реалізованої продукції.

## 2.2 Аналіз управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

На ефективність діяльності підприємства значний вплив здійснює збутова політика ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Збутова діяльність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» регулюється за допомогою укладання товарно-транспортних накладних, платіжного доручення та видаткових накладних. На рис. 2.16 пропонуємо загальну структурно-логічну схему процесу формування організації збуту товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів.

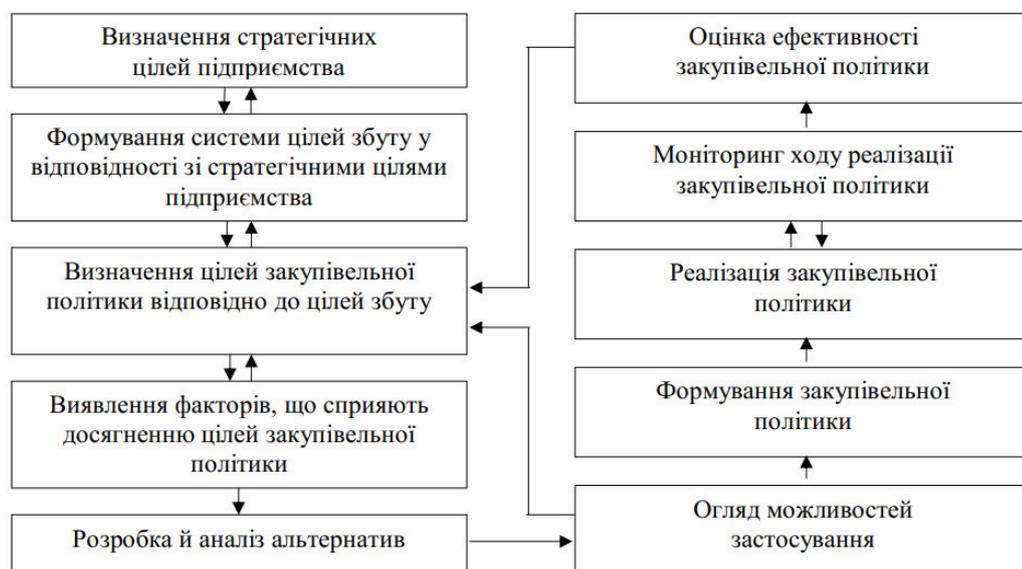


Рисунок 2.16. – Структурно-логічна схема процесу формування організації

## збуту товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Варто відзначити, що система цілей організації збуту товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» повинна логічно виходити із обраних цілей збуту. У сучасних умовах збутова діяльність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» функціонує децентралізовано.

Децентралізована система організації відділу постачання та збуту передбачає відсутність окремого відділу постачання та збуту. Менеджери входять до складу функціональних підрозділів, мають лінійне підпорядкування керівникам підрозділів, та функціональне підпорядкування головному менеджеру. Головний менеджер підпорядковується Генеральному директору. Схема організації відділу постачання та збуту за децентралізованої системи організації відділу постачання та збуту представлена на рис. 2.17.

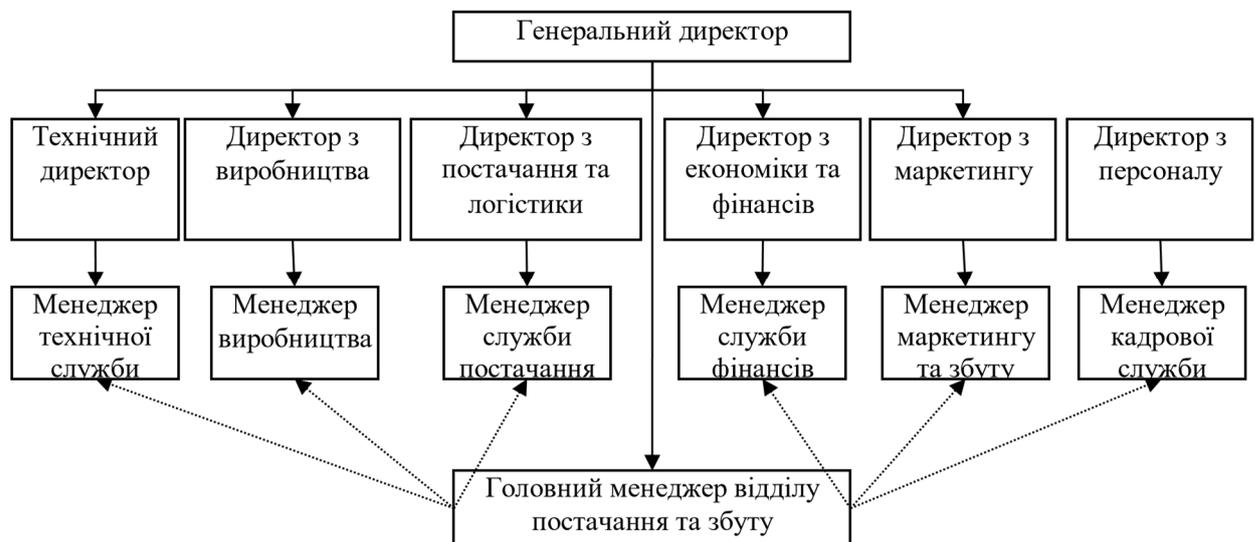


Рисунок 2.17. – Організація відділу постачання та збуту децентралізованим способом (фрагмент організаційної структури)

Варто відзначити, що при такій схемі функції менеджерів в окремих підрозділів можуть бути суміщені з іншими посадами. Підпорядковуватися всі процеси організації відділу постачання та збуту будуть керівникам функціональних підрозділів та керівнику відділу постачання та збуту.

Розглянемо матрицю відповідальності відділу постачання та збуту на основі децентралізації в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», яку наведено в табл. 2.7.

Так, децентралізована система управління передбачає те, що в кожному підрозділі працює внутрішній менеджер, підпорядковується керівнику підрозділу (лінійна підпорядкованість). Зокрема, керівників та існуючих працівників потрібно буде додатково навчати на тренінгах. При чому існуючих працівників треба вчити методам та інструментам організації відділу постачання та збуту «з нуля», так як вони є фахівцями у своїх підрозділах, а не в організації відділу постачання та збуту.

ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» здійснює виробництво промислового устаткування. Зміна поведінки покупців і загострення конкуренції змушують керівників підприємства шукати такі методи дослідження потреб споживачів, які дозволять їм більш ефективно позиціонувати свою товарну пропозицію.

Таблиця 2.7 – Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі децентралізації в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Подія	Вище керівництво підприємства	Головний менеджер	Керівник функціонального підрозділу	Менеджер	Працівники функціонального підрозділу
1	2	3	4	5	6
Розробка карти ефективності і (перелік показників)	Р, П	У	У		
Встановлення планового рівня	Р, П	У	У		
Розробка оперативних та тактичних планів		К	Р, П		
Реалізація					В
Контроль відхилень		К	К	В	
Аналіз відхилень		К	К	В	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		У, К	К	У, П	
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

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

При цьому слід підтримувати і нарощувати його ринкову частку,

скорочуючи витрати обігу товарів, збільшуючи прибутковість і підвищуючи ступінь задоволення зростаючих потреб покупців. Формування потреб споживачів є найважливішим завданням комерційної діяльності, маркетингу та конкурентної боротьби. Значення пошуку нових методів особливо зростає в останні десятиліття з точки зору економічного зростання ролі потреб споживачів у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

На рис. 2.18 представлена динаміка витрат на збут у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

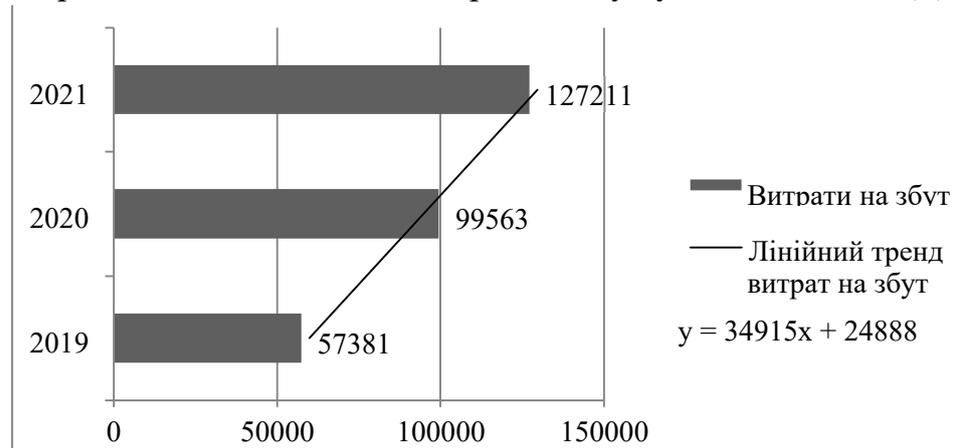


Рисунок 2.18. – Динаміка витрат на збут в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (тис. грн.)

Так, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення витрат на збут у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 69830 тис. грн. або на 121,70%, що пов'язано із транспортуванням промислового устаткування. Визначимо питому вагу основних витрат на збут для ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 2.19).

