

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
1. Теоретичні підходи до управління збутовою діяльністю промислових підприємств.....	6
1.1 Управління збутовою діяльністю підприємства.....	6
1.2 Особливості взаємодії маркетингових та управлінських підходів до організації збутової логістики підприємства .....	14
1.3 Концептуальні засади побудови системи збутової логістики підприємства.....	17
2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз стану ринку виробництва меблів .....	23
2.3 Аналіз господарської діяльності комбінату.....	28
2.4 Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства.....	32
2.5 Фінансовий аналіз господарської діяльності.....	35
2.6 Аналіз показників рентабельності підприємства.....	37
2.7 Аналіз показників ділової активності підприємства.....	39
3. Обґрунтування управлінських рішень щодо управління збутовою логістикою ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»	42
3.1 Формування довгострокових цілей та задач управління збутовою логістикою підприємства.....	42
3.2 Реорганізація структури управління підприємством .....	49
3.3 Проведення навчань для працівників відділу збуту для поліпшення ефективності збутової діяльності підприємства.....	54
Висновки.....	55
Перелік джерел посилання.....	57

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження пояснюється тим, що саме промисловість забезпечує основні доходи бюджету на рівні територіальної громади або держави, а отже успішність функціонування промислового виробництва – це успішність соціально-економічного розвитку країни. В свою чергу, успішність діяльності підприємства визначається здатністю останнього задовольнити попит споживачів, зокрема, забезпечити вчасну та надійну доставку товару у потрібній кількості, необхідної якості у визначене споживачем місце, з дотриманням необхідних витрат. Таким чином, саме управлінська діяльність з організації збутової логістики набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити збалансування вимог у трикутнику «ціна-якість-час доставки».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні ефективності управлінських рішень у сфері управління логістикою збутової діяльності підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- узагальнити теоретичні погляди на управління логістикою підприємства, зокрема тієї її частини, що спрямована на збутову діяльність,
- виконати аналіз господарської діяльності підприємства,
- виконати аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства,
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення системи управління логістикою збутової діяльності на підприємстві.

Об'єкт розроблення кваліфікаційної роботи є процес управління логістикою збутової діяльності підприємства.

Предмет розроблення – організаційні підходи та економічне обґрунтування ефективності управлінських рішень, спрямованих на управління логістикою збутової діяльності підприємства.

Методи дослідження – методи теоретизації, узагальнення, економічного аналізу та синтезу.

Практична значущість: основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: рекомендовано реорганізувати структуру управління підприємством шляхом створення відділу логістики, удосконаленні системи матеріального стимулювання роботи співробітників цього відділу.

Сфера застосування – управління збутовою логістикою підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Управління збутовою діяльністю підприємства

Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах загострення конкуренції на ринках збуту, збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників є одним з найважливіших завдань, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності цілого підприємства. Недооцінювання змістовного значення тлумачення економічної категорії «збут» у теорії призводить до нерозуміння важливості значення збутової діяльності в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

Автори більшості праць пропонують будувати організаційні структури управління збутом для підприємств, орієнтуючись на маркетингову концепцію. За останні роки проблемам збутової діяльності присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених.

Для того, щоб збутова діяльність підприємства була ефективною, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємств, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [1].

Проте у цьому визначенні не конкретизується, через які саме функції маркетингу реалізується управління збутовою діяльністю, позаяк перелічені складові процесу – планування, організація, мотивація і контроль – є загальними функціями менеджменту, а не маркетингу. Вдало з точки зору системного підходу до управління збутовою діяльністю підходить Ю. Огерчук. Він визначає,

що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю [2].

Організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту.

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством здійснюється глибше й ефективніше поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. На перший план висуваються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торговельних організацій, включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. З іншого боку, працівники збутових служб, завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу, мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління. Впровадження цілеспрямованої збутової політики передбачає організація і формування збутових мереж, спроможних охоплювати цільовий ринок, швидко й ефективно збувати обсяги продукції, адекватні виробничим потужностям [14].

Збутова політика пов'язана з проблемами залучення посередників, договірними відносинами, визначення форм і типів збуту, пропозиції підприємства з огляду на специфіку продукції, умови конкретного цільового ринку та збутову політику конкурентів.

1. Збутова політика будь-якого підприємства (канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку) формується на основі мети та завдань збуту і має відповідати бізнес-концепції підприємства. Збутова політика

підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства та побудована на основі аналізу попиту і пропозиції[3]. Оскільки вимоги споживачів постійно змінюються, тому збутова політика підприємства має бути спрямована на постійне оновлення асортименту продукції й підвищення її якісних характеристик.

2. Канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку – найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції. При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності. Узагальнюючи численні наукові підходи, що стосуються як управління підприємством, так і управління маркетинговою діяльністю, вважаємо, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту [4].

3. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Таким чином, управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю. Тому пріоритетним завданням промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси регіональних виробників. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу

та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення.

Основою побудови системи управління збутовою діяльністю є визначення функцій, які забезпечують формування способів управлінського впливу на всіх етапах операцій із забезпечення збуту як процесу. Отож, вважаємо, що управління збутовою діяльністю на підприємстві повинно реалізовуватися через застосування таких функцій:

1. Планування (підбір, класифікація та підготовка до використання інформації щодо розроблення стратегії збуту; оцінювання та аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; визначення стратегії розвитку збутової діяльності).

2. Організування (створення організаційної структури управління збутом на підприємстві; створення внутрішніх і посередницьких систем розподілу продукції)

3. Мотивування (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, преміювання, навчання персоналу).

4. Контролювання та регулювання (встановлення системи показників для оцінювання результатів дієвості збутової системи) [4].

Форми організування збутової діяльності на підприємстві як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт у процесі управління всіма збутовими операціями. У цьому зв'язку необхідно також визначити: функції і службові взаємовідносини між робітниками всередині збутової системи і за її межами; функції координування і контролювання в системі збуту. Крім того, ми дотримуємося думки відносно того, що форми організування збуту охоплюють діяльність із формування, відбору спеціалістів усіх збутових підрозділів, оцінюванні якості та результатів роботи працівників, а також заходи з матеріального і морального мотивування персоналу. Працівники відділу маркетингу, поряд із типовими функціями, можуть виконувати й інші обов'язки – з метою збільшення обсягу продажу й завоювання престижу організації. Для

забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю, що передбачає планування організування, мотивування та контролювання операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначені терміни, в необхідне місце, у встановленій кількості і відповідної якості, необхідно скоординувати всю діяльність функціонального відділу маркетингу, його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем[5].

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог.

Збут – це діяльність із забезпечення реалізації продукції. Виходячи з цього, запропоновано включити такі елементи:

- організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту;
- підписання договорів на постачання продукції;
- вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу;
- створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення;
- організування сервісного та після-продажного обслуговування[6].

Система організації збутової 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 (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі 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. Підсумовуючи вищезазначене, під системою управління збутовою діяльністю будемо розуміти сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства (рисунок 1.3).

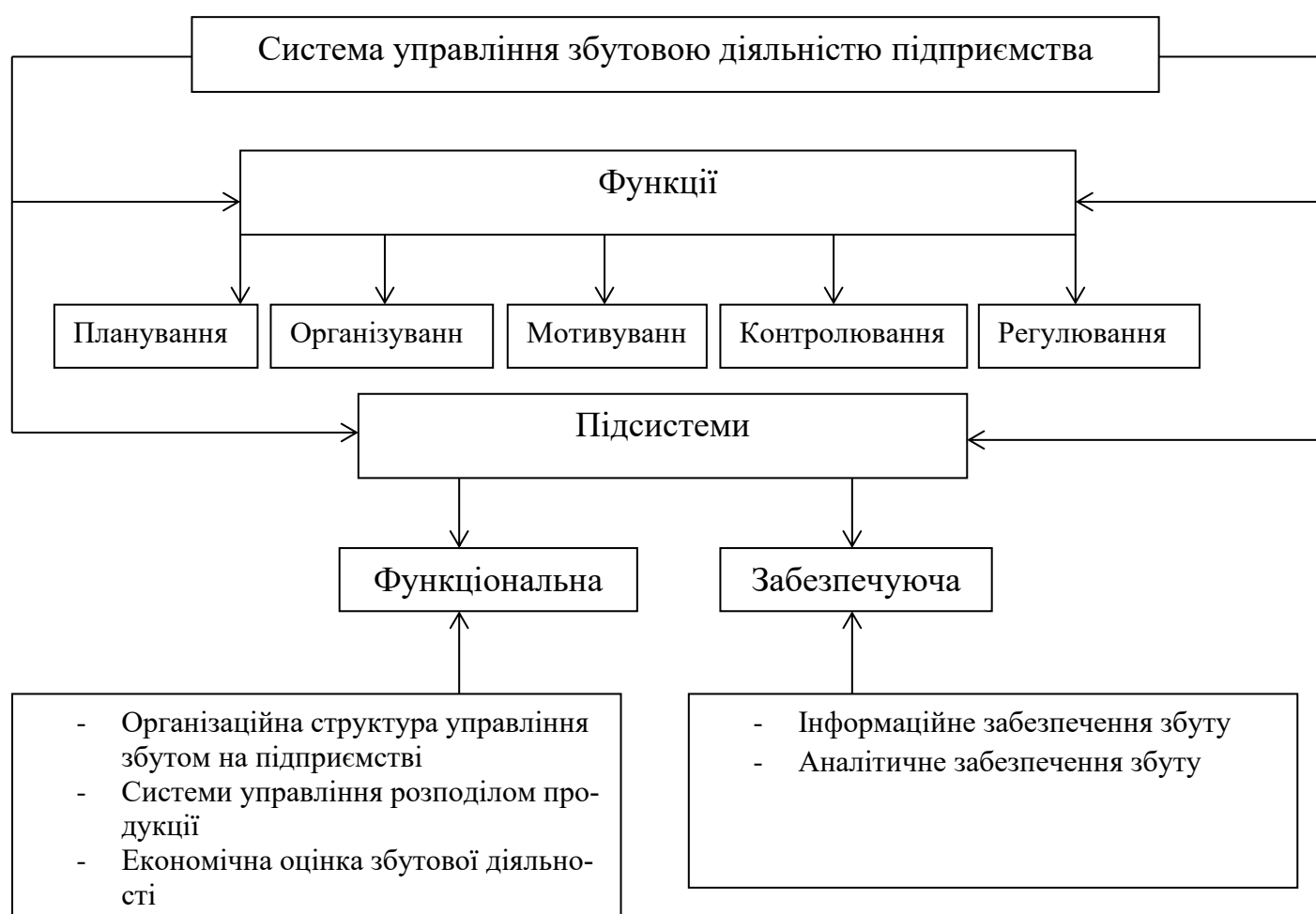


Рисунок 1.3 – Система управління збутовою діяльністю підприємства

Мета цієї системи полягає в розробленні способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку.

Остання зумовлена необхідністю постійного вивчення економічної ситуації, її прогнозування, а також коригування планових обсягів збуту згідно з вимогами споживачів. В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і яка забезпечує:

- до функціональної підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства: форми організації збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління збутом); взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішні посередницькі системи розподілу продукції); економічне оцінювання збутової діяльності;

- до підсистеми, яка забезпечує, віднесемо ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, яка склалася на ринку для формування реакції на зміни навколишнього середовища: інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища.

Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства).

Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною.

Збутова діяльність ґрунтується на досягненні умов отримання максимального прибутку та швидкої реалізації виготовлених товарів, що вимагає загальних методичних основ у процесі організації збутової діяльності. Тому надто важливим є планування збутової діяльності, де на першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб у ресурсах і їх основні постачальники. При недостатності тих чи інших ресурсів необхідно узгодити план виробництва і збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних і матеріально-технічних пріоритетів.