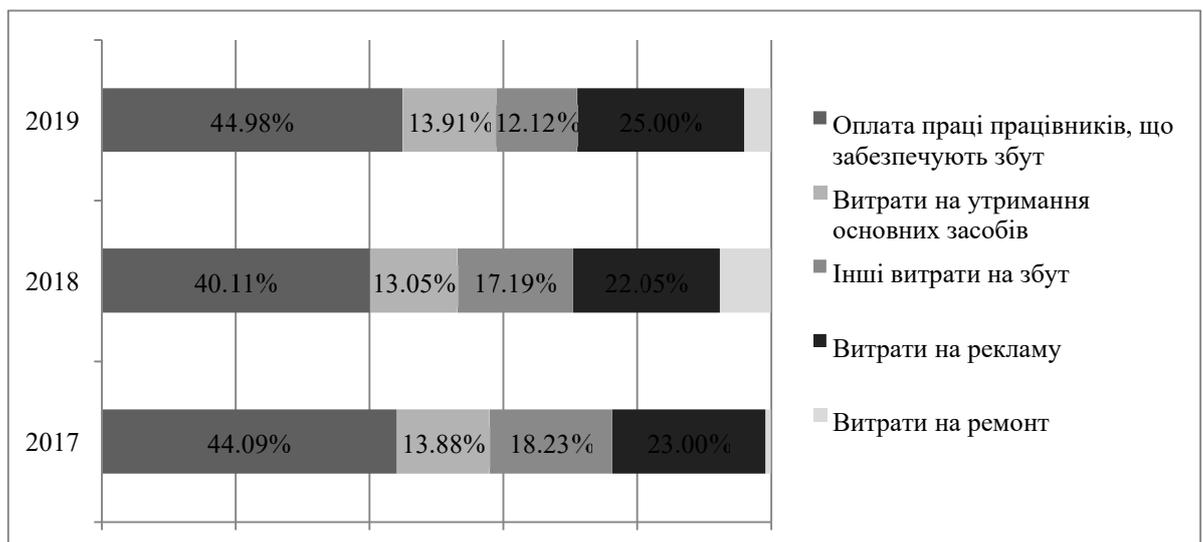


Рисунок 2.19. – Структура витрат на збут у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Так, протягом 2019-2021 рр. найбільшу питому вагу серед витрат на збут займають витрати на оплату праці працівників, що забезпечують збут – частка коливається в межах 40,11-44,98 %.

Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством, тому доцільно провести аналіз ефективності здійснення збутової діяльності в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Варто відзначити, що збутова діяльність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» розробляється на основі загальної стратегії маркетингу підприємства з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації). У своїй діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» керується дворівневими каналами збуту. Поряд із традиційними каналами розподілу у збутовій політиці ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» набули популярності вертикальні маркетингові системи, які складаються з ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» і оптових фірм, що займаються реалізацією промислового устаткування.

Варто відзначити, що підприємство ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» постачає промислове устаткування у всі регіони України (рис. 2.20).

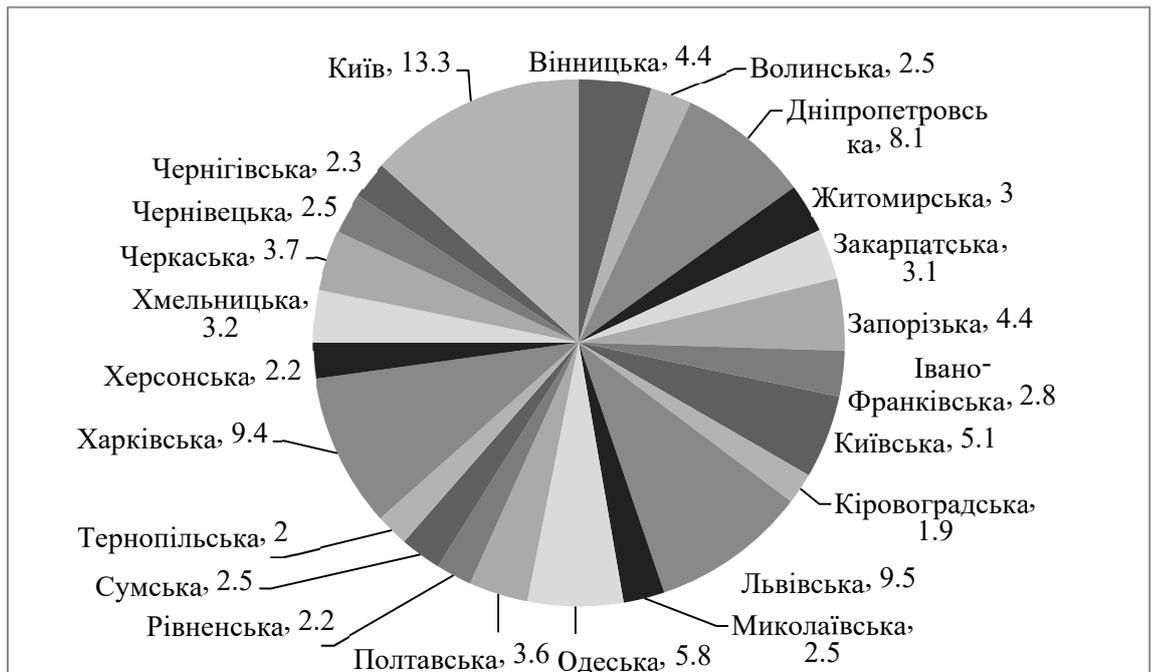


Рисунок 2.20. – Розподіл реалізації промислового устаткування ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» у 2021 році

Згідно з даними рис. 2.20, розподіл реалізації продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» по областях наступний: Вінницька – 4,4%; Волинська – 2,5%; Дніпропетровська – 8,1%; Житомирська – 3,0%; Закарпатська – 3,1%; Запорізька – 4,4%; ІваноФранківська – 2,8%; Київська – 5,1%; Кіровоградська – 1,9%; Львівська – 9,5%; Миколаївська – 2,5%; Одеська – 5,8%; Полтавська – 3,6%; Рівненська – 2,2%; Сумська – 2,5%; Тернопільська – 2,0%; Харківська – 9,4%; Херсонська – 2,2%; Хмельницька – 3,2%; Черкаська – 3,7%; Чернівецька – 2,3%; м. Київ – 13,3%.

У табл. 2.8 представлений аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» у 2021 р.

Таблиця 2.8 – Аналіз виконання договірних зобов'язань підприємства по збуту промислового устаткування у 2021 році

Звітний період	Обсяг поставок відповідно до укладених договорів, грн.	Недоставлено продукції по договорах, грн.	Виконання договірних зобов'язань, %	Причини недовиконання договірних зобов'язань
Січень	96,7	-	100	-
Лютий	88,5	-	100	-
Березень	96,5	-	100	-
Квітень	98,0	-	100	-
Травень	90,7	-	100	-
Червень	105,0	10,0	90,5	Затримка реалізованої продукції
Липень	85,7	2,6	97,0	
Серпень	86,4	3,9	95,5	
Вересень	92,0	-	100	-
Жовтень	88,9	-	100	-
Листопад	97,4	-	100	-
Грудень	168,9	-	100	-
За рік	x	16,5	98,7	-

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що в червні, липні й серпні 2021 року мало місце недовиконання підприємством зобов'язань по договорах. ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» прагне до максимальної широти збутової мережі для того, щоб зробити свою продукцію доступною для покупця.

Для оцінки ефективності організації збуту товарів на ринку проведемо

розрахунок показників ефективності організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», (тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	2021 / 2019 pp.	
				абс. відх.	%
Коефіцієнт завершеності покупки ( $K_{зп}$ )	0,075	0,092	0,112	0,037	49,33
Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів ( $K_{зч}$ )	0,958	1,021	1,009	0,051	5,32
Коефіцієнт, що характеризую рівень надання послуг покупцям ( $K_{мп}$ )	1,006	1,072	1,059	0,054	5,32
Кількість скарг покупців, записаних у книгах відгуків за рік	5	3	2	-3,000	-60,00
Кількість порушень правил збуту товарів і торговельного обладнання покупців, зафіксованих службовими особами контролюючих органів	8	5	3	-4,500	-60,00

Відповідно до вище проведених розрахунків показників організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», варто відзначити, що за 2019-2021 pp. спостерігаємо збільшення коефіцієнта завершеності покупки на 49,33%, що вказує на збільшення кількості зроблених покупок в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».

Коефіцієнт затрат часу на придбання товарів за 2020-2021 pp. відповідав нормативному значенню та вказує на дотримання позитивного рівня відношення фактичних затрат часу на придбання товарів у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» до оптимальних. Коефіцієнт, що характеризую рівень надання послуг покупцям за 2019-2021 pp. зріс на 5,32% та склав у 2021 р. 1,059. Позитивним моментом в організації продаж ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» стало скорочення кількості скарг покупців, записаних у книгах відгуків за рік та кількості порушень правил збуту товарів і торговельного обладнання покупців, зафіксованих службовими особами контролюючих органів.

Проведемо розрахунок техніко-технологічних показників організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка техніко-технологічних показників організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». (тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	2021 / 2019 рр.	
				Абс. відх.	%
Частка товарних запасів (ЧТЗ), %	73,09	74,59	75,98	+2,89	+3,95
Торговельна площа в розрахунку на:					
- одного збутового працівника ( $S_{оп}$ ), м <sup>2</sup>	55	55,7	55,1	+0,10	+0,18
- один реєстратор розрахункових операцій ( $S_{тз}$ ), м <sup>2</sup>	121	125,1	127,8	+6,80	+5,62
Коефіцієнт установчої площі ( $K_y$ )	0,24	0,23	0,25	+0,01	+4,17
Коефіцієнт демонстраційної площі ( $K_d$ )	0,65	0,61	0,67	+0,02	+3,08
Частка реалізації товарів у регіональних представництвах підприємства (ЧС <sub>т</sub> ), %	75,21	77,08	77,35	+2,14	+2,85
Кількість різновидів товарів, що реалізує підприємство (КРТ <sub>ф</sub> )	14987	15312	15410	+423	+2,82
Кількість різновидів товарів у розрахунку на 1 м <sup>2</sup> площі складу (КРТ' <sub>ф</sub> )	4,2	7,1	7,9	+3,70	+88,10
Коефіцієнт стабільності товарного асортименту ( $K_{ca}$ )	0,5	0,6	0,7	+0,20	+40,00
Коефіцієнт широти товарного асортименту ( $K_{ша}$ )	0,68	0,72	0,75	+0,07	+10,29
Коефіцієнт глибини товарного асортименту ( $K_{га}$ )	0,87	0,98	0,99	+0,12	+13,79

Відповідно до даних табл. 2.10, варто відзначити, що позитивним моментом в організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» стало збільшення частки товарних запасів на 2,89%. Торговельна площа в розрахунку на одного збутового працівника збільшилася на 0,1м<sup>2</sup>. Також за 2019-2021 рр. збільшилася торговельна площа в розрахунку на один реєстратор розрахункових операцій на 6,80%. Коефіцієнт установчої площі зріс на 0,01. Упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо зростання коефіцієнта демонстраційної площі на 0,02. Частка реалізації товарів у регіональних представництвах підприємства за 2019-2021 рр. зросла на 2,14%. Також протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення таких показників як: кількості різновидів товарів, що реалізує підприємство на 423 одиниці або на 2,82%; кількості різновидів товарів у розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі складу на 88,10%; коефіцієнта стабільності товарного асортименту на 40%; коефіцієнта

широти товарного асортименту на 10,29% та коефіцієнта глибини товарного асортименту на 13,79%.

Проведемо розрахунок економічних показників організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка економічних показників організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», (тис. грн.)

Показник	2019	2020	2021	2021 / 2019 pp.	
				Абс. відх.	%
Рівень валового доходу (РВД), %	12,1	14,58	17,98	+5,88	+48,60
Рівень операційних витрат (РОВ <sub>з</sub> ) у тому числі витрати на:	9,8	10,0	10,2	+0,40	+4,08
- оплату праці (РОВ <sub>оп</sub> ), %	8,7	9,3	9,8	+1,10	+12,64
- рекламу (РОВ <sub>р</sub> ), %	0,23	0,51	0,65	+0,42	+182,61
Рентабельність товарообороту (Р <sub>т</sub> ), %	2,11	2,41	2,52	+0,41	+19,43
Коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та:					
- товарооборотом (К <sub>т</sub> )	0,52	0,65	0,71	+0,19	+36,54
- валовим доходом (К <sub>вд</sub> )	0,65	0,91	0,95	+0,30	+46,15
Питома вага збутового персоналу в загальній чисельності працівників (ПВ <sub>оп</sub> ), %	61,11	63,28	65,17	+4,06	+6,64
Час обігу товарів у днях товарообороту (ЧО), днів	21	23	25	+4	+19,05
Частка доходу, одержаного від надання платних послуг, у загальній сумі доходу (ЧДП), %	0,4	0,4	0,6	+0,20	+50,00
Рівень втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням (РВ <sub>с</sub> ), %	0,5	0,6	0,7	+0,20	+40,00

Отже, упродовж 2019-2021 pp. спостерігаємо збільшення рівня валового доходу на 48,60% та рівня операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 4,08%. Також упродовж 2019-2021 pp. спостерігаємо збільшення рівня операційних витрат на оплату праці на 12,64% та рівня операційних витрат на рекламу на 182,61%. Рентабельність товарообороту ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» збільшився на 19,43%. За 2019-2021 pp. коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та товарооборотом збільшився на 36,54% та зріс коефіцієнт співвідношення між темпами приросту витрат на оплату праці та валовим доходом на 46,15%. Питома вага збутового персоналу в загальній

чисельності працівників зростає на 6,64%. Також спостерігаємо зростання часу обігу товарів у днях товарообороту на 4 дні. За 2019-2021 рр. відбулося збільшення частки доходу, одержаного від надання платних послуг, у загальній сумі доходу на 50% та зростання рівня втрат товарів, пов'язаних із самообслуговуванням на 40% у відносному порівнянні показників.

Для створення цілісної картини ефективності збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» необхідно провести розрахунок ефективності системи збуту, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники (індикатори) оцінки ефективності витрат на виробництво та збут продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

№ п/п	Індикатор	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 / 2019 рр.
1.	Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	1,28	1,04	1,22	-0,06
2.	Темп приросту збутових витрат	1,18	1,85	1,14	-0,04
3.	Частка витрат на збут у валовій реалізації	13,82	27,10	17,76	+3,94
4.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	1,08	0,56	1,07	-0,01
5.	Рентабельність витрат та збут	1,50	0,96	0,65	-0,85
6.	Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	0,015	0,009	0,006	-0,009
7.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, %	1,18	0,75	0,57	-0,61

Відповідно до розрахованих показників ефективності збутової діяльності, варто відзначити нестабільну ситуацію у секторі збуту продукції ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», що пов'язано із коливанням вартості реалізованої продукції, яка протягом 2019-2021 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності збутової діяльності.

Отже, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання частки збутових витрат у валовій реалізації продукції підприємства, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на збут – це свідчить про зростання обсягів збуту на підприємстві, але варто відзначити, що найбільший темп приросту збутової

діяльності в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» відбувся у 2020 р. (показник темпу приросту 2020 р. до 2019 р. становив 1,85%). Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо коливання динаміки коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, що свідчить про відсутність стратегії збуту в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Проведений розрахунок рентабельності витрат на збут підприємства свідчить про прибуткову діяльність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», адже фінансовий результат підприємства представлений чистим прибутком. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо погіршення ефективності збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», адже відбулося зменшення коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на 0,61%, тому слід вжити певних заходів щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Доцільно визначити важливість кожного комплексного фактора, що впливає на рівень збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка ключових факторів, що впливають на рівень збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»\*

Роки	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Якість промислового устаткування	0,22	0,21	0,21	0,20	0,19	0,23	0,22	0,21	0,24	0,23
Рівень асортиментної політики підприємства	0,19	0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,20	0,21	0,23	0,21
Транспортне забезпечення підприємства	0,17	0,16	0,16	0,18	0,19	0,17	0,16	0,17	0,19	0,19
Виробничий потенціал підприємства	0,22	0,23	0,23	0,25	0,24	0,27	0,25	0,23	0,22	0,27
Енергомісткість процесу виробництва промислового устаткування	0,20	0,23	0,23	0,19	0,20	0,14	0,17	0,18	0,12	0,10

\*Питома вага факторів наведена на основі опрацювання інформаційних джерел, зокрема, дані величини були сформовані завдяки власним суб'єктивним спостереженням.

Здійснимо розрахунок показників, які необхідні для дослідження факторів, що впливають на рівень збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»:

1) на основі економетричних досліджень для першої моделі впливу факторів на рівень збутової діяльності підприємства із множини факторів використані такі:  $x_1$  (якість промислового устаткування),  $x_2$  (рівень асортиментної політики підприємства),  $x_3$  (транспортне забезпечення підприємства),  $x_4$  (виробничий потенціал підприємства),  $x_5$  (енергомісткість процесу виробництва промислового устаткування).

Визначимо найкращу економетричну модель, що характеризує фактори, що впливають на збутову діяльність ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 2.21). Найкращою моделлю можна вважати другу модель, адже, коефіцієнт множинної детермінації (0,814) та кореляції (0,662) є найбільшим саме у другій досліджуваній моделі – це свідчить про те, що на формування ефективності збуту промислового устаткування досліджуваного підприємства найбільший вплив здійснюють майже всі вищезазначені фактори.