Другий етап розроблення плану збуту передбачає розроблення програми руху потоків виробів по всьому розподільчому ланцюгу: від виробничих підрозділів підприємства до торгових центрів кінцевого продажу чи навіть до окремих споживачів продукції. Ця стадія пов'язана з плануванням потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах.

Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збору інформації;
- розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;
- створити необхідні умови для ефективного використання інформації у процесі стратегічного управління збутом.

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів. Їх систематизація дає змогу представити функціональну і забезпечуючі підсистеми, як видно з таблиці 1.1.

На заключному етапі розроблення плану збуту складається програма масових переміщень товарів, оптимізується схема розміщення складських приміщень і транспортних потоків, складаються календарні плани-графіки підготовки товарів для відвантаження і поставок.

Таблиця 1.1 – Елементи та інструменти підсистеми функціональної і підсистеми, яка забезпечує, у складі системи управління збутовою діяльністю

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішні й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
Підсистема, яка забезпечує	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Оскільки конкурентна боротьба постійно загострюється як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, менеджментом підприємства повинна приділятися значна увага усім аспектам управління збутовою діяльністю підприємства, оскільки від цього залежить його фінансова стійкість.

Діагностика ефективності системи збуту передбачає розрахунок показників системи збуту, аналіз чинників, що впливають на відхилення планових та фактичних показників збуту, дослідження збутових ризиків і можливостей підприємства.

## 1.2 Особливості взаємодії маркетингових та управлінських підходів до організації збутової логістики підприємства

Тісна співпраця логістики, як функціонального блоку підприємства з точки зору менеджменту, та маркетингової діяльності продиктована самою основою існування цих напрямків в бізнесі. Більш того, сучасний розвиток бізнесу змінює

акценти в пріоритетах взаємин маркетингу і логістики, так само як змінюється традиційний підхід до діяльності і завданням маркетингу. У класичному варіанті маркетинг пов'язує досягнення конкурентних переваг з посиленням (для виробників) або просуванням (під час збуту) сильного бренду, з укріплення іміджу компанії, з проведенням рекламних акцій. А основна діяльність спрямована на формування попиту.

Відповідно, і класичний підхід до взаємодії логістики та маркетингу можна визначити такими позиціями [5]:

- маркетинг займається розвитком і управлінням пропозицією і попитом, а також пошуком способів диференціації пропонованих послуг на ринку;
- логістика займається розвитком і управлінням механізмів реалізації цих пропозицій.

При цьому логістика виступає як підтримка при реалізації задач маркетингу. В той самий час, в підтримці при реалізації своїх завдань потребує не тільки маркетинг, а й логістика, наприклад за такими задачами:

- розробка графіків постачання покупцям, визначення мінімальних розмірів партії постачання клієнтам, розробка показників оцінки обслуговування клієнтської бази, управління логістичним процесом на складі і цілий ряд інших задач логістики складування,
- формування системи повернення бракованого товару тощо можуть бути успішно вирішені лише в тандемі з маркетингом, так як отримана від нього інформація є основою для прийняття рішень.

Традиційно основними областями взаємодії логістики та маркетингу вважаються [7]

1. Встановлення ціни на реалізований товар. Ціноутворення є однією з основних функцій маркетингу. Маркетинг визначає ціну на товар з урахуванням собівартості продукції, конкурентного середовища, цілей і завдань компанії, планованого рівня прибутку, а також з урахуванням логістичних витрат. Логістика зобов'язана надавати маркетингу інформацію про передбачувані витрати, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів.

2. Оформлення продукції (дизайн і упаковка), що здійснюється в рамках виробничого циклу. Завдання маркетингу полягає в оформленні самого виробу і його індивідуальної упаковки та споживчої тари, з урахуванням характерних особливостей дизайну і виконанням необхідних вимог до інформації про товар. При цьому логістика виставляє конкретні вимоги (обмеження) до типу і розмірам упаковки, виходячи з стандартизації та уніфікації транспортної тари і товарних носіїв.

3. Прогнозування обсягів продажів і регіонів збуту. Цим традиційно займається маркетинг, так як відповідні прогнози є основою вирішення багатьох стратегічних завдань: завоювання ринку нових регіонів, збільшення обсягів продажів в регіоні існуючого ринку збуту тощо. Від точності таких прогнозів залежить рішення багатьох логістичних задач, пов'язаних з реорганізацією логістичної системи при плануванні та управлінні збутом, формуванням складської мережі, визначенням рівня товарних запасів і їх концентрації в мережі тощо.

4. Створення збутових систем. Завдання маркетингу зводиться до визначення найбільш вигідною збутової системи (забезпечення купівлі-продажу) стосовно кожного регіону збуту. А логістика повинна забезпечити просування товарних потоків до клієнтів через власну логістичну інфраструктуру або із залученням послуг логістичних посередників. В останньому випадку завдання логістики зводиться до пошуку надійних учасників системи та організації всього процесу з їх участю.

5. Проектування складської мережі в системі збуту практично зводиться до формування складської мережі для концентрації товарних запасів в системі збуту. Маркетинг повинен надати логістиці основні прогностичні характеристики вантажопотоків, що забезпечують потреби кожного регіону збуту, а логістика займатиметься визначенням стратегії складування запасів, розрахунком оптимальної кількості складів в мережі для концентрації товарних запасів, пошуком місця розташування складу та розробкою системи постачання складів.

6. Формування політики обслуговування клієнтів є пряме завдання

маркетингу. Однак це завдання не може бути вирішена без аналізу можливостей компанії з надання послуг клієнтам і логістичних витрат, пов'язаних з їх наданням.

7. Управління замовленнями клієнтів. Дана процедура здійснюється в кілька етапів, до виконання яких залучаються відділи маркетингу, продажів, логістики, фінансів і навіть бухгалтерія. Маркетинг займається початковим етапом цієї процедури, тобто плануванням замовлень. Логістика бере на себе процеси, пов'язані з підготовкою замовлень і їх доставкою.

Політика в області запасів є єдиною областю взаємодії маркетингу і логістики, яка може викликати протиріччя між ними, що приводить до конфлікту, на розв'язання якого і має бути спрямована сукупність управлінських рішень.

### 1.3. Концептуальні засади побудови системи збутової логістики підприємства

Реалізацію політики виробника товару щодо функціонування каналів розподілу доцільно розглядати, як цілеспрямовану діяльність, принципи та реальні заходи якої націлені на систематизацію потоку продукції до кінцевого покупця. В той же час основним питанням є формування умов трансформації запитів потенційного споживача на фактичний попит у конкретній продукції. До таких умов відносять складові розподільчої політики, зокрема канали товароруку разом з їх завданнями, який їм відведені.

Ключовими складовими політики розподілу перш за все вважаються такі [8]:

- переміщення товару (фактичне транспортування від місця виробництва до місця реалізації);
- доопрацювання товару, тобто дії з ним, які спрямовані на збільшення ступеню доступності і готовності товару до реалізації;
- утримання товару у розумінні забезпечення формування і підтримки

доцільного рівня накопичення запасів;

- контакти з покупцями, зокрема безпосередня фізична передача продукції, комплектування замовлень, систематизація розрахункових операцій, юридичний супровід передачі прав на продукцію, інформування покупців про властивості продукції та паралельний збір інформації про ситуацію на ринку.

За рахунок таких контактів формуються первинні канали розподілу під якими розуміють маршрути руху товарної продукції від виробника до покупця. Канал розподілу кожна організація обирає самостійно та встановлює для нього певні завдання, визначає функції, зокрема такі [9]:

- маркетинговий аналіз;
- прийняття участі у створенні кінцевої вартості продукції;
- врегулювання прогнозів операційної діяльності підприємства стерилізації з врахуванням конкретної позиції продукції на ринку;
- виконання переліку завдань з продажного сервісу товару та забезпечення післяпродажного обслуговування покупців;
- формування торгівельної мережі і доведення продукції до покупця;
- просування товару на ринок за допомогою реклами, надання гарантій, забезпечення сервісних послуг чи умов оплати продукції.

Ставлення адміністрації до реалізації зазначених функцій є необхідною основою для визначення організацією відповідної позиції на шляху формування каналу розподілу.

Пряма система реалізації передбачає безпосередній продаж товарів кінцевому покупцю. Таким же чином їх поєднує і прямий, безпосередній канал розподілу. Характерною властивістю будь-якого каналу чи його виду є можливість організації виробника здійснювати моніторинг та контроль маршруту переміщення товару до кінцевого покупця, а також ж умови його продажу. В цьому випадку організація-виробник може нести значні невиробничі затрати на формування великого масиву утримуваних запасів, витрачає велику кількість ресурсів за умови доведення продукції до кінцевого споживача при цьому покладаючи на себе всі комерційні ризики пов'язані з рухом товарів. В той же час

з точки зору підприємства виробника, вигодою такого варіанту реалізації є перспектива отримання максимального прибутку від продажу кінцевого товару. Результативність прямого каналу розподілу доповнює можливість додатково дослідження ринку власної продукції, підтримки зв'язків з покупцями, проведення аналізу якісних параметрів продукції. Реалізацію прямих продаж найчастіше застосовують підприємства чи організації виробники, які керуються наступними варіантами. [10]

а) територіальні розподільчі штаби володіють штатом кваліфікованого персоналу, добре знають умови місцевого ринку, основних конкурентів та мають належний сервіс;

б) розподільчий контори чи агентство функціонують без формування товарних запасів, тобто під замовлення, але вони також мають можливість вивчати споживчі властивості та підтримувати контакти;

в) роздрібна мережа тобто безпосередньо магазини кіоски і тому подібне.

Розглядається також можливість застосування певних засобів та особистих напрацювань організації виробника з кінцевими покупцями.

Коли система розглядає можливість участі в реалізації незалежних торгових агентів хто такий канал називається непрямий. Відповідні канали формуються на базі вмінь посередників і різних варіантів взаємовідносин з торговельною мережею тут організація-виробник переносить велику частину витрат на реалізацію і частину ризику на окремих незалежних агентів, при цьому знижуючи можливість моніторингу та контролю рухів потоків товарів, знижуючи таким чином частину своєї вигоди.

За умови створення непрямого каналу реалізації впливає необхідність у визначенні його довжини і ширини. Довжиною каналу розподілу вважається кількість його безпосередніх, часто незалежних учасників. Ширина каналу розподілу це кількість учасників які умовно знаходяться на одному рівні розподільчої системи.

При цьому зрозуміло, що під час переміщення товару через канали реалізації за участі контрагентів його безпосереднє переміщення може співпадати

зі зміною вправ на його власність. В той же час повна передача прав їх формату строки на кожному рівні можуть бути абсолютно різними. Згідно цьому посередники класифікуються, а сформовані канали розподілу можуть набувати різноманітної структури.

Найбільш розповсюдженим типом посередників являються. [10]

- залежні торгові агенти, торгові представники, брокери, які працюють за кошти та за вказівкою власника товару на основі укладених контрактів, оплата яких може здійснюватися через виплату відсотку від продаж;
- дистриб'ютори, тобто торгові представники, які діють за власний кошт, але відімені виробника.

Розподільча логістика призначена реалізувати найбільш результативну систему збуту виробленої продукції, що досягається за рахунок виконання наступних функцій. [10]

- 1) комерційні (допомагають забезпечені продаж, реалізації її можливостейпередачі прав на товар)
- 2) фізичні (переміщення продукції і їх утримання, сервісне забезпечення захист і тому подібне).

Якість відповідної збутової діяльності вважається що можна оцінити через дослідження факторів доступності товару, терміни постачання, властивості інформаційного супроводу системи реалізації продукції, додаткова та супроводжуючого сервісу, тощо.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Руськополянський меблевий комбінат» є промисловим підприємством меблевої галузі промисловості. Історія ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» починається з 1927 року, коли кілька підприємців почали розпилювання лісу, встановивши 1 лісопилну раму. В період з 1930-1940рр було побудовано і обладнано бондарський цех, машинне відділення, розпилювальний цех і цех з обробки деревини. Жодна з довоєнних будівель не збереглась. В 1956 року артіль була укрупнена за рахунок 4-х артілей, які були розміщені в місті Черкаси та прилеглих селах. Так утворилася артіль «1 Травня» в с. Руська Поляна. Началось виробництва мебелі. В листопаді 1959 року артілі були скасовані, кооперативна промисловість переведена в державну і на базі артілі був утворений Руськополянський меблевий комбінат. В 1963 році було утворено на базі деревообробного комбінату підприємство «Черкаси меблі», куди увійшов і Руськополянський меблевий комбінат. Відбулася спеціалізація підприємств з випуску видів меблів.

Руськополянський меблевий комбінат із спеціалізацією виробництва столів і стільців. Площа комбінату – 5,25 га. В 1980 році було розпочато реконструкцію комбінату, яка проводилася силами працюючих підприємства. Були побудовані інженерні мережі та комунікації, інженерно-побутовий комплекс, їдальня, магазин, медпункт, котельня на газовому паливі, цех стільців, склади, цех щитових меблів, реммех цех, гаражі. У 1985 році підприємство розпочало випуск продукції на експорт. В 1994 році в зв'язку з перебудовою підприємство було реорганізовано в акціонерне товариство ВАТ «Руськополянський меблевий комбінат». Чисельність робітників на 2010 рік 150

чол. На даний момент підприємство активно займається ЗЕД та продукція експортується практично в усі країни Європейського Союзу (ЄС) і країни СНД. На ринку меблів вже більше 20 років. Натепер ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» виготовляє такі види продукції: меблі для віталень, кабінетів, їдалень, домашніх бібліотек, спалень, модульні та офісні меблі. На комбінаті здійснюється серійне та індивідуальне виробництво продукції.

Види діяльності (КВЕД). Основний

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі .

Інші

- 1.02 Виробництво кухонних меблів
- 31.09 Виробництво інших меблів
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
- 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
- 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
- 43.11 Знесення
- 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
- 43.31 Штукатурні роботи
- 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
- 43.34 Малярні роботи та скління
- 43.39 Інші роботи із завершення будівництва
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 41.10 Організація будівництва будівель
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

На комбінаті працює 132 особи.

Організація ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» зареєстрована 12.08.1994 року за юридичною адресою: Україна, 19602, Черкаська обл., Черкаський р-н, вул. Чигиринська 111, с. Руська Поляна. Розмір статутного капіталу складає 3 004 200,00 грн. Представники: ТОВ Броварське деревообробне підприємство "Явір", м. Бровари 07400, вул. Січових Стрільців 2

## 2.2 Аналіз стану ринку виробництва меблів

Меблева промисловість доволі динамічно розвивається в Україні, постачаючи свою продукцію як на національний, так і на зовнішні ринки. Варто

зауважити, що деякі з українських фірм-виробників меблів успішно співпрацюють з провідними європейськими та американськими брендами на принципах «прайвет-лейбл» (власної торговельної марки). При цьому ринок меблів в Україні залишається високо конкурентним, оскільки на ньому присутні товари європейських виробників у середньому та ексклюзивному ціновому сегменті. Так, у січні-серпні 2019 року до України було імпортовано 25,8 тис. тонн меблів на загальну вартість 91,6 млн доларів США. Протягом наступних років порівнянні з зазначеним періодом відбулось збільшення кількісних обсягів імпорту на 23%, а основними країнами-імпортерами залишалися Китай (35%), Польща (22%), Італія (10%), Німеччина (5%), Білорусь та Туреччина (по 4%) [14].

Що стосується структури експорту меблі, то 70% з них складають «Інші меблі та їх частини (код товарної позиції 9403 згідно з УКТЗЕД)» та 30% – «Меблі для сидіння та їх частини (код товарної позиції 9401 згідно з УКТЗЕД)» [17].

Географічна структура імпорту в Україну меблів для сидіння та їх частин у 2023 році залишається незмінною протягом багатьох останніх років. Основні країни-імпортери тут це: Китай (50%), Польща (17%), Італія (8%), та Німеччина (3%) [15].

В цілому, географічна структура експорту з України «інших меблів та їх частин» у поточному році залишається майже незмінною по відношенню до відповідного минулого року. 12 країн-призначення «інших меблів та їх частин» складають 75% за ваговим показником від загального обсягу зазначених товарів. Основні експортні ринки представляють такі країни як Німеччина (19%), Польща (18%), Білорусь (6%), Румунія (5%), Австрія (5%). Динаміка експорту до різних країн світу наведена на рисунок 2.1.

Як можна побачити з рисунку 2.1, основними товарами в структурі експорту за ваговим показником є наступні: 43% – інші меблі дерев'яні (41,6 тис. тонн, збільшення обсягів на 24% у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року) в основному експортувались до Німеччини, Польщі, Австрії, Білорусі.

Переважно це меблі для столових/житлових/ванних кімнат; 23% – частини інших меблі 15% – меблі дерев'яні типу «спальні» (14,6 тис. т, збільшення обсягів на 14% у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року) в основному експортувались до Німеччини, Румунії, Польщі, Молдови: переважно це ліжка, набори меблів для спальних кімнат; 11% – меблі дерев'яні, що використовуються на кухнях (11,0 тис. т, збільшення обсягів на 28% у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року) в основному експортувались до Польщі, Румунії, Німеччини, Болгарії [16].

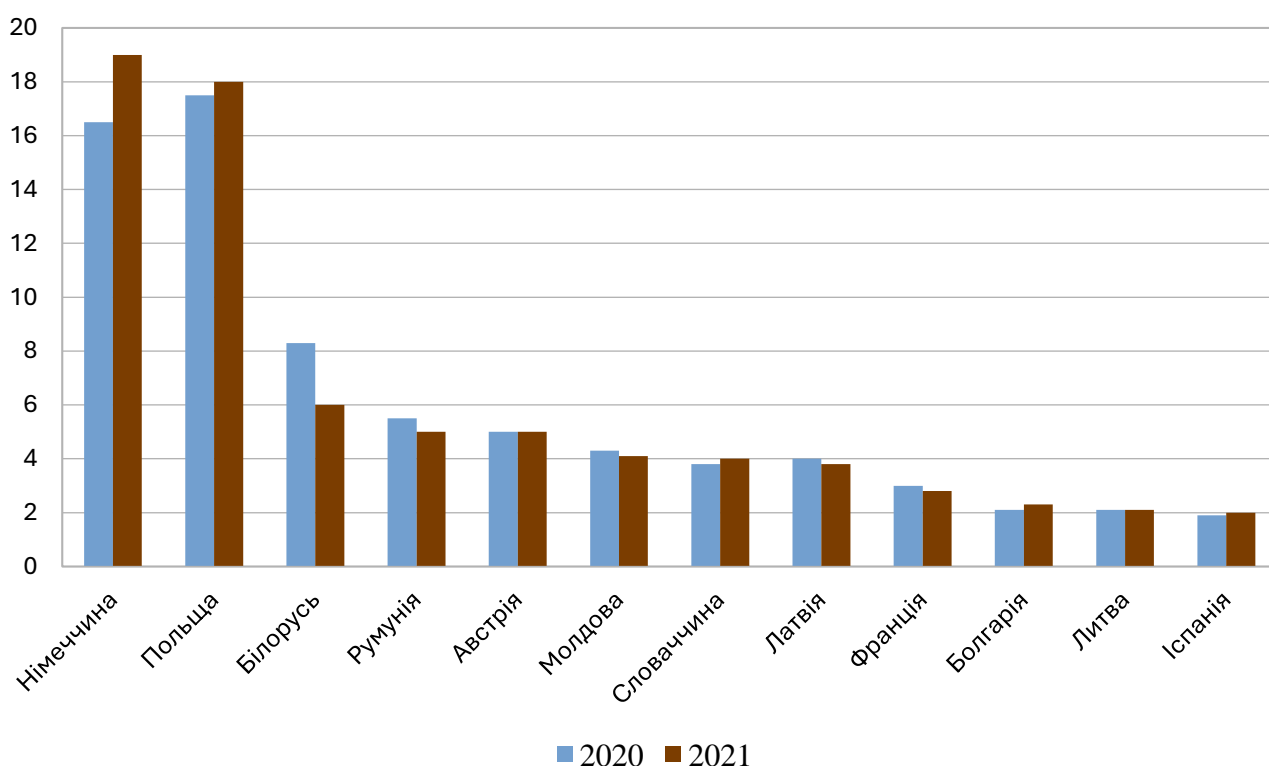


Рисунок 2.1 – Динаміка експорту до різних країн світу, %

На рисунку 2.2 представлено частку ринку ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» та інших виробників.

З рисунку 2.2 можна побачити, що ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» контролює відносно незначну (2,1%) частку внутрішнього ринку країни, належачи до невеликих учасників.

Протягом доволі тривалого періоду ця частка ринку підприємства залишається незмінною, що пояснюється доволі вдалою комбінацією

маркетингових, виробничих технологій, а також забезпеченням належної продуктивності праці персоналом організації.

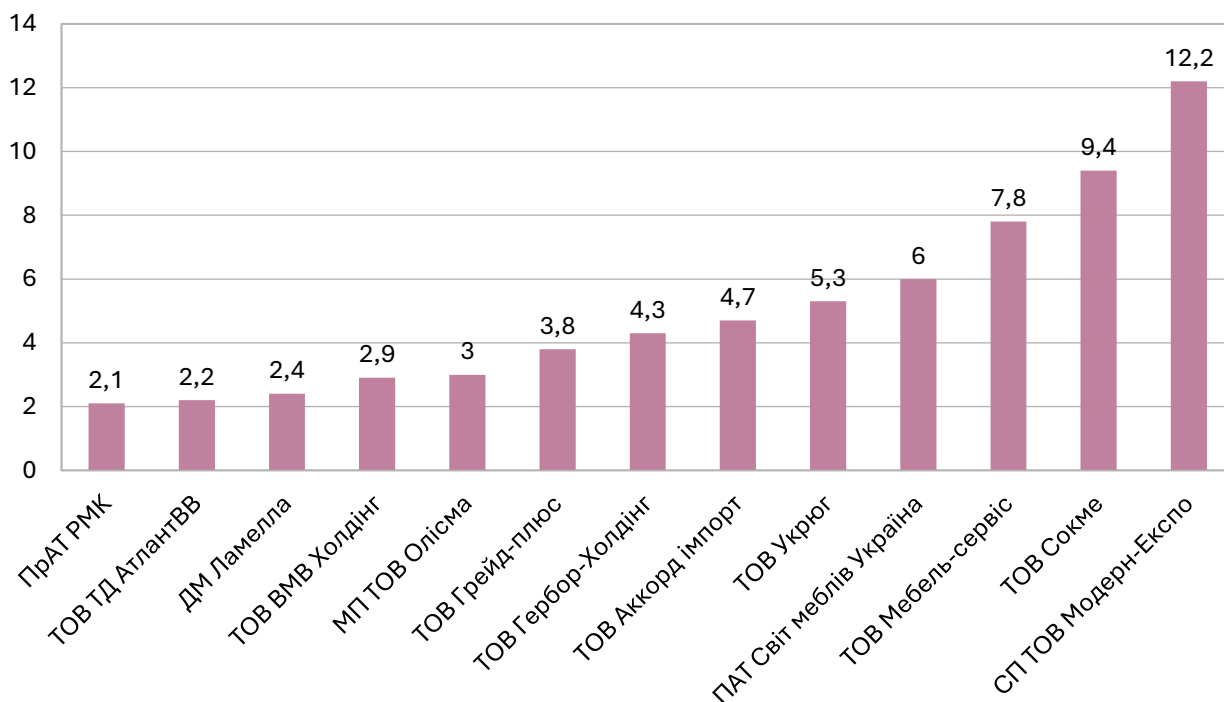


Рисунок 2.2 – Частка ринку та інших виробників

Протягом доволі тривалого періоду ця частка ринку підприємства залишається незмінною, що пояснюється доволі вдалою комбінацією маркетингових, виробничих технологій, а також забезпеченням належної продуктивності праці персоналом організації. Протягом 2010-2021 років число підприємств галузі коливалося, але незначним чином.