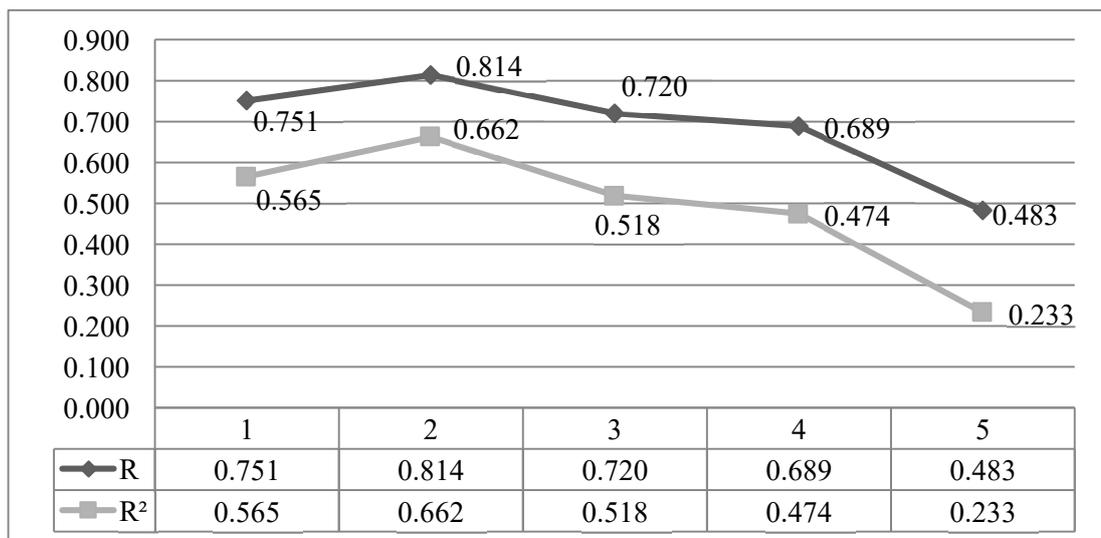


Рисунок 2.21. – Динаміка коефіцієнтів кореляції та детермінації для факторів, що впливають на рівень збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Відповідно до проведеного економіко-математичного аналізу, можна сказати, що на формування ефективності збуту промислового устаткування ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» здійснюють вплив такі фактори як: якість промислового устаткування, рівень асортиментної політики підприємства, транспортне

забезпечення підприємства, виробничий потенціал підприємства, енергомісткість процесу виробництва промислового устаткування.

Отже, відповідно до проведеного дослідження на рівень збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» здійснюють вплив такі фактори як: рівень асортиментної політики підприємства, транспортне забезпечення підприємства, енергомісткість процесу виробництва промислового устаткування; якість промислового устаткування та виробничий потенціал підприємства.

## РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЗБУТОМ ТОВАРІВ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ  
«ТЕХНОДЕСТ»

### 3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві

У сучасних умовах розвиненої ринкової економіки серед чинників ефективної роботи підприємства виділяється забезпечення досконалої збутової політики в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Просування продукції на ринку передбачає використання агресивних методів збуту, активної рекламної політики, застосування заходів щодо стимулювання збуту, які представляють собою знижки на продукцію, її уцінку, проведення виставок, лотерей і т.п.).

Визначимо пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 3.1).

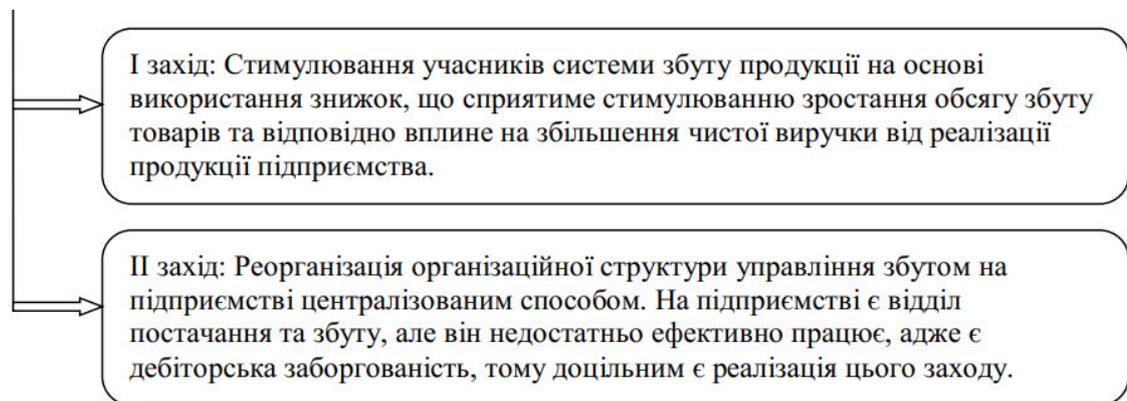


Рисунок 3.1. – Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Розглянемо розгляд запропонованих пропозицій щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві:

I пропозиція. Відповідно до першої запропонованої пропозиції щодо стимулювання збуту продукції, варто відзначити, що одним з інструментів

удосконалення управління збутом продукції виступає знижка, за допомогою якої ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» зможе регулювати ціну на товар, а так само забезпечити ефективний процес ритмості продажів товару.

Для стимулювання збуту продукції в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» пропонуємо використовувати кілька типів знижок:

– функціональні знижки – надаватимуть окремим юридичним або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики розподілу ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» і виконуватимуть певні функції з продажу товару, його обліку, зберігання та складування. Такі знижки можуть бути диференційовані для різних каналів розподілу. Однак в рамках одного каналу розподілу вони повинні бути однаковими;

– кількісні знижки, вони зазвичай встановлюються при купівлі великої партії товару. Вони є однаковими для всіх покупців, а їх величина залежить від кількості товару, що купується. При цьому така величина може встановлюватися для однієї окремої покупки або дорівнювати сумі обсягів поставок за певний період. Використання кількісних знижок спонукає покупців здійснювати покупки у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації;

– тимчасові знижки застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Використання тимчасових знижок дозволяє підприємствам, які виготовляють товари, підтримувати їх рівномірний випуск протягом заданого проміжку часу.

– Пропонуємо, що у контракті на поставку товарів ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» буде обумовлено, що покупець повинен оплатити товар протягом двох місяців, при цьому контрагент отримає знижку в 5%, якщо повністю розплатиться за отриманий товар протягом перших десяти днів після укладення контракту.

II пропозиція. З проведеного аналізу ринкової позиції та поточної

діяльності підприємства ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» можна зробити висновок, що підприємство на цьому етапі розвитку потребує реорганізації відділу постачання та збуту для проведення більш ефективного управління. Варто відзначити, що оборотність продукції на регіональних складах упродовж останніх періодів скоротилася, тому недоцільно підвозити товари із регіональних складів. Тому наразі неефективною є децентралізована система. Звідси функцію розподілу варто забрати із регіональних складів у центральний склад. За рахунок цього можна досягти мінімізації витрат, адже відбудеться скорочення фонду оплати праці персоналу на регіональних складах. Тобто прогнозуємо зміну системи товаропостачання та всього бізнес-процесу.

Для реорганізації відділу постачання та збуту ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» пропонуємо провести оптимізацію транспортно-складської діяльності підприємства шляхом реорганізації відділу з децентралізованого на централізований спосіб.

Схема організації відділу постачання та збуту на основі централізованої системи представлена на рис. 3.2.

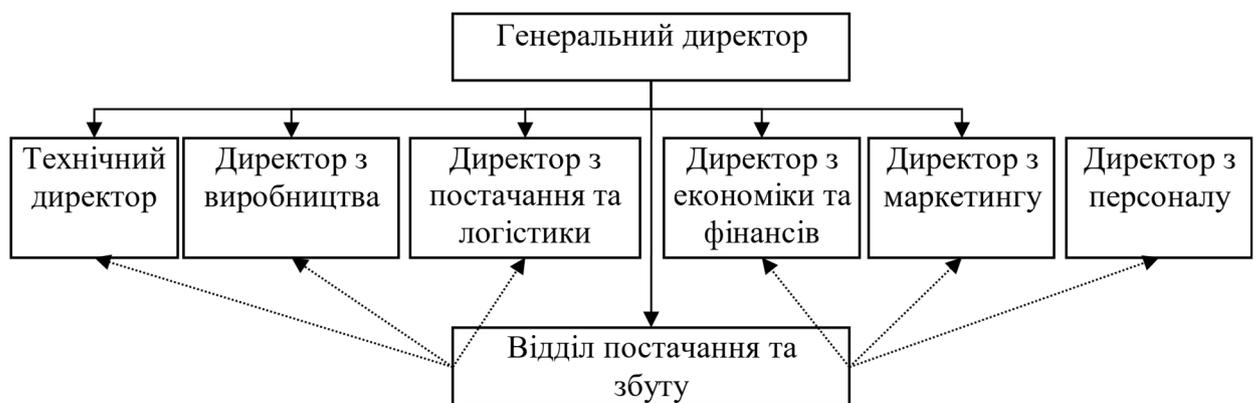


Рис. 3.2. Організація відділу постачання та збуту централізованим способом (фрагмент організаційної структури)

За даної схеми організації відділу постачання та збуту на основі централізованої системи створюється окрема служба організації відділу постачання та збуту, що підпорядковується адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники

підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Менеджери взаємодіють з керівниками функціональних напрямків – директором. Згідно з цим варіантом у централізованій службі організації відділу постачання та збуту передбачається 4 працівника: начальник відділу постачання та збуту, менеджер-фінансист, менеджер-економіст та менеджер-маркетолог.