Найбільша кількість учасників ринку спостерігалася у 2010 році, коли кількість виробників меблів, що працювали офіційно та були зареєстровані, перевищувала 11000 підприємств. Протягом наступних років це число коливалося незначним чином, перебуваючи в межах 8-10 тис. підприємств. Найбільшого скорочення ринок зазнав у 2011 році, що було зумовлено довгостроковим ефектом кризи 2008 року, яка повною мірою позначилася на українському ринку лише у 2009-2010 роках, змусивши підприємства, що мали зобов'язання (кредити) в іноземній валюті, припинити свою діяльність через різке послаблення курсу гривні та загальне скорочення ділової активності і

доходів населення як в Україні, так й у світі в цілому [17]. Ця тенденція завершилася у 2012 році, коли спостерігається розвертання тренду у протилежному напрямку, а отже протягом 2012-2015 років чисельність учасників ринку збільшилася до 10500.

Утім, загострення воєнних дій внаслідок агресії росії призвело до катастрофічного падіння економіки та стрімкого зростання (втричі) валютного курсу у 2015 році, знову починає спостерігатися тенденція до згортання підприємницької активності у галузі.

На рисунку 2.3 представлено динаміку кількості підприємств з виробництва меблів.

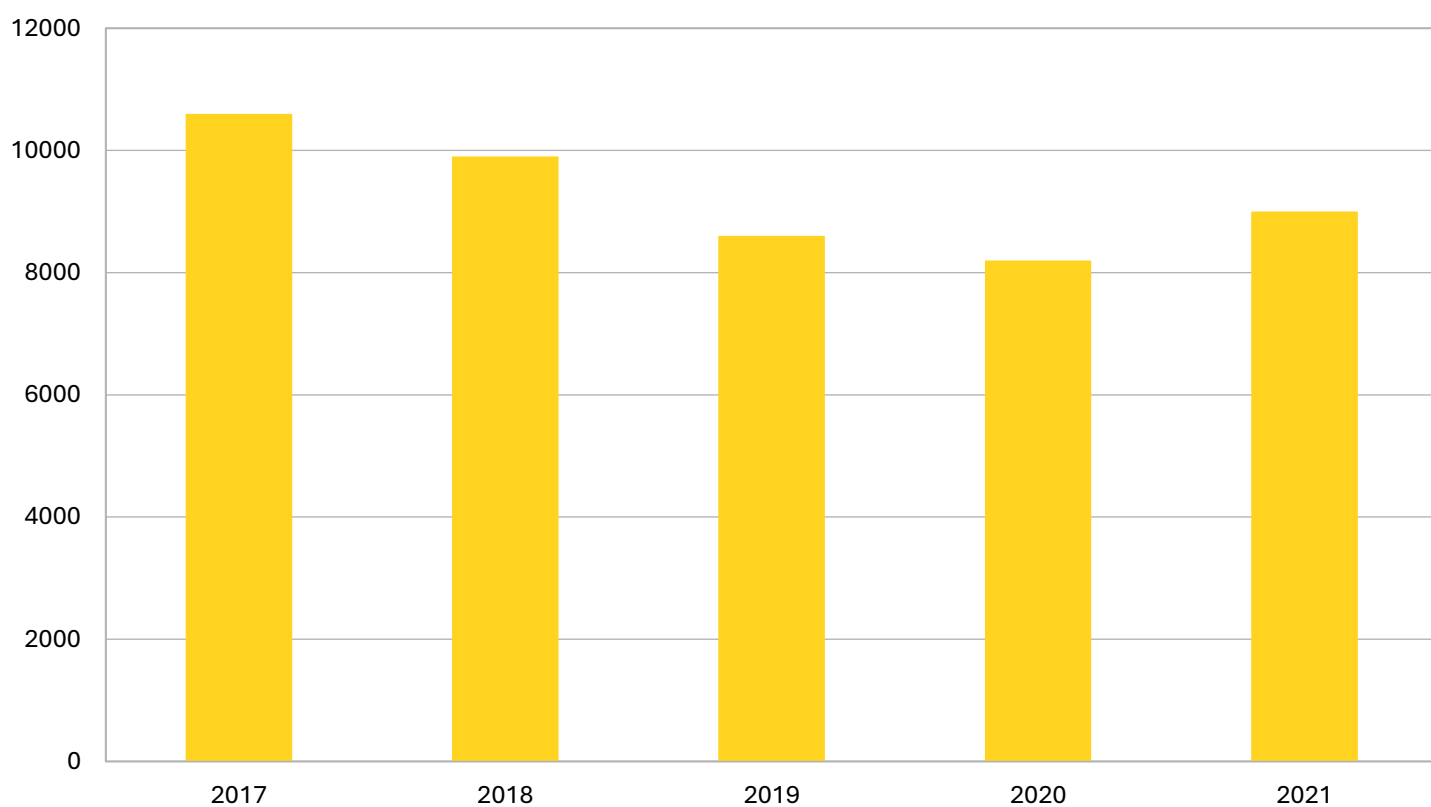


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості підприємств з виробництва меблів

Як видно на рисунку 2.3, у 2019-2020 роках кількість підприємств сягнула 8500-8700, у 2021 році почалося збільшення учасників ринку.

Варто зауважити, що справжня чисельність зайнятих є дещо більшою, оскільки частина працюючих задіяна у галузі нелегально і не обліковується державними органами, а отже не представлені в інфографіці на рисунку 2.4.

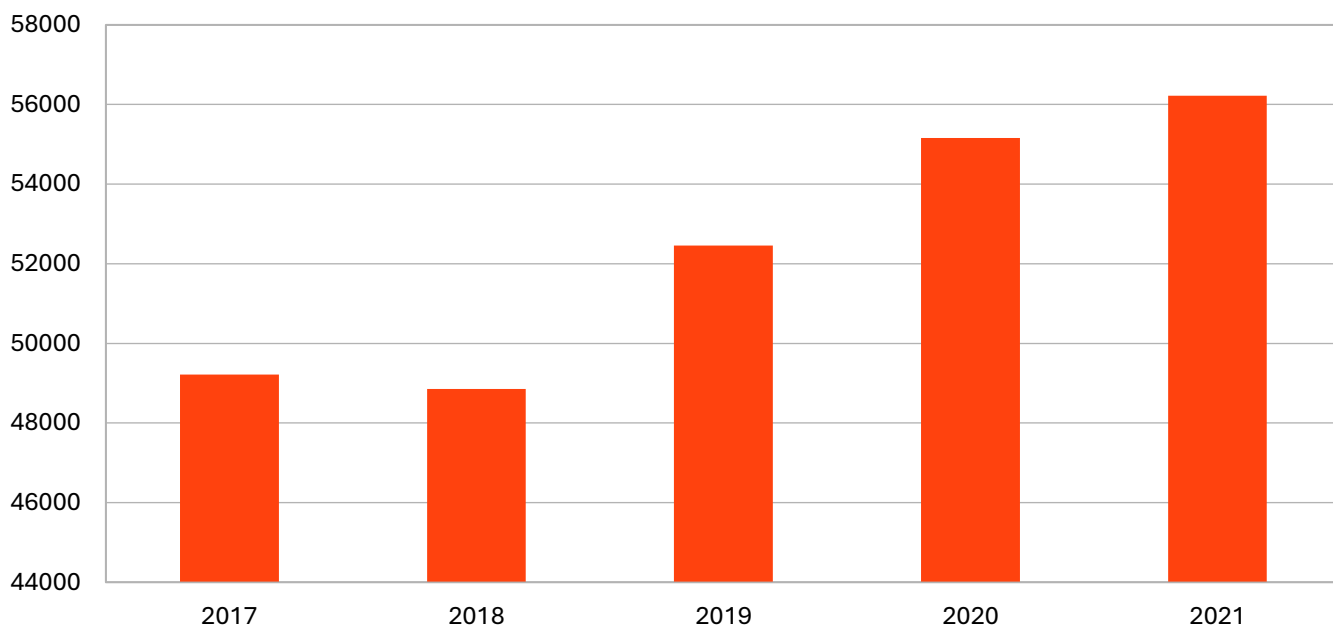


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості зайнятих у виробництві меблів в Україні, осіб

З коливанням кількості підприємств безпосередньо пов'язана і чисельність зайнятих у галузі. Так, в загальному, зміни кількості зайнятих відбувалися відповідно до економічної ситуації в країні, причому найменша кількість працівників фіксувалася у 2017 р. та у 2018 р. (відповідно, 49217 та 48857 осіб). Що ж стосується максимальних показників зайнятості, то вони фіксувалися у 2019 році (53948 осіб), 2020 році (55902 особи), а також у 2021 році (56220 осіб).

### 2.3 Аналіз господарської діяльності комбінату

Від правильності і точності проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності, що передбачає кількісну оцінку використання що належать підприємству ресурсів, і оцінку його фінансового положення в сукупності з вивченням життєвого циклу товару і його конкурентною позицією на ринку, залежить ефективність розробки стратегічних рішень, направлених на

поліпшення поточних показників підприємства, то до вибору методики аналізу необхідно підходити дуже серйозно.

Першим етапом аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є оцінка його майнового стану.

Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» розраховано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 рр.

Назва показника	Одиниці вимірювання	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства	тис.грн.	243691	285307	256748
Частка основних засобів в активах	%	23,88	20,75	22,84
Частка активної частини основних засобів	%	50,88%	52,62%	37,39%
Частка пасивної частини основних засобів	%	49,12%	47,38%	62,61%
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,59	0,61	0,63
Коефіцієнт придатності основних засобів		0,41	0,39	0,37
Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,02	0,03	0,02

Одним з показників оцінки майнового стану підприємства є сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства. Цей показник дає узагальнену вартісну оцінку активів, що перебувають на балансі підприємства. Зростання цього показника свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. Сума господарських коштів, що знаходяться на балансі комплексу, у 2022 році зросла на 41616 тис. грн. або на 17 % у порівнянні з попереднім періодом. У 2023 році сума знизилася на 10% відносно 2022 року, тобто у 2022 році сума господарчих коштів, що знаходяться на балансі підприємства, була найбільшою, в основному, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та виробничих запасів саме в цей період.

Коефіцієнт оновлення трохи збільшився у 2022 році та дорівнював 0,03, у

2023 році – знову повернувся до значення у 2021 році (0,02), це свідчить про те, що основні засоби продовжують оновлюватися, але, дивлячись на коефіцієнт зносу, треба відмітити, що підприємство потребує модернізації та реконструкції основних засобів.

Частка основних засобів в активах характеризує частку коштів, інвестованих в основні засоби, позитивним напрямом змін показника треба вважати зменшення за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації. В даному випадку частка основних засобів в активах суттєво не змінювалася і в середньому складала 22% протягом трьох років. Оскільки елементи основних засобів відіграють різну роль у процесі виробництва, велике значення має їх поділ на активну та пасивну частини.

До активної частини основних виробничих фондів належить комплекс машин і механізмів, що беруть безпосередню участь у виробничому процесі (транспортні засоби, устаткування, виробничий інвентар та ін.).

Графічно структуру основних виробничих засобів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» зображено на рисунку 2.5.

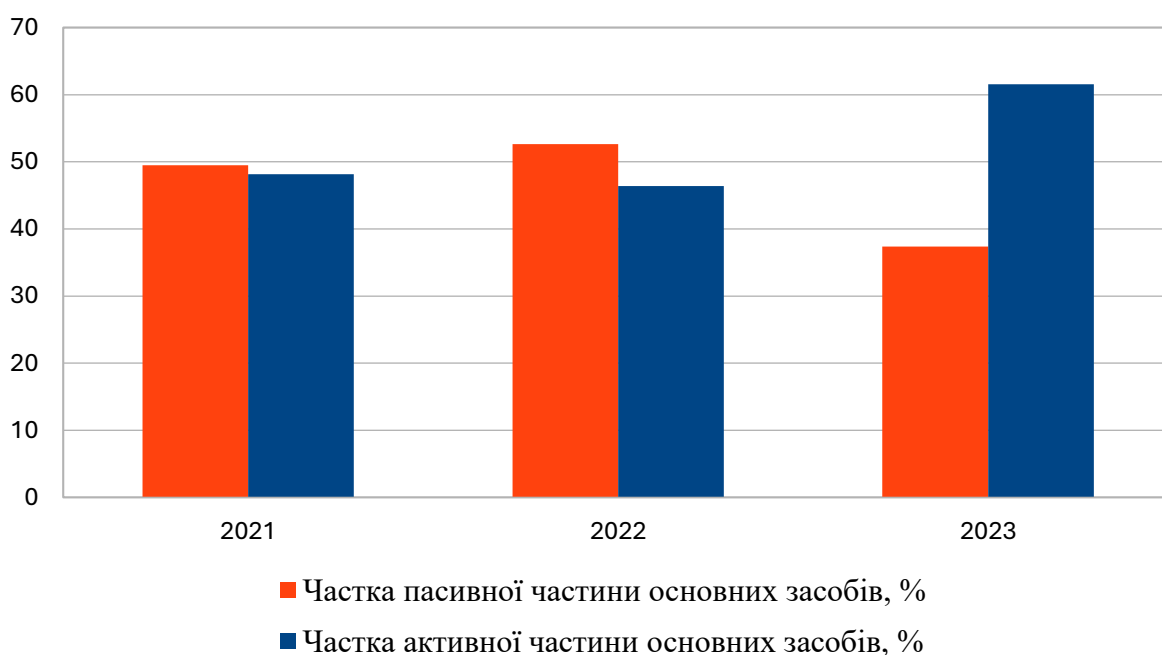


Рисунок 2.5 – Структура основних виробничих засобів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

До пасивної частини основних виробничих фондів належить решта видів фондів, що не беруть безпосередньої участі у виготовленні продукту, але необхідні для виробничого процесу (будинки, споруди та ін.). Вони забезпечують нормальне використання активної частини основних виробничих фондів [19]. До основних виробничих засобів належать ті, що беруть участь у процесі виробництва. Вони становлять приблизно 95–98% загальної вартості основних засобів підприємства[19].

Зі структурою основних виробничих засобів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» можна ознайомитися у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура основних виробничих засобів ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 рр.

Група основних засобів	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Вартість на кінець року, тис.грн	Частка %	Вартість на кінець року, тис.грн	Частка %	Вартість на кінець року, тис.грн	Частка %
Будинки та споруди	60401	48,13	61113	46,38	81651	61,54
Машини та обладнання	36160	28,81	35495	26,94	37153	28,00
Транспортні засоби	1364	1,09	1536	1,17	1536	1,16
Інструменти та інвентар	20216	16,06	25540	19,38	3988	3,01
Передавальні пристрої	2996	2,39	3029	2,30	3032	2,29
Обчислювальна техніка	3174	2,53	3735	2,83	3896	2,94
Інші основні засоби	1247	0,99	1309	0,99	1429	1,08
Всього	125498	100	131757	100	132685	100

Відношення окремих груп основних фондів, виражене у відсотках, до їх загальної вартості на підприємстві визначає видову (технологічну) структуру використання засобів праці. За інших однакових умов технологічна структура основних фондів тим прогресивніша та ефективніша, чим більшою у їх складі є питома вага активної частини. Що стосується досліджуваного підприємства, то

протягом 2021-2023 років структура основних виробничих засобів залишилася відносно незмінною. При цьому частки активної та пасивної частин були майже рівними (складали приблизно по 50 %). У 2023 році питома вага активної частини знизилася до 37,39%. Це зумовлено тим, що у 2022 році значну суму коштів було використано на відновлення, модернізацію та капітальний ремонт будинків та споруд, що відносяться до пасивної частини основних засобів.

#### 2.4 Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства

Одним зі способів дослідити діяльність виробничого підприємства є аналіз показників його ліквідності та платоспроможності. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань. Якщо підприємство не може погасити свої поточні зобов'язання по мірі того, як настає строк їх оплати, його подальше існування ставиться під сумнів. При оцінці ліквідності розраховують три основні коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності[25].

У таблиці 2.3 наведено динаміку показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Власні оборотні кошти, тис.грн	41904	71517	51789
Частка оборотних коштів в активах, %	55,32	61,59	55,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,08	0,00

Кінець таблиці 2.3			
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,40	0,63	0,47
Коефіцієнт покриття	1,45	1,69	1,56
Частка власних оборотних коштів в покритті запасів, %	42,74	64,69	51,75
Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами	0,31	0,41	0,36
Маневреність власного капіталу	0,28	0,39	0,31
Маневреність власних оборотних коштів	0,18	0,12	0,00

Графічно коефіцієнти ліквідності зображено на рисунку 2.6.

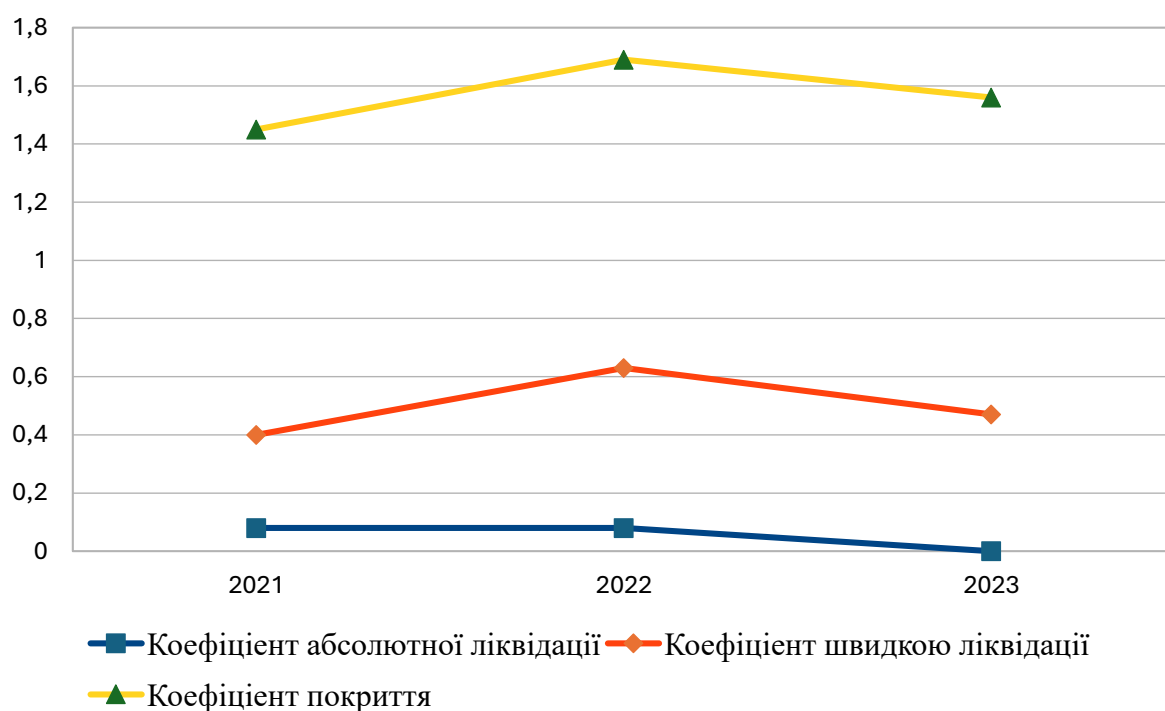


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» 2021–2023рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. На ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» коефіцієнт абсолютної

ліквідності у 2021 та 2022 роках складає 0,08, а у 2023 році дорівнює нулю, це сталося через відсутність у 2023 році поточних фінансових інвестицій та грошових коштів. Теоретично значення коефіцієнта абсолютної ліквідності вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. На практиці ж значення бувають значно нижчі, і за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливість підприємства негайно погасити свої борги, тому що мало ймовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги[21].

Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6. На підприємстві коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році знаходиться у допустимому значенні. Проте в 2021 та 2023 роках році коефіцієнт не відповідає нормативу. Це свідчить про наявність фінансових проблем на підприємстві. Тобто це означає, що підприємство не в змозі повністю погасити поточні зобов'язання, навіть за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання підприємства погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливає галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість

виробничого циклу й інші фактори[21].

Протягом усього досліджуваного періоду (2021-2023 рр.) коефіцієнт покриття відповідає нормативам, тобто значно перевищує 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами.

## 2.5 Фінансовий аналіз господарської діяльності

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансова стабільність підприємства - це його надійно-гарантована платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку[22]. При оцінці фінансової стабільності підприємства розраховують коефіцієнти:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової залежності;
- коефіцієнт концентрації залученого капіталу;
- коефіцієнт фінансування [22].

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел,

підприємство зможе погасити зобов'язання. Однак, у ході оцінки цього коефіцієнта, необхідно приймати до уваги галузеву приналежність підприємства.

Динаміка показників фінансової сталості ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової сталості ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт автономії	0,62	0,63	0,64
Коефіцієнт фінансової залежності	1,62	1,58	1,56
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,38	0,37	0,36
Коефіцієнт фінансування	0,62	0,58	0,56

Так як, ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» відноситься до розряду деревообробних підприємств, то воно повинне мати більш високе значення коефіцієнта автономії, ніж підприємства торгівлі, що пояснюється більш високою питомою вагою необоротних активів у структурі балансу. У цьому випадку так і є, тобто коефіцієнт автономії протягом досліджуваних трьох років відповідає нормативу та в середньому дорівнює 0,63.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнту автономії. Зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення частки залучених коштів у фінансуванні підприємства. Рекомендоване значення цього показника <2. На меблевому комбінаті коефіцієнт фінансової залежності загалом відповідає нормі, проте він поступово зменшується, що є позитивною тенденцією, адже це свідчить про те, що з кожним роком підприємство менше звертається до залучених коштів на фінансування своєї діяльності[22].

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу, або показує питому вагу залученого капіталу в загальній сумі ресурсів підприємства. Значення цього

коефіцієнта в сумі з коефіцієнтом автономії має дорівнювати нулю. Рекомендовані значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу 0,2 - 0,5. На ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» цей коефіцієнт відповідає нормі та має тенденцію зменшуватися, це означає що з кожним роком все менша частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Коефіцієнт фінансування повинен бути меншим 1,0 [22]. На підприємстві коефіцієнт відповідає нормі та щороку зменшується, що свідчить про те, що підприємство стає менш залежним від залучених засобів, тобто власний капітал переважає над залученими засобами.

## 2.6 Аналіз показників рентабельності підприємства

Рентабельність – це ступінь дохідності, вигідності, прибутковості бізнесу. Її вимірюють за допомогою цілої системи відносних показників, що характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямків діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної тощо), вигідність виробництва продукції і послуг окремих видів.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами[22]. Розрахунок показників рентабельності наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» за 2021–2023 рр.

Назва показника	Одиниці вимірювання	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Валовий прибуток	тис.грн	40695	95894	36689
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	6177	48975	6542

Кінець таблиці 2.5				
Чистий прибуток	тис.грн	2745	40821	2647
Амортизація	тис.грн	5520	6761	7174
Рентабельність продукції	%	24,62	34,79	23,25
Рентабельність активів	%	1,34	15,43	0,98
Рентабельність власного капіталу	%	2,09	24,60	1,53
Рентабельність діяльності	%	1,33	10,99	1,36

На ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» показники рентабельності є суттєво більшими у 2022 році. Це пояснюється зростанням попиту на продукцію підприємства, вірним використанням активів підприємства та зростанням ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

За досліджуваний період відбулося збільшення валового прибутку у 2022 році за рахунок підвищення собівартості реалізації продукції та обсягів виробництва, проте разом із тим значно підвищилися адміністративні, операційні витрати та витрати на збут, що відобразилося на прибутку від операційної діяльності та чистому прибутку. Динаміка прибутку на підприємстві графічно зображена на рисунку 2.7.