Розглянемо матрицю відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі централізації в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця відповідальності реорганізації відділу постачання та збуту на основі централізації в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (авторський підхід)

Подія	Вище керівництво підприємством	Начальник відділу постачання та збуту продукції	Менеджер	Керівник	Працівник
				функціонального підприємства	
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У		У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К		Р, П	
Реалізація					В
Контроль відхилень			К	К	
Аналіз відхилень		К	В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

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

Централізована система організації відділу постачання та збуту в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» передбачає, що не буде окремих регіональних складів, а буде лише один склад для зберігання товарів. Це дозволить мінімізувати витрати на транспортне забезпечення, зменшити витрати на утримання персоналу, який наразі працює на регіональних складах ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» та скоротити

штат працівників, які працюють на основі наявної структури постачання товарів.

Отже, для удосконалення управління збутом товарів на підприємстві пропонуємо реалізувати два заходи: 1) стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; 2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом. На підприємстві є відділ постачання та збуту, але він недостатньо ефективно працює, адже є дебіторська заборгованість, тому доцільним є реалізація цього заходу.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Вважаємо за доцільне розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві, так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та після продажного

обслуговування.

На нашу думку, прогноз збуту – це елемент маркетингової політики підприємства, навколо якого обертається все планування бізнесу. Кожна структурна одиниця підприємства потребує прогнозу збуту для координації своєї діяльності із загальними завданнями і цілями підприємства. Підприємства розробляють виробничі програми відповідно до вимог прогнозів. У сучасних умовах для багатьох підприємств ефективні короткострокові періоди прогнозу, засновані на сезонних потребах або циклах виробництва. У дисертації слід запропонувати методику прогнозування обсягу збуту, що найбільшою мірою враховує сезонні коливання.

Проведемо прогнозування додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Для розробки прогнозної моделі використаємо алгоритм побудови економетричних моделей збутової діяльності підприємства:

1. Наведемо фактичні показники ефективності збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ».
2. Розрахуємо економетричні параметри прогнозування збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», використовуючи метод найменших квадратів та побудуємо прогнозну (трендову) модель.
3. Розрахуємо прогнозні значення збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на наступні 3 роки.

Побудуємо динаміку додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 3.3).

Досліджуючи значення додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», можна сказати, що протягом досліджуваного періоду величина показника поступово зростає – у 2023 році, порівняно з 2022 роком, показник зріс на 1,52%.

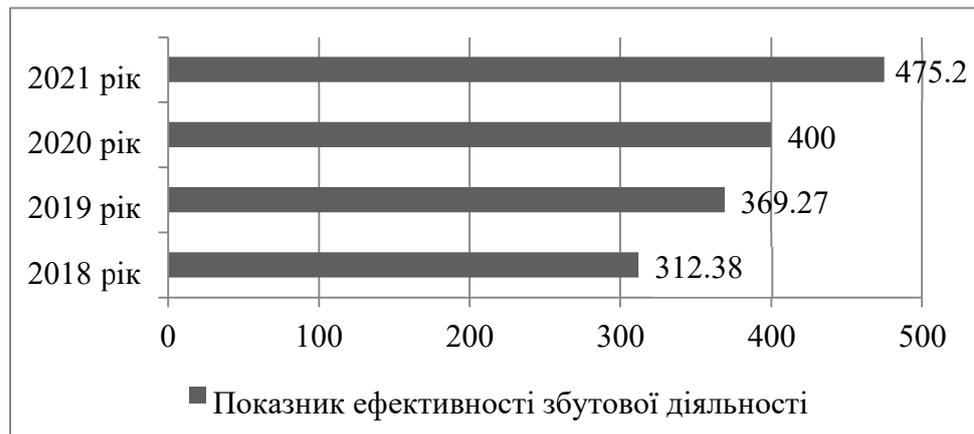


Рисунок 3.3. – Динаміка додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (тис. грн.)

Розрахуємо таблицю значень для додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок теоретичного значення додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (власні розрахунки)

t (періоди)	Y <sub>t</sub> (показник ефективності збуту, тис. грн.)	t <sup>2</sup>	Y <sub>t</sub> * t
1	312,38	1	312,38
2	369,27	4	738,54
3	400	9	1200,00
4	475,2	16	1900,80
10	1556,85	30	4151,72

Функція прогнозу моделі додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» матиме такий вигляд:

$$Y = 259,415 + 51,919_t * t$$

Розрахуємо прогнозні значення додаткового прибутку за рахунок

стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на наступні 3 роки:

– прогноз значення додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» в 1-й рік прогнозування

$$Y_{2023\text{рік}} = 259,415 + 51,919 * 5 = 519,01 \text{ тис грн. ;}$$

– прогноз значення додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» в 2-й рік прогнозування

$$Y_{2024\text{рік}} = 259,415 + 51,919 * 6 = 570,93 \text{ тис грн. ;}$$

– прогноз значення додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» в 3-й рік прогнозування

$$Y_{2025\text{рік}} = 259,415 + 51,919 * 7 = 622,85 \text{ тис грн.}$$

Для визначення прогнозованості додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам на основі вже існуючих тенденцій доцільно використати трендовий аналіз на основі кореляційно-регресійного методу, в основу якого покладені фактичні значення збутової діяльності.

Побудуємо трендову модель зміни додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 3.4).

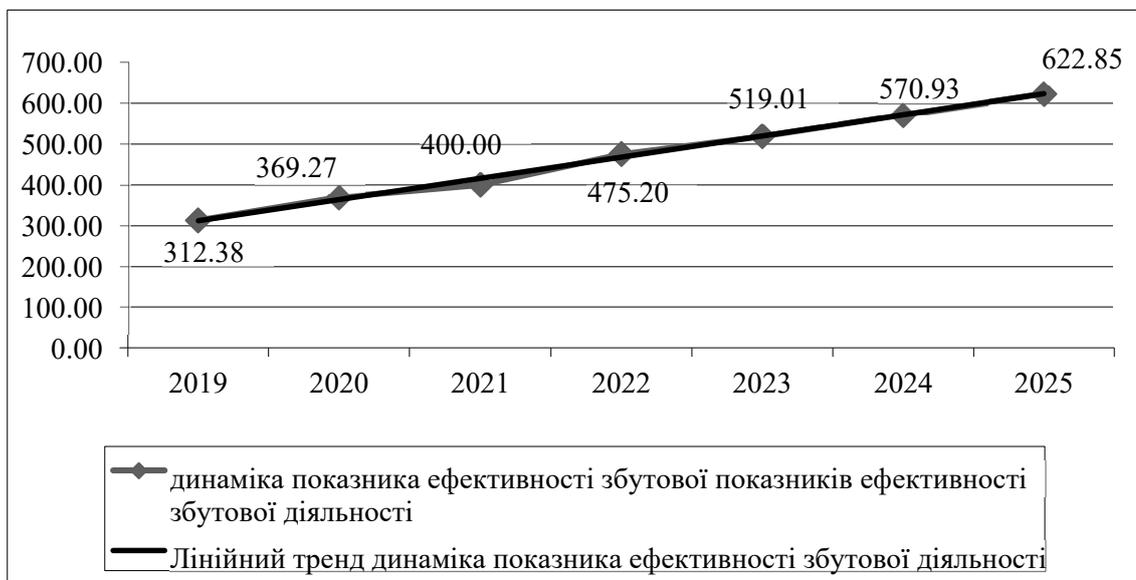


Рисунок 3.4. – Трендова модель додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (тис. грн.)

Отже, відповідно до проведеного розрахунку прогностичної моделі додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», можна сказати, що прогнозується зростання величини додаткового прибутку ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» – у 2024 році, порівняно з 2023 роком, відбудеться зростання показника на 9,22%. Дана методика прогнозування обсягів збуту продукції може бути використана підприємствами з багатосерійним, масовим виробництвом продукції під час короткострокового прогнозування та організації оперативного управління виробництвом на підприємстві.

Механізм організації відділу постачання та збуту централізованим способом базується на самостійності і узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (рис. 3.5).

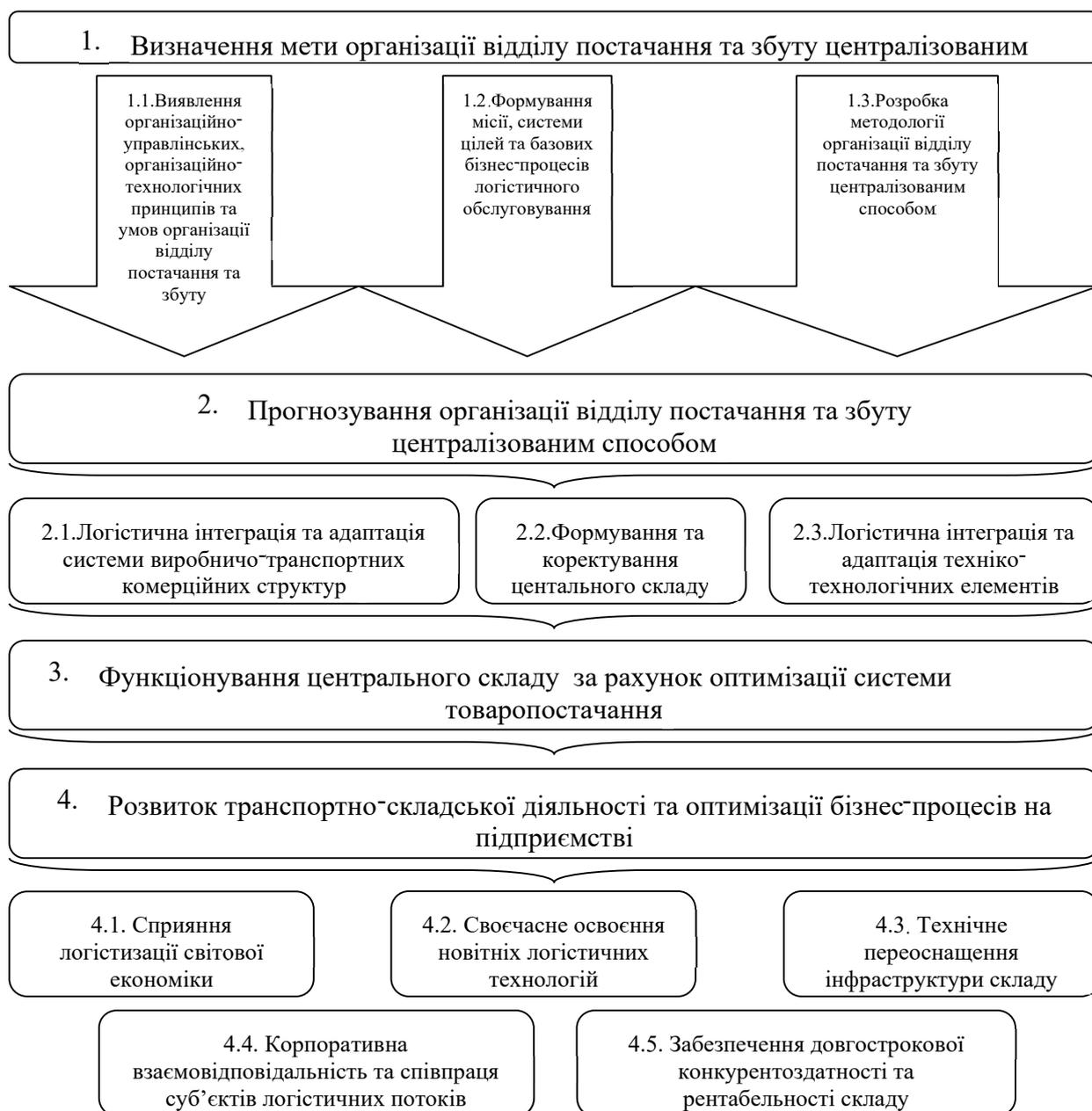


Рисунок 3.5. – Механізм організації відділу постачання та збуту централізованим способом ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»

Таким чином, централізований склад ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» буде виконувати координуючу та інтегруючу роль в макрологістичній системі на основі організаційно-технічної і технологічної взаємодії різних видів транспорту, концентрації вантажопотоків на централізованих складах та дистрибуції продукції в регіональному, національному і міжнародному масштабі.

Визначаємо послідовність та взаємозв'язок робіт та їх тривалість у

результаті оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – План-графік оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи

№ п/п	Назва (зміст) роботи	Період	Тривалість, днів
1	Проведення комплексного дослідження наявної системи планування витрат на підприємстві	01.12.2022 – 10.12.2022 рр.	19
2	Розробка методичних положень для збору даних щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи	11.12.2022 – 15.12.2022 рр.	16
3	Впровадження системи збору даних для щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи (організаційні та методичні аспекти)	16.12.2022 – 18.12.2022 рр.	31
4	Початок регулярної оптимізації транспортно-складської діяльності зі збору та обробки фактичної інформації	19.12.2022 – 20.12.2022 рр.	25
5	Розробка методичних положень для перетворення системи планування на підприємстві	21.12.2022 – 31.12.2022 рр.	31
	Всього		122

Таким чином, загальна тривалість робіт щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи буде складати 122 календарних днів. Організація роботи складу ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» централізованого складського приміщення в полягатиме у зменшенні витрат на транспортування товарів, утримання регіональних складських приміщень, скороченні фонду оплати праці менеджерів, які нараз працюють у регіональних відділеннях підприємства.

Раціональна організація складського господарства на основі переходу від децентралізованої до централізованої організації роботи складів у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» передбачає наявність достатньої кількості складських приміщень, розміщення їх на території підприємства, механізацію та автоматизацію складських робіт, а також активізацію контролю за використанням матеріалів. Усе це приведе до збільшення випуску продукції, зниженню собівартості і поліпшенню якості продукції. Також передбачаємо,

що на центральному складі ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» буде передбачена промислова автоматизація, яка зменшить чисельність персоналу, який обслуговує обладнання, підвищить надійність і довговічність машин, що дозволить досягти економії матеріалів, поліпшить умови праці і підвищить безпеку виробництва. Великий сучасний склад ставить складне технічне спорудження.

Увесь процес удосконалення системи постачання та розподілу товарів між регіональними складами та центральним складом у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» варто назвати як оптимізацію транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи.

Для розрахунку ефективності запропонованої організації товарно-складського розміщення використаємо метод «центра тяжіння». Цей метод передбачає використання запланованої величини товарообігу від проведення оптимізації транспортно-складської діяльності між регіональними складами ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» та центральним складом підприємства у та відстані між складськими приміщеннями.

Плануємо, що оптимізація транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи буде сприяти зменшенню витрат на підприємстві. За рахунок встановлення планового рівня показників в стратегічній карті ефективності по кожному напрямку діяльності (виробництво, маркетинг, збут), а також через постійний контроль у центральному складі ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» добиватиметься виконання бюджетів та ключових стратегічних показників (табл. 3.4):

Проведемо розрахунок додаткових витрат підприємства внаслідок оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи. Централізована оптимізація транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи передбачає залучення витрат на організацію робочих місць, меблі, комп'ютери; витрати на найм персоналу для центрального складу та витрати на доналагодження інформаційної системи (табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – План економії витрат в результаті оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» (тис. грн.)

№ з/п	Показник витрат	Фактичне значення за 2022 рік	Розрахунок плану на 2023 р.	Згідно стратегічної карти ефективності
1	Скорочення загального обсягу транспортних витрат за рахунок:	1138031,0	1137563,9	х
2	- оптимізації витрат на транспортування та розміщення товарів на складах	х	х	-341,4
3	- контролю додаткових витрат на транспортно-складську діяльність	х	х	-796,3
4	Скорочення адміністративних витрат за рахунок:	38251,0	37895,3	х
5	- оптимізації витрат на діяльність менеджерів регіональних складів	х	х	-118,6
6	- оптимізації витрат на організацію регіональних складів	х	х	-237,2
7	Скорочення витрат на збут:	23454,0	23135,0	х
	- оцінка та скорочення неефективних засобів реклами	х	х	-319,0
	Загальна економія витрат	х	х	-1812,4

Таблиця 3.5 – План додаткових витрат в результаті оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на умовах централізації (тис. грн.)

№ п/п	Статті витрат	Розрахунок плану на 2023 р.
1.	Витрати на організацію робочих місць, меблі, комп'ютери	100,0
2.	Витрати на найм персоналу для центрального складу	30,0
3.	Витрати на доналагодження інформаційної системи	27,5
4.	Всього	157,5

Поряд із розрахунком економії від оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи та розрахунком додаткових витрат проведемо дослідження операційних витрат в ТОВ

«ТЕХНОДЕСТ» на основі розрахунку фонду оплати праці персоналу та єдиного соціального внеску (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – План додаткових витрат на фонд оплати праці та єдиний соціальний внесок в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на умовах оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи (тис. грн.)

№ з/п	Показники	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
		Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, грн.	Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, грн.	Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, грн.
1.	Фонд оплати праці персоналу центрального складу	30900,0	370800,0	33990,0	407880,0	37389,0	448668,0
2.	Витрати на соціальне страхування	х	140533,2	х	154586,5	х	170045,2

У Додатку Ж проведемо план доходів та витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 2023 рік з помісячним розподілом та на 2024-2025 рр. з щоквартальним розподілом на умовах оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи.

На основі вище розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи на умовах централізації за трьома сценаріями розвитку. При розрахунку економічної ефективності проектів використаємо такі формули:

Економічний прибуток [6, с. 15]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

де  $NPV$  – чиста приведена вартість;

$CF_t$  – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді  $t$ ;

$I_t$  – величина витрат у періоді  $t$ ;

$t$  – кількість періодів;

$k$  – норма відсотка, або ставка дисконтування.

Індекс рентабельності інвестицій [6, с. 15]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

Термін окупності проектів [6, с. 15]:

$$T = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}$$

Розрахуємо показники реалістичного сценарію оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи (табл. 3.7). Отже, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2023 р. показник складає 832285,7 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій.