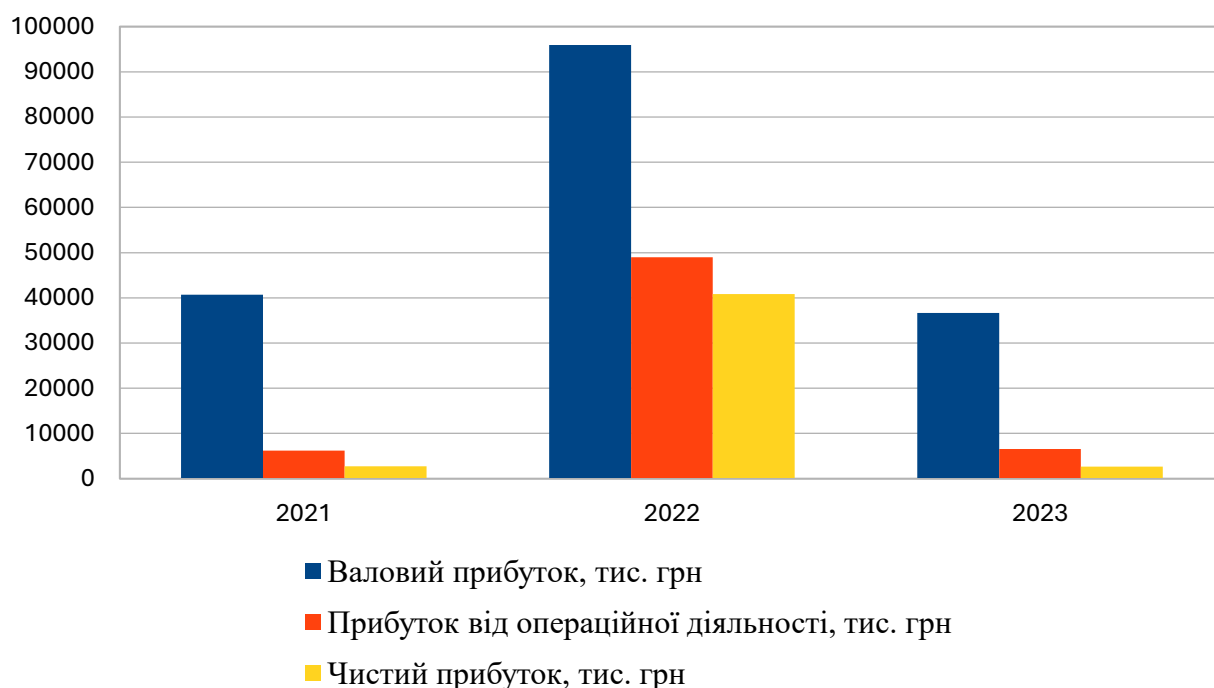


Рисунок 2.7 – Динаміка показників прибутку за 2021–2023 рр.

Графічно показники рентабельності наведено на рисунку 2.8.

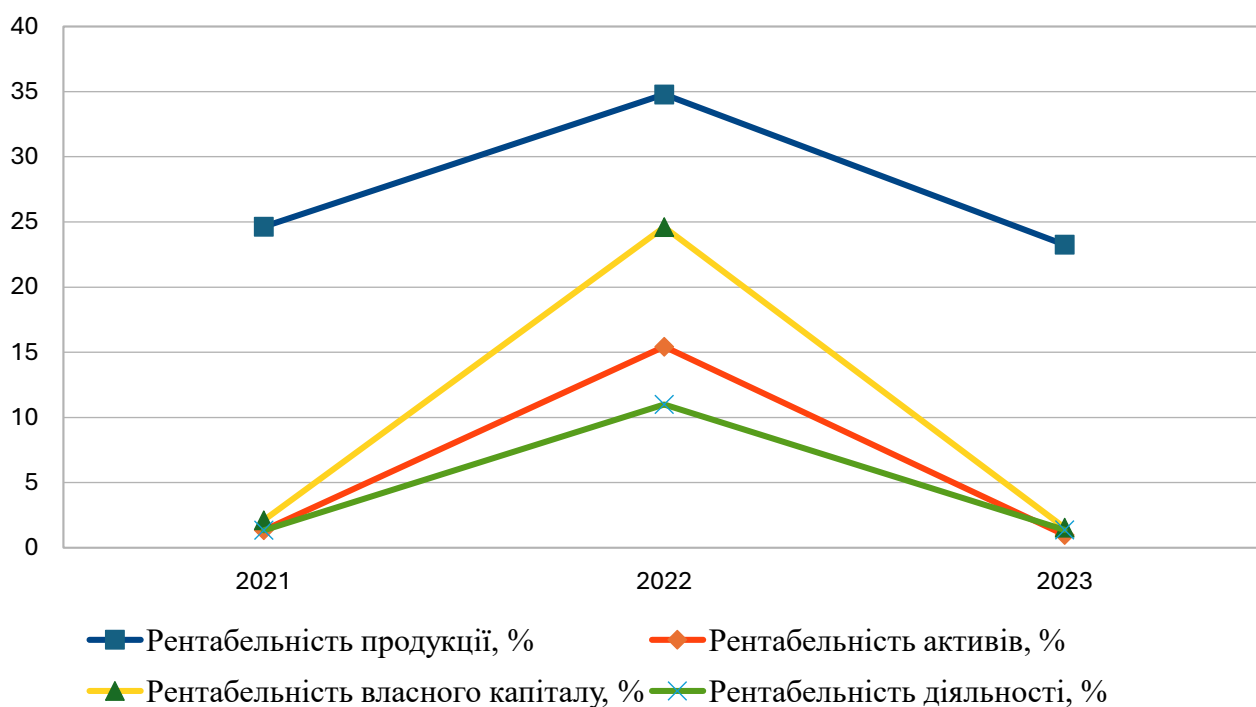


Рисунок 2.8– Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат»

На ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» показники рентабельності є суттєво більшими у 2022 році. Це пояснюється зростанням попиту на продукцію підприємства, вірним використанням активів підприємства та зростанням ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

## 2.7 Аналіз показників ділової активності підприємства

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів і стабільності економічного зростання[23].

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Руськополянський

меблевий комбінат» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у 2021–2023рр.

Назва показника	Одиниці вимірювання	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чиста виручка від реалізації продукції	тис.грн.	205986	371516	194464
Продуктивність праці	тис.грн/чол.	123.57	226.95	121.16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	об.	1.57	2.24	1.12
Коефіцієнт оборотності активів	об.	1.00	1.40	0.72
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	об.	1.47	2.54	1.26
Коефіцієнт оборотності запасів	дні	158.43	101.06	194.95
Оборотність дебіторської заборгованості	об.	17.08	13.07	5.34
Оборотність дебіторської заборгованості	дні	21.07	27.55	67.40
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	дні	124.45	94.98	162.33
Період операційного циклу	дні	179.50	128.61	262.36
Період фінансового циклу	дні	55.06	33.63	100.03

Показник чистої виручки від реалізації продукції та продуктивності праці зростають у 2022 році, що свідчить про підвищення рівня та організації праці саме в цей період.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства[23].

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Коефіцієнт оборотності основних засобів

(фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства[23].

Позитивною тенденцією є підвищення цих коефіцієнтів, як відбувається на меблевому комбінаті у 2022 році. Це говорить про те, що більш ефективно використовувалися основні засоби, власний капітал, активи підприємства.

Коефіцієнт оборотності запасів у днях показує тривалість обороту запасів підприємства. Зниження даного показника у 2022 році на ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» свідчить про те, що запаси швидше перетворюються на товарну продукцію, тобто відбувається підвищення попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Як правило, краще, коли цей показник збільшується, тому що це означає, що підприємству швидше повертають кошти за поставлену продукцію [23]. На ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» цей показник зменшується щороку, тобто підприємство повільніше отримує оплату по розрахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість цього періоду.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в днях на підприємстві зменшується у 2022 році, що означає підвищення кількості оборотів кредиторської заборгованості, що показує розширення комерційного кредиту, наданого підприємству.

Період операційного та фінансового циклу на підприємстві підвищується. Це не є позитивною тенденцією, адже це означає, що проміжок часу між придбанням виробничих запасів і отриманням грошових коштів від реалізації виробленої з них продукції збільшується.

### **3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПрАТ «РУСЬКОПОЛЯНСЬКИЙ МЕБЛЕВИЙ КОМБІНАТ»**

#### **3.1. Формування довгострокових цілей та задач управління збутовою логістикою підприємства**

Важливою умовою процесу управління у сфері збутової логістики є аналізування стратегічних факторів середовища, у якому працює меблевий комбінат. Тут необхідно проаналізувати умови, у яких діє організація, і знайти відповіді на питання про те, які її реальні і бажані перспективи. Вихідним етапом процесу розробки стратегії є аналіз стратегічних факторів середовища, у якому діє підприємство. Тут необхідно проаналізувати умови, у яких діє організація, і знайти відповіді на питання про те, які її реальні і бажані перспективи.

Середовище будь-якої організації прийнято розглядати, як складову з трьох сфер: загальної (чи макрооточення), робочої (чи безпосереднього оточення) і внутрішнє середовище. Макрооточення створює загальні умови існування організації у зовнішньому середовищі. У цій частині аналізу розглядаються політико-правові, техніко-економічні, соціокультурні, екологічні і подібні фактори. Вивчення робочого середовища припускає аналіз тих складових зовнішнього оточення, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії, це: покупці, постачальники, конкуренти, кредитори, акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на визначення потенціалу організації і, як правило, проводиться по наступним основних напрямках: маркетинг, виробництво, НІОКР, фінанси, персонал, структура управління.

У менеджменті відомо декілька методів оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства. Найбільш поширеними та

визнаними серед них є методи СВІТ-аналізу (від SWOT – по початкових буквах англійських слів: сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats)), і СТІП-аналізу (від STEP – по початкових буквах англійських слів: соціальні (social), технічні (technical), економічні (economic), політичні (political) фактори) [24].

СВІТ-аналіз, як інструмент оцінювання середовища функціонування підприємства, складається з двох частин:

- Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть сприятливо та негативно вплинути на збутову логістику підприємства в сьогоденні і майбутньому.

- Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства, коли управлінській персонал оцінює потенціал підприємства щодо забезпечення надійності функціонування каналів збуту готової продукції.

Очевидно, що найскладнішими питаннями для менеджерів є коригування чинної політики збутової логістики підприємства в умовах форсмажорних обставин, до яких відносяться різні види кризових явищ, а також воєнні конфлікти, зокрема теперішня російська агресія проти України. Але навіть за таких обставин необхідно виявляти та зважувати стратегічні альтернативи.

Іншими словами, СВІТ-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану суб'єкту господарювання [24]. Підприємство може доповнити кожну з чотирьох частин списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відбивають конкретну ситуацію, у якій воно знаходиться. СВІТ-аналіз, як інструмент оцінювання середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть сприятливо та негативно вплинути на збутову логістику підприємства в сьогоденні і майбутньому.