Таблиця 3.7 – Розрахунок показників економічної ефективності оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за реалістичним сценарієм

№ з/п	Параметр	Роки			
		0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
1	Обсяг грошового потоку, $R_k$ , тис.грн.	0	1551690,3	1706859,3	1784443,8
2	Обсяг інвестиційних вкладень, $IC$ , тис.грн.	157,5			
3	Обсяг операційних витрат, тис. грн.		511333,2	562466,5	618713,2
4	Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1	0,8	0,64	0,51
5	Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	0	1241352,2	1092390,0	910066,3
6	Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	157,5	409066,6	359978,6	315543,7
7	Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис.грн.	-157,5	832285,7	732411,4	594522,6
8	ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	1040357,1	1144392,8	1165730,6
9	Індекс рентабельності інвестицій	3,0	x	x	x
10	Термін окупності	4,0	x	x	x

Підсумовуючи вищенаведені розрахунки варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи перевищує інвестиційні витрати на 1040357,1 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. У результаті реалізації нового проекту ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» отримає прибуток; індекс рентабельності інвестицій становить 3,0. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то даний проект має вийти прийнятний до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «ТЕХНОДЕСТ»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект скорочення витрат за рахунок оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи окупиться протягом 4-х місяців реалізації проекту.

Розрахуємо показники песимістичного сценарію оптимізації транспортно складської діяльності за методом визначення транспортної роботи, за умови скорочення запланованого рівня доходів на 3% (табл. 3.8).

Отже, на умовах песимістичного сценарію розвитку на основі оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» також плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 993806,4 тис. грн. у 2023 р. до 1112197,3 тис. грн. у 2025 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає трохи більше 4-х місяців.

У табл. 3.9 розрахуємо показники для оптимістичного сценарію оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за умови збільшення доходів на 3% до відповідних показників реалістичного сценарію.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників економічної ефективності оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за песимістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, $R_k$ , тис.грн.	0	1505139,6	1655653,5	1730910,5
Обсяг інвестиційних вкладень, $I_C$ , тис.грн.	157,5			
Обсяг операційних витрат, тис. грн.		511333,2	562466,5	618713,2
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1	0,8	0,64	0,51
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	0	1204112	1059618	882764,35
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	157,5	409066,6	359978,6	315543,73
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис.грн.	-157,5	795045,1	699639,7	567220,62
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	993806,4	1093187	1112197,3
Індекс рентабельності інвестицій	2,9	x	x	x
Термін окупності	4,1	x	x	x

Таблиця 3.9 – Розрахунок показників економічної ефективності оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» за оптимістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, $R_k$ , тис.грн.	0	1598241,0	1758065,1	1837977,1
Обсяг інвестиційних вкладень, $I_C$ , тис.грн.	157,5			
Обсяг операційних витрат, тис. грн.		511333,2	562466,5	618713,2
Коефіцієнт дисконтування, $\alpha_i$	1	0,8	0,64	0,51
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	0	1278592,8	1125161,7	937368,3
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	157,5	409066,6	359978,6	315543,7
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ тис.грн.	-157,5	869526,2	765183,1	621824,6
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	1086907,8	1195598,6	1219263,9
Індекс рентабельності інвестицій	3,1	x	x	x
Термін окупності	3,8	x	x	x

Отже, на умовах оптимістичного сценарію розвитку на основі

оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 1086907,8 тис. грн. у 2023 р. до 1219263,9 тис. грн. у 2025 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає менше 4-х місяців.

Підсумовуючи різні можливі сценарії оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», слід відзначити економічну ефективність оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи.

Ключовим моментом в оцінках доцільності реалізації пропонованих заходів є проблема врахування ризику. Вона зводиться до двох основних питань: оцінки рівня ризику та можливостей включення ризику в розрахунки. Так, на шляху оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» можуть поставити такі ризики, які своїм негативним впливом здійснюють вплив на зменшення рівня ефективності запропонованих до реалізації альтернативних проектів. Перерахуємо основні ризики заходів щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи:

- ризик невиконання проекту вчасно – полягає в збільшенні терміну реалізації проекту через непередбачені форм-мажорні обставини; в результаті можемо отримати ефект пізніше і в меншому обсязі в першому році впровадження проекту; при наявності цього ризику при впровадженні системи контролінгу може не вийти економія від оптимізації транспортно-складської діяльності або вона буде меншою на 30-50%;

- ризик супротиву персоналу – можна передбачити, що персонал зустрине супротивом нову систему контролю, яка торкнеться як працівників відділів так і рядовий персонал, що призведе до зниження ефективності системи контролінгу та проведення додаткових нарад, навчання та збільшення рівня мотивації;

– ризик непрофесійного виконання обов’язків на посаді – пов’язано з недостатньо кваліфікаційними кадрами, які працюють непродуктивно; також цей ризик може бути спричинений у результаті поганого навчання існуючого персоналу на підприємстві, що призведе до додаткових витрат на навчання працівників підприємства;

– погіршення соціального клімату в колективі – негативна конфліктна обстановка у кліматі впливає на скорочення продуктивності праці працівників підприємства; найбільша ймовірність настання даного ризику особливо при другому варіанті розвитку системи контролінгу, коли один з співробітників буде контролювати інших та надавати поради керівнику.

Поряд із вище наведеними ризиками впливу на заходи щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи слід навести таблицю зі стратегіями реагування:

Таблиця 3.10 – Стратегії реагування на ризики впливу на проекти оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи

Ризик	Стратегія поведінки	Дії відповідно до прийнятої стратегії	Ризики, що залишаються після прийнятих заходів	Дії при появі ризиків
Роботи проекту виконуються за більший час ніж заплановано	прийняття	- переглянути графік виконання робіт	- збільшення часу виконання проекту та бюджету	
	передача	- штрафні санкції щодо головного менеджера у випадку невиконання своїх обов’язків	- невиконання своїх обов’язків; - збільшення часу виконання проекту.	
	прийняття	- замінити головного менеджера в разі істотного порушення ним зобов’язань щодо проекту	- збільшення часу виконання проекту та бюджету проекту.	- пошук іншого головного менеджера
Ризик супротиву персоналу та погіршення соціального клімату в колективі	передача	- штрафні санкції щодо працівників центрального складу у випадку порушення ними трудової дисципліни	- невиконання своїх обов’язків; - порушення трудової дисципліни; - скорочення продуктивності праці	- звільнення винних у порушенні трудової дисципліни
Ризик непрофесійного виконання обов’язків на посаді	передача	- штрафні санкції щодо працівників центрального складу, які непрофесійно виконують свої обов’язки	- невиконання своїх обов’язків; - скорочення продуктивності праці	- звільнення працівників, які непрофесійно виконують свої обов’язки

Підсумовуючи відзначимо, що запропонований захід щодо оптимізації транспортно-складської діяльності за методом визначення транспортної роботи за рахунок централізації є ризиковим, але запланований прибуток від реалізації цього заходу покриє можливі витрати.

Для визначення ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації транспортно-складської діяльності підприємства доцільно провести розрахунок запланованого обсягу витрат та доходів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Вплив запропонованих заходів на ТЕРП ТОВ  
«ТЕХНОДЕСТ»

Показники	2021	Проектний рік	Відхилення	
			абсолютне, + / -	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1616516	1617927,2	+1411,2	+0,09
Повні витрати на транспортноскладську діяльність, тис.грн	1647084	1646595,5	-488,5	-0,03
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	-16006	-15083,3	+922,7	+5,76
Рентабельність збутової діяльності, %	-0,085	52,855	+52,94	+62282,35

Отже, від запропонованих заходів щодо оптимізації транспортно складської діяльності в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» зможе зменшити повні витрати на транспортно-складську діяльність підприємства на 488,5 тис. грн або на 0,03%, а в майбутньому – збільшити прибуток на 922,7 тис. грн або на 5,76%. Також плануємо зростання рентабельності збутової діяльності на 52,94%. Таким чином, запропонований захід є доцільним та актуальним для підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність поняття «збутова діяльність» та «управління збутом товарів». Так, у результаті узагальнення різних точок зору щодо сутності та особливостей функціонування збутової діяльності слід відзначити, що концептуальною метою збуту є реалізація довгострокових рішень, які визначаються цільовим плануванням політики підприємства (рентабельність, розмір і профіль фірми). Стратегічна мета організації полягає в тому, щоб в рамках зазначених напрямків по можливості використовувати збутовий потенціал. При цьому головною метою збутової діяльності є досягнення відповідної рентабельності, що забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Досліджено місце управління збутовою діяльністю в логістичній системі виробничого підприємства. Варто відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного управління збутом в логістичній системі підприємства є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

Визначено методичні підходи до оцінювання ефективності збуту товарів виробничого підприємства. Так, наведені методичні підходи до оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є корисними при аналізі ступеня використання різноманітних підходів на підприємстві та дозволяють без значних витрат ресурсів та часу отримати загальну оцінку збутової діяльності господарюючого суб'єкта.