Загальна структура та складові частини кожного блоку даного етапу розробки стратегії наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна структура SWOT-аналізу підприємства

Зовнішні фактори	
Можливості:	Погрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові ринки чи сегменти ринку;</li> <li>• розширення виробничої лінії;</li> <li>• збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах;</li> <li>• додавання супутніх продуктів;</li> <li>• можливість перейти в групу з кращою стратегією;</li> <li>• вертикальна чи горизонтальна інтеграція;</li> <li>• прискорення росту ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість появи нових конкурентів;</li> <li>• ріст продажів продукту - замінику;</li> <li>• уповільнення росту ринку;</li> <li>• несприятлива політика уряду;</li> <li>• зростаючий конкурентний тиск;</li> <li>• загасання ділового циклу;</li> <li>• зростання вимог з боку покупців і постачальників;</li> <li>• зміна потреб і смаку покупців;</li> <li>• несприятливі демографічні, економічні, соціальні і подібні зміни.</li> </ul>
Підприємство	
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• адекватні фінансові ресурси;</li> <li>• висока кваліфікація;</li> <li>• гарна репутація у покупців;</li> <li>• можливість заощадження ресурсів від росту обсягу виробництва;</li> <li>• захищеність від сильного конкурентного тиску;</li> <li>• придатна технологія;</li> <li>• переваги в області витрат;</li> <li>• переваги в області конкуренції;</li> <li>• наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації;</li> <li>• перевірений часом менеджмент.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність ясних стратегічних напрямків;</li> <li>• конкурентна позиція, що погіршується;</li> <li>• застаріле обладнання;</li> <li>• недолік управлінських знань і відсутність ключової кваліфікації по тим чи іншим питанням;</li> <li>• погане відстеження процесу виконання стратегії;</li> <li>• складності з внутрішніми виробничими проблемами;</li> <li>• відставання в області досліджень і розробок;</li> <li>• дуже вузький виробничий асортимент;</li> <li>• слабке представлення про ринок;</li> <li>• слабке представлення про конкурентів;</li> <li>• низькі маркетингові здібності;</li> <li>• нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.</li> </ul>

Очевидно, що найскладнішими питаннями для менеджерів є коригування чинної політики збутової логістики підприємства в умовах форсмажорних обставин, до яких відносяться різні види кризових явищ, а також воєнні конфлікти, зокрема теперішня російська агресія проти України. Але навіть за таких обставин необхідно виявляти та зважувати стратегічні альтернативи. Після того, як складений конкретний список сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і погроз, установлюються зв'язки між ними.

Для цього складається матриця СВОТ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – СВОТ – аналіз підприємства

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві
Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку виробництва меблевих деталей	Можливі незгодженість по термінах при одночасній реалізації проекту і покупці нового цеху
Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих	Відсутність джерел фінансування
Низька трудомісткість виробництва	Труднощі в організації збуту великого обсягу продукції
Завойована частка ринку виробництва меблевих деталей (7%)	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції
Зручне місце розташування підприємства	Нечітко оформлені умови договору
Близькість до транспортних магістралей	Затягування термінів партнерами при постачаннях устаткування
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні погрози підприємству
Попит на меблеві деталі в Україні, країнах СНД і у світі досить високий і має стійку тенденцію до збільшення	Зниження грошової складової в розрахунках зі споживачами продукції
Позитивна тенденція зростання виробництва меблевої галузі в Україні	Зниження загальної платоспроможності підприємств
Сформований імідж підприємства у споживачів продукції	Затримка росту інвестиційної активності
Підтримка з боку обласних і міських органів влади дій підприємства по збільшенню обсягів виробництва продукції	Нестабільна політична ситуація

Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони
Становлення ринкових відносин в Україні	Нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавств в Україні
Невелика кількість достатньо сильних конкурентів в Україні	Зміна податкового законодавства і знецінення гривні
Бажання закордонних постачальників устаткування сприяти залученню інвестицій для модернізації заводу	Недосконалість законодавства
Бажання закордонних фірм поставляти устаткування на Український ринок	Бажання закордонних фірм поставляти меблеві деталі на Український ринок

З урахуванням результатів, отриманих у ході проведення аналізу зовнішнього середовища, визначається місія підприємства. Місії надається статус «завдання» для проведення аналізу внутрішнього середовища. Розглянемо принципи, по яких виробляється формулювання місії, і визначаються цілі підприємства.

У світовій практиці, під місією, у самому загальному виді, прийнято розуміти основний, чітко виражений орієнтир існування організації, її стратегічне устремління. Вона дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що це за організація, до чого вона прагне, сприяючи при цьому формуванню внутрішньої єдності. Формулюючи свої стратегічні орієнтири у формі місії, організація тим самим не тільки доводить до суспільства цілі і напрямки свого розвитку, але і дозволяє людям, що працюють у ній, додати визначену свідомість і принципове значення їх поточним діям з перспективної точки зору. Іншими словами, формування місії є тим своєрідним засобом комунікації, що може дати представлення суспільству про цінності, що розділяють і якими володіють навколишні нас ті чи інші економічні суб'єкти.

При формуванні місії необхідно враховувати не тільки зовнішню спрямованість, але і внутрішню значимість. Місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона відбивала поточні досягнення і виражала майбутні устремління організації, що у зовнішнім середовищі роблять її відмінної від інших подібних у плані якості і надійності. При цьому місія визначає стратегічні орієнтири і показує тактичний напрямок, що, у свою чергу, є своєрідним

закликом і завданням для внутрішнього середовища організації, відіграючи істотну роль у процесі стратегічного планування і мотивації персоналу.

Одну з найбільш точних формул місії дає Х. Віссема: «Місія компанії = Образ + Кредо». Відповідно до його формулювання, місія являє собою сполучення образу компанії і її кредо [24]. Сформулюємо місію для підприємства: «Наша мета – зробити ваш дім затишним і комфортним».

У сучасній теорії управління прийнято виділяти вісім ключових просторів чи основних сфер діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає свої головні цілі. Це – положення підприємства на ринку, інноваційна діяльність, рівень продуктивності, наявність виробничих ресурсів, ступінь стабільності, система управління, професіоналізм персоналу і соціальна відповідальність. У рамках цих сфер виділяють такі основні цілі, як прибутковість, фінансова стабільність, ріст частки ринку, наукові дослідження і розробки, ресурсне забезпечення, диверсифікованість, продуктивність, якість продукції і послуг, добробут працівників, розвиток системи менеджменту, перетворення в міжнародну компанію і т.п.

До таких сфер належать [26]:

- положення підприємства на ринку,
- інноваційна діяльність,
- рівень продуктивності,
- наявність виробничих ресурсів,
- ступінь стабільності,
- система управління,
- професіоналізм персоналу і соціальна відповідальність.

У рамках цих сфер виділяють такі основні цілі як прибутковість, фінансова стабільність, зростання частки ринку, наукові дослідження і розробки, ресурсне забезпечення, диверсифікованість, продуктивність, якість продукції і послуг, добробут працівників, розвиток системи менеджменту, перетворення в міжнародну компанію тощо.

Найбільш універсальний підхід до формулювання цілей забезпечує принцип їхнього встановлення відповідно до виконуваних внутрішніх функцій (маркетинг, фінанси, науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, виробництво, персонал, структура). Загальні положення стратегії розвитку підприємства наведені на рисунку 3.1.

Таким чином, основні цілі діяльності даного підприємства треба зосередити на:

1. збільшенні дієвості роботи мережі каналів збуту, аби протягом найближчих п'яти років збільшити присутність до 15% загальноукраїнського ринку меблевих деталей;
2. зниженні собівартості продукції за рахунок впровадження новітніх технологій, зокрема автоматизації виробництва;
3. дотриманні мотиваційної політики при роботі з персоналом підприємства, що допоможе залученню висококваліфікований персонал на підприємство.

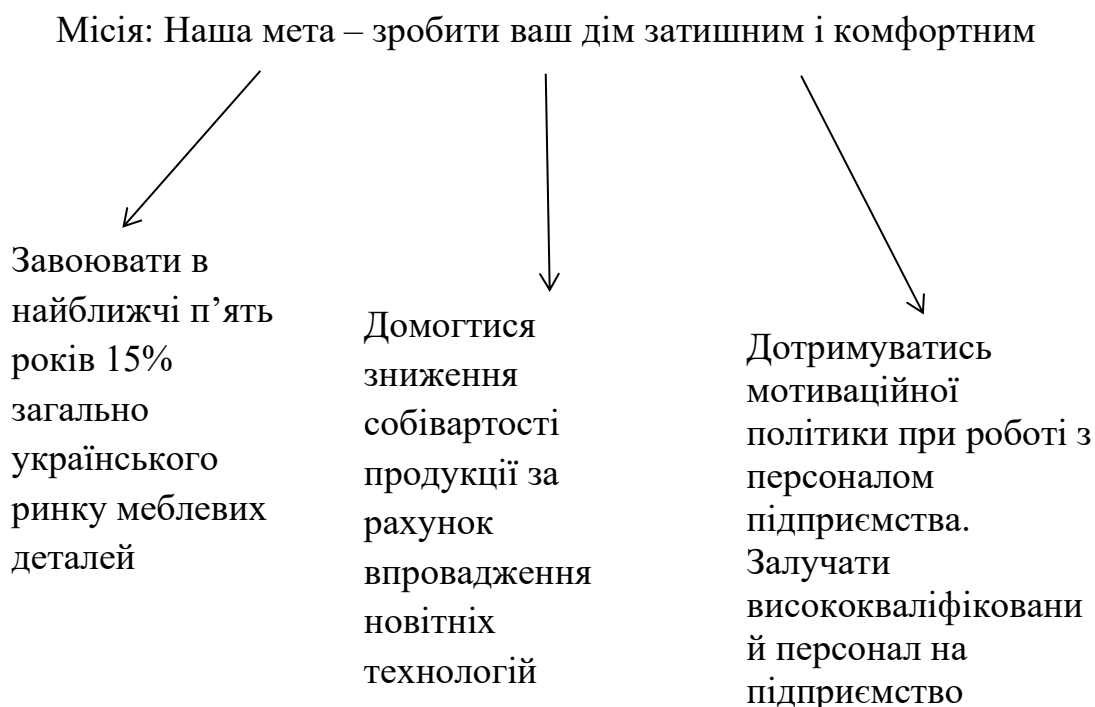


Рисунок 3.1 – Загальні положення стратегії розвитку підприємства

Таким чином виглядає вихідний етап процесу розробки стратегії, яка забезпечить ефективний збут, але ці заходи неможливо втілити на підприємстві без зміни в організаційній структурі підприємства.

### 3.2. Реорганізація структури управління підприємством шляхом створення відділу логістики

Для всебічного втілення стратегії збуту продукції та ефективного розвитку підприємства в умовах нестабільної зовнішнього середовища необхідно ввести до структури управління підприємством відділ логістики. Сучасний менеджмент передбачає декілька ефективних концепцій збутових підрозділів на підприємстві, а саме: принцип продукт-менеджменту, принцип клієнт-менеджменту, принцип регіонального представництва тощо. Всі ці методи мають певні переваги в тій чи іншій ситуації.

З погляду на моменти концепції, розглянуті у даній роботі, найбільш ефективним буде створення відділу логістики за принципом клієнт-менеджмент, як це представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Структура та взаємозв'язки відділу логістики на підприємстві

Нижче розглянемо основні функції та взаємозв'язки працівників відділу логістики. До функцій менеджерів групи обслуговування клієнтів відносяться:

- забезпечення надійної роботи каналів збуту;
- продаж товарів;
- залучення та супровід нових покупців;
- супровід постійних споживачів, ведення обліку;
- інформування щодо появи нових продуктів та послуг;
- обґрунтування системи стимулювання збуту (надання знижок, ефективність та необхідність проведення акцій, розробка бонусів щодо рекомендацій тощо).

Менеджери цієї групи підпорядковані безпосередньо керівнику відділу, але на горизонтальному рівні забезпечують інформацією групу загальних питань та працюють з нею на загальний результат. Менеджер із планування відділу логістики бере на себе такі функціональні обов'язки:

- на основі даних оперативного контролю та матеріалів групи обслуговування клієнтів розробляти плани виробництва продукції;
- планування обсягів запасів та готової продукції;
- планування розмірів партій та періодичності поставок продукції;
- обґрунтування введення нових продуктів та послуг;
- аналізування зовнішнього середовища (ринок, галузь, конкуренти);
- пошук та обґрунтування участі у виставках, форумах тощо.

Розглянемо основні функції та взаємозв'язки працівників відділу логістики. До функцій менеджера післяпродажного сервісу та інформаційної підтримки включають (рисунок 3.3):

- прийом та обробку рекламацій;
- аналізування рекламацій та акумулювання рекомендацій до інших служб та підрозділів підприємства щодо їх усунення та подальшого не виникнення;
- розроблення сервісних заходів та варіантів супроводу клієнтів після продажу;

- інформаційний супровід групи клієнт-менеджерів (буклети, інтернет-проекти тощо).



Рисунок 3.3 – Функціональні обов'язки співробітників відділу збуту

Усі менеджери відділу логістики напряму підпорядковані керівнику відділу, котрий здійснює контроль за виконанням їх обов'язків, разом із керівниками інших служб та підприємства в цілому займається стратегічним плануванням системи збутової логістики, координує роботу своєї служби з іншими підрозділами, здійснює мотивацію та визнання співробітників, організує виплату преміальних тощо.

Щодо системи оплати праці менеджерів відділу, то доцільно встановити комбіновану систему оплати праці (рис.3.4), за якої всі працівники отримують фіксовану заробітну плату та додатковий відсоток в залежності від виконання встановлених планів.

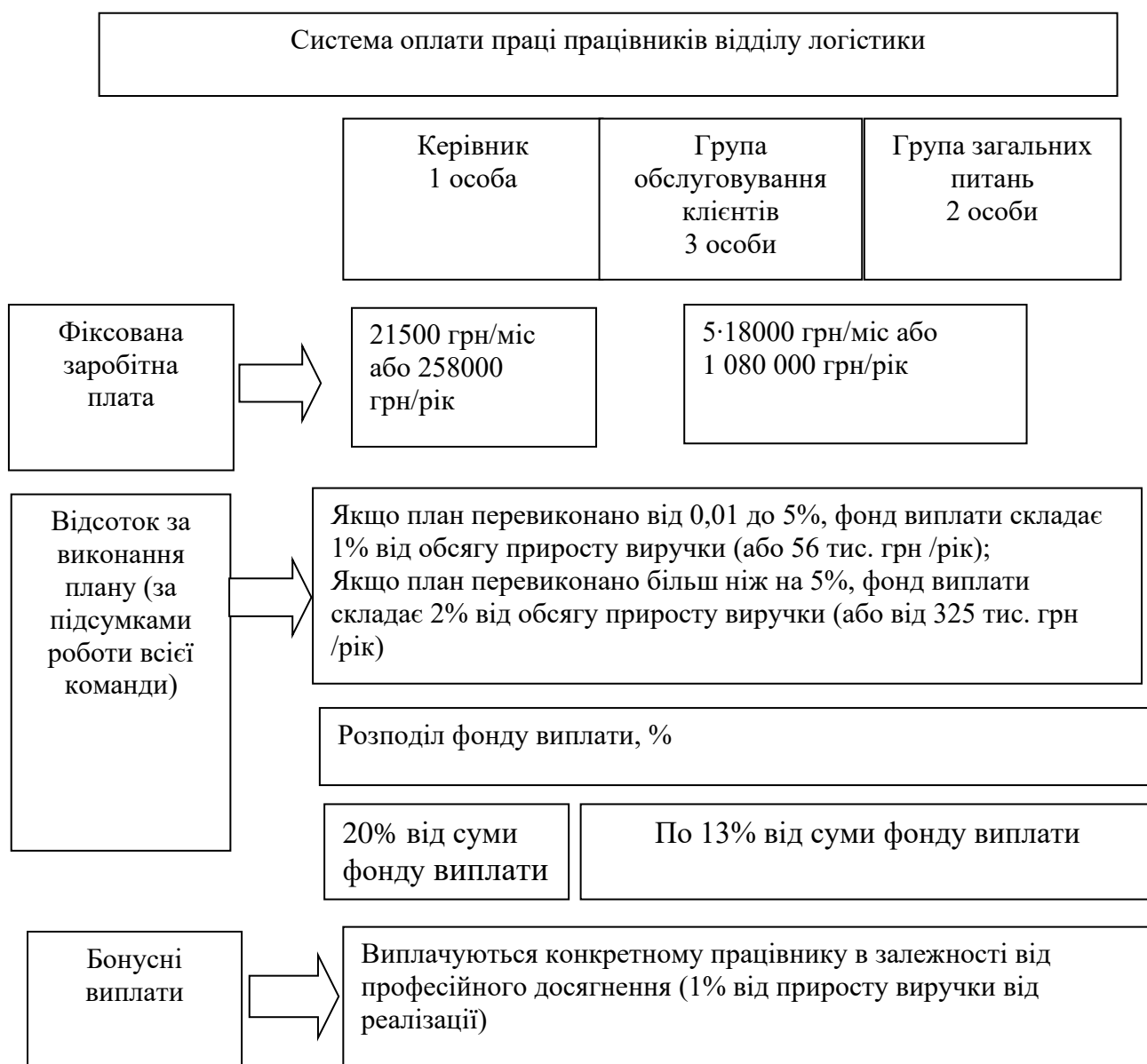


Рисунок 3.4 – Система оплати праці працівників відділу збуту

Виплата відсотків здійснюється на основі результатів роботи усього колективу. Таким чином, менеджери усіх груп будуть зацікавлені в співпраці між собою та досягненні найкращого результату в цілому по підрозділу.

Крім того доцільно зробити так звані бонусні виплати за спеціальні досягнення, до яких слід віднести:

- залучення нового клієнту (в залежності від розміру замовлення);
- впровадження інновацій у бізнес-процеси збутової логістики (на підставі виявлення та аналізу «вузьких місць»).

Розрахунок витрат на збут, пов'язаних із створенням відповідного відділу, наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Калькуляція витрат на збутову логістику

Назва показника	Сума, тис. грн на рік
Фіксована заробітна плата	1338
Відсоток за виконання плану	56
Бонусні виплати	325
Нарахування на фонд оплати праці	294,4
Разом витрат на збутову логістику	2013,4

Оскільки наведена у таблиці 3.4 сума витрат є досить вагомою, то за наявності досвідчених фахівців, які здійснювали ідентичні обов'язки, не скоординовано у різних відділах підприємства, пропонується створити єдиний відділ логістики та провести перерозподіл працівників в рамках штатного розкладу. Таким чином, при середній заробітній платні за останній рік на підприємстві в розмірі 18000 грн/міс, за рік сума витрат на виплату відсотків за виконання плану сягне 56 тис. грн, а бонусні виплати – 325 тис. грн щорічно, проте оскільки ці виплати будуть залежати безпосередньо від успішності збутової логістики та реалізації продукції комбінату, то 381 тис. грн.

безпосередньо виступатиме мотиваційним стимулом для покращення роботи системи збуту.

### 3.3 Проведення навчань для працівників відділу збуту для поліпшення ефективності збутової діяльності підприємства

Ще одним завданням для покращення діяльності відділу збуту підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є проведення навчань для працівників відділу збуту. На даний момент до навчань залучені лише менеджери вищої ланки. Пропонується впровадити навчання для регіональних менеджерів, адже отримання нових знань допоможе їм приймати правильні управлінські рішення у сфері збутової логістики, що буде призводити до позитивної тенденції економічної ефективності підприємства.

Вище наведені три напрямки удосконалення збутової політики ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» є логічним наслідком комплексної системи по реорганізації системи збуту підприємства. При виконанні наведених рекомендацій підприємством буде отриманий певний економічний ефект.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра розв'язане актуальне завдання обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері управління логістикою збутової діяльності підприємства ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат».

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було узагальнено організаційні підходи та економічне обґрунтування ефективності управлінських рішень, спрямованих на управління логістикою збутової діяльності підприємства. Досліджено процес управління логістикою збутової діяльності підприємства.

Досягнуто поставленої мети кваліфікаційної роботи, а також розв'язано завдання узагальнення теоретичних поглядів на управління логістикою підприємства, зокрема його збутової діяльності, виконано аналіз господарської діяльності підприємства та аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення системи управління логістикою збутової діяльності на підприємстві.

У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до управління збутовою діяльністю промислових підприємств, особливості взаємодії маркетингових та управлінських підходів до організації збутової логістики підприємства, а також концептуальні засади побудови системи збутової логістики підприємства.

Другий розділ присвячено описанню історії розвитку підприємства, аналізу стану ринку виробництва меблів, а також ролі ПрАТ «Руськополянський меблевий комбінат» у виготовленні меблів, аналізу фінансової діяльності підприємства.

Третій, рекомендаційний розділ містить рекомендації щодо удосконалення системи збутової логістики. Було запропоновано такі заходи, які стосуються довгострокових цілей та задач підприємства на основі стратегічного аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, реорганізації структури

управління підприємством шляхом створення відділу логістики, а також створення системи матеріального стимулювання роботи співробітників цього відділу, що призведе до росту витрат на оплату праці у розмірі 2013, 4 тис. грн на рік, з яких 381 тис. грн буде преміальним фондом, безпосередньо залежаним від результативності збутової діяльності меблевого комбінату.

В роботі для удосконалення системи збутової логістики було запропоновано такі заходи:

- сформульовано довгострокові цілі та задачі підприємства на основі стратегічного аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища;

- проведено реорганізацію структури управління підприємством шляхом створення відділу логістики для підтримки вище означених нововведень, що призведе до росту витрат на оплату праці у розмірі 2013, 4 тис. грн на рік, з яких 381 тис. грн буде безпосередньо залежати від результативності збутової діяльності меблевого комбінату.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Проволоцька, О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. Дис. Канд.екон. наук: 08.06.01/ О.М. Проволоцька. – Київ, 2013. – 20с.
2. Огерчук, Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. – Львів: Видавництво Державного університету «Львівська політехніка», 2013. – 341с.
3. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2011. – 240с.
4. Хрупович С. Є. Теоретичні основи побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві: Галицький економічний вісник. – 2006. – С. 34-38.
5. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві: Галицький економічний вісник. – 2009. – с. 57-61.
6. Бауерсокс, Д. Логістика: інтегрована ланка поставок: пер. С англ. – Киев, 2011 – 640 с.
7. Черничко Т.В., Рибчак В.І., Черничко С.Ф. Логістичні підходи до організації збутової діяльності підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 99. Ч. 2 : Економічні науки. С.143-150
8. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Логістика». 2008. № 633 URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_633/112.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf)
9. Крикавський Є. В, Похильченко О А., Чернописька та ін. Економіка логістики : текст. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2014. 640 с
10. Москвітін Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства. *Сучасні економічні проблеми розвитку*

*підприємництва*. 2018. 465с.

11. Бардась А.В. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Г. Вудажевський, Дудник А.В. – Дніпро: Герда, 2016. – 296 с.

12. Енциклопедія сучасної України. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=22275](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=22275) (дата звернення: 02.05.2022).

13. Москвітїна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства. *Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва*. 2018. 465с.

14. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. № 1. 2011. С. 93–100.

15. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект. *Економіка торгівлі та послуг*. 2009. № 2. С. 15–19.

16. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії. *Держава та регіони*. 2018. №1 . С.28-31.

17. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Galician economik journal*. No 1 (68). 2021. С. 174-184.

18. Аналітичний огляд ринку меблів в Україні. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/oglyad-rynku-mebliv-2018.pdf>

19. Яців І.Б. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / І.Б. Яців, В.В. Липчук, Н.І. Райтер. Львів: Ліга-прес, 2015. 238 с.

20. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред.. І.В. Сіленко, Т. Д. Косової. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384с

21. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С.. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2014. 400 с.

22. Даценко Г., Коцеруба Н., Крупельницька І., Кудирко О., Лобачева І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 416 с.
23. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2019. 398 с.
24. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376
25. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, Г.В. Баранець, О.В. Варяниченко. – Дніпро : НТУ «ДП», 2021. – 35 с.