Надано організаційно-економічну характеристику збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Товариство з обмеженою відповідальністю

«ТЕХНОДЕСТ» – це підприємство, діяльність якого зосереджена в області розробки, виробництва і постачання елементів для технологічного обладнання різних галузей народного господарства; обладнання виробничих технологічних ліній переробки сировини для харчової промисловості; систем управління технологічними виробничими комплексами ( негативно позначилося на скороченні валового прибутку в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 3803 тис. грн. або на 2,32%. Також упродовж 2021 р. відбулося погіршення фінансового стану підприємства, на що вказує його збиткова діяльність (чистий збиток у 2021 р. склав 16006 тис. грн). Також упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання операційних витрат ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 776899 тис. грн. або на 92,14%, що пов'язано із збільшенням таких складових операційних витрат як: матеріальні затрати, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації та інших операційних витрат.

Проведено аналіз існуючого управління збутом товарів на підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Так, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення витрат на збут у ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» на 69830 тис. грн. або на 121,70%, що пов'язано із транспортуванням промислового устаткування. Варто відзначити, що позитивним моментом в організації збутової діяльності ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» стало збільшення частки товарних запасів на 2,89%. Торговельна площа в розрахунку на одного збутового працівника збільшилася на 0,1 м<sup>2</sup>. Також за 2019-2021 рр. збільшилася торговельна площа в розрахунку на один реєстратор розрахункових операцій на 6,80%. Коефіцієнт установчої площі зріс на 0,01. Упродовж досліджуваного періоду спостерігаємо зростання коефіцієнта демонстраційної площі на 0,02. Також протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення таких показників як: кількості різновидів товарів, що реалізує підприємство на 423 одиниці або на 2,82%; кількості різновидів товарів у розрахунку на 1 м<sup>2</sup> площі складу на 88,10%; коефіцієнта стабільності товарного асортименту на 40%; коефіцієнта широти товарного асортименту на 10,29% та коефіцієнта глибини товарного асортименту на 13,79%.

Досліджено проблемні аспекти управління збутом товарів на

підприємстві ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Відповідно до проведеного економіко-математичного аналізу, можна сказати, що на формування ефективності збуту промислового устаткування ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» здійснюють вплив такі фактори як: якість промислового устаткування, рівень асортиментної політики підприємства, транспортне забезпечення підприємства, виробничий потенціал підприємства, енергомісткість процесу виробництва промислового устаткування.

Зазначено, що для удосконалення управління збутом товарів на підприємстві пропонуємо реалізувати два заходи: 1) стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства; 2) реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом. На підприємстві є відділ постачання та збуту, але він недостатньо ефективно працює, адже є дебіторська заборгованість, тому доцільним є реалізація цього заходу.

Визначено, що відповідно до проведеного розрахунку прогнозованої моделі додаткового прибутку за рахунок стимулювання збуту продукції у зв'язку з наданням знижки потенційним клієнтам ТОВ «ТЕХНОДЕСТ», можна сказати, що прогнозується зростання величини додаткового прибутку ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» – у 2024 році, порівняно з 2023 роком, відбудеться зростання показника на 9,22%. Механізм організації відділу постачання та збуту централізованим способом базується на самостійності і узгодженості економічних інтересів всіх учасників процесу руху матеріальних потоків в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». Основними принципами економічної взаємодії є: повне задоволення потреб споживачів у перевезеннях, рівній економічній вигоді і матеріальній відповідальності за кінцеві результати руху товарів в прямій залежності учасників економічного стану процесу переміщення, від кінцевих результатів роботи. З метою реалізації заходів щодо удосконалення управління збутом товарів пропонуємо відкрити центральний склад ТОВ

«ТЕХНОДЕСТ». Так, особливість нового централізованого складського приміщення в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» полягатиме у зменшенні витрат на транспортування товарів, утримання регіональних складських приміщень, скороченні фонду оплати праці менеджерів, які нараз працюють у регіональних відділеннях підприємства.

Обґрунтовано, що від запропонованих заходів щодо оптимізації транспортно-складської діяльності в ТОВ «ТЕХНОДЕСТ» зможе зменшити повні витрати на транспортно-складську діяльність підприємства на 488,5 тис. грн або на 0,03%, а в майбутньому – збільшити прибуток на 922,7 тис. грн або на 5,76%. Також плануємо зростання рентабельності збутової діяльності на 52,94%. Таким чином, запропонований захід є доцільним та актуальним для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 392–395.
3. Балабанова Л. В., Митрохина Ю. П. Управління збутовою політикою. Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки. URL : <http://pidruchniki.com/15290527>
4. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник (2-ге вид., перероб.). К.: КНТ, 2007. 332 с.
5. Бібліотека Студентська. URL: <https://buklib.net/books/22362/> (дата звернення 22.04.2025)
6. Безверхий К. В. Сучасні підходи до вдосконалення обліку непрямих витрат на збут, рекламу і маркетинг. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 12. С. 14–19.
7. Браун К. Використання засобів стимулювання продажів на підприємствах сфери послуг. <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1799/0>
8. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 21–26.
9. Величко О. П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 35. С. 246–254.
10. Величко О. П. Збутова логістична система як категорія та об'єкт управління. *Логістика*. 2011. № 21.
11. Візіренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 36–42.

12. Гавриш Ю., Слесь І. Методи оцінки ефективності управління збутової діяльності промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 20. С. 189-197.
13. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. *Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макrorівня»*, (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса : МГУ, 2016. С. 147–149.
14. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102–107.
15. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
16. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
17. Горобець Н. М., Скряга О. В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 4. С. 31-37.
18. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 200–212.
19. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2002. Вип. 56. С. 263–265.
20. Гут І. О. Орієнтація сучасних стратегій збуту. Орієнтація сучасних стратегій збуту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 6. С. 37-39.
21. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. *Облік і фінанси*. 2013. № 4 (62). С. 20–23.
22. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми*

*економіки*. 2017. Випуск 18. С. 214-218.

23. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.

24. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: <https://yandex.ua/clck/jsredir?bu=uniq1509799822358100854&from>

25. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2006. № 3. С. 143-147.

26. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Випуск 6. С. 188-191.

27. Козак М. І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4 (58). С.83-90.

28. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2005. № 1 (27). С. 114-124.

29. Класика маркетингу: Як книга Філіпа Котлера змінила підходи до бізнес-стратегії. <https://proffice.com.ua/posts/klassika-marketinga-kak-kniga-filippa-kotlera-izmenila-podhody-k-biznes-strategii>

30. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет*. 2017. Випуск № 13. С. 518–524.

31. Крещенко О. В. Підвищення ефективності системи управління з питань здійснення постачання на підприємствах. *Університетські наукові записки*. 2006. № 3-4. С. 445-449.

32. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. для ВНЗ. Нац. унт «Львівська політехніка». Л.: Інтеллект-Захід, 2004. 414 с.

33. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 684 с.

34. Майборода О. О. Стимулювання продаж товарів. Як розрахувати нову ціну? Стимулювання продаж товарів. Як розрахувати нову ціну? *Маркетинг в Україні*. 2011. № 2. С.20-21.

35. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. № 10. С. 122-128.
36. Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.
37. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес Інформ*. 2019. №2. С. 266–270.
38. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 18. С. 170-177.
39. Окландер М. А. Логістика. М.А. Окландер. К. : ЦУЛ, 2008. 346 с.
40. Пальчук О. В., Нечай Н. М. Облік маркетингових та збутових витрат. *Наукові праці державного технічного університету*. 2004. Вип. 5, ч. II. С. 378–387.
41. Пересадько Г. О. Розвиток методологічних підходів до маркетингових досліджень кон'юнктури ринку збуту продукції промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5520>
42. Подмешальська Ю. В., Степаненко В. А. Облік витрат на збут. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 31–35.
43. Пушкар М. С. Креативний облік: створення інформації для менеджерів: моногр. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 334 с.
44. Сакун Л. М. Управління збуту на підприємстві. Управління збуту на підприємстві. *Регіональні перспективи*. 2012. № 6. С. 75-77.
45. Сеншин О. С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 132–134.
46. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі

управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>

47. Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

48. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

49. Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням нестабільності попиту на вугілля. *Економіка промисловості*. 2015. № 2. С. 120–130.

50. Трушкіна Н. В. Пропозиції щодо вдосконалення організації збутової діяльності підприємств вугільної промисловості. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4222>

51. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3 (19). С. 194–199.

52. Тульчинська С. О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. № 9. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>

53. Ускова А. В. Організація та вдосконалення збутової діяльності будівельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2011. № 6. С. 67-69.

54. Устинов Є. О. Рефлексивне управління в системі освоєння нових ринків збуту промислової продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2012. 20 с.

55. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на

підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111-113.

56. Фера-Клемонца О. Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 128–131.

57. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57–61.

58. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. № 8. С.17-20.

59. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. *Збірник наукових праць*. Суми. 2021. Випуск 33. С. 356-364.

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

61. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.

62. Янчева Л. М., Шталь Т. В., Ільченко М. О. Методичні підходи до організації бухгалтерського обліку витрат виробництва та обігу на підприємствах ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Випуск 2 (16). С. 11–17.

63. Офіційний сайт ТОВ «ТЕХНОДЕСТ». URL: <https://nodest.uaprom.net>.

## ДОДАТКИ