

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1. 1 .Економічна сутність збутової діяльності	8
1. 2 Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємств	15
1. 3 Організаційна структура підрозділу збуту, його функції та система управління	23
1. 4 Методичні підходи оцінки ефективності організації збутової діяльності	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	37
2. 1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»	37
2. 2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ Вільнянський молокозавод»	43
2. 3 Оцінка організації збутової діяльності підприємства	50
2.4.Економічна оцінка ефективності збуту продукції за показниками підприємства	57
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	64
3.1 Удосконалення організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»	64
3. 2 Розробка збутової стратегії на розширення ринку реалізації продукції.....	74
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена тим, що головне завдання, яке вирішує система збуту і просування продукції – сприяти збільшенню прибутку підприємства. Головне завдання будь-якого підприємницької діяльності - зуміти ідеальним чином поєднати бажання клієнтів і власні виробничі можливості. Саме тому система збуту є центральною у всій системі економіки організації, оскільки саме в процесі збуту готової продукції з'ясується, наскільки точними і вдалими були всі використані концепції і стратегії по просуванню товару на ринок. Кожен товар неодмінно вимагає просування на ринку, це означає необхідність якісної і оригінальної реклами, різних акцій, які сприяють просуванню товару.

Організація системи збуту компанії є ключовою ланкою в розробці чітких правил і комерційних умов для всіх каналів продажів. Вироблення найбільш вигідних умов для торгових партнерів при дотриманні заданого рівня рентабельності продажів компанії - ось основна мета комерційної політики. Вона допомагає менеджерам вибирати і налагоджувати роботу з найбільш перспективними для компанії клієнтськими сегментами та відслідковувати виконання правил учасниками збутової мережі.

При наявності жорсткої конкуренції головне завдання системи управління збутом - забезпечити завоювання та збереження організацією кращою частки ринку і домогтися переваги над конкурентами. Для виживання в ринкових умовах вітчизняні товаровиробники повинні виробляти те, що продається, а не продавати те, що вони виробляють.

Теоретичним і методичним аспектам управління збутовою діяльністю присвячено праці багатьох зарубіжних науковців вчених, серед яких – Ф. Котлер, І. Ансофф, А. Дейян, Ж.-Ж. Ламбен, Є. Діхтль, Х. Хершген, Р. Акофф, Г. Болт, Дж. Еванс, В. Мюллер, М. Портер, А. ж. Сакун, І.П. Пантюк та ін. Серед вітчизняних учених означену проблему та особливості організації збуту на підприємствах агропромислового комплексу

розглядають А.В. Балабаниць, О. В. Бутова, В.В. Бурцев, А. В. Войчак, І. Войтенко, Я.С. Ларіна, М.Й. Малік, Л.В. Пан, О.М. Проволоцька, М.П. Сахацький, І.В. Свиноус, Н.І. Чухрай та ін.

Незважаючи на вагомі наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних економістів, слід зазначити, що теоретична розробленість питань управління збутовою діяльністю підприємств ще не достатньо розкрита, а низка його методологічно-організаційних аспектів спричиняє дискусії. Мало уваги приділено збуту продукції підприємств харчової промисловості.

Отже, науково-теоретичне і практичне значення обраної теми дипломної роботи засвідчує її актуальність. Вирішення проблеми наукового обґрунтування засад управління збутовою діяльністю підприємств забезпечить стабільність та підвищення ефективності їх функціонування.

Метою дипломної роботи є аналіз управління системи збуту і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод».

Відповідно до визначеної мети в процесі виконання дослідження, вирішувались такі завдання:

- з'ясувати теоретичні основи збутової діяльності підприємства;
- узагальнити особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити організаційну структуру підрозділу збуту, його функції та систему управління;
- сформулювати методичні підходи щодо оцінки ефективності організації збутової діяльності;
- охарактеризувати діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»;
- оцінити організацію збутової діяльності підприємства;

- запропонувати введення посади торгового агента для поліпшення збуту продукції підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»;
- розробити виставкову кампанію як фактору розширення географії збуту продукції підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною й теоретичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів. Для вирішення окреслених завдань були використані загальнонаукові та прикладні методи дослідження: структурно-логічний аналіз – для визначення структури збутової діяльності підприємства, побудови класифікаційної системи форм і методів збуту; діалектичний – для з'ясування сутності поняття «збут» та «збутова діяльність підприємства»; табличний і графічний – для встановлення динамічних змін обсягів випуску й реалізації продукції, наочного зображення процесу управління збутовою діяльністю підприємства; економіко-статистичний аналіз – для дослідження процесу збутової діяльності підприємства, зокрема співставлення показників випуску продукції різних звітних періодів та умов господарювання; проблемно-орієнтований – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

Інформаційною базою являються підручники українських авторів, інформація з Інтернету та з законів України, правові акти України. Матеріали вітчизняних і закордонних публікацій. Основою для аналізу діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» є його фінансова звітність.

Практична значущість одержаних результатів. Основні положення та рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути використані для вдосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність збутової діяльності

В умовах ринкової системи господарювання під збутом прийнято розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація та підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції та транспортування до місця продажу або призначення) та організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію) [1, с. 25].

Організація збутової діяльності на підприємстві є однією з найважливіших складових його функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком для його функціонування. Саме від постановки та розвитку збутової діяльності на підприємстві залежить його ринковий успіх.

Зазначимо, що існують широке та вузьке визначення збутової діяльності підприємства. У широкому сенсі слова, збутова операція починає свою дію з того моменту як товар покинув виробництво і закінчує, як тільки цей самий товар буде переданий покупцеві. Подібне трактування означає реалізацію вже виробленої продукції, а точніше сам процес реалізації з метою перетворення товару в грошовий еквівалент і задоволення потреб покупців.

Що ж стосується вузького розуміння розглянутого терміна, то збут це всього лише остання фаза руху товару, а саме - передача товару від продавця покупцеві. Однак в цьому випадку покупцем може бути не тільки кінцевий споживач, але і споживач, який купує товар для подальшого перепродажу.

На думку О.В. Бутова, «збут - ключова ланка маркетингу і всієї діяльності підприємства по створенню, виробництву та доведенню товару до споживача, основним завданням якого є повернення вкладених у виробництво товарів засобів і отримання прибутку» [8, с. 69].

Збутова діяльність, на думку А.В. Войчака - це практика здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, тобто особливий вид діяльності, від якої залежать кінцеві результати господарської діяльності компанії в цілому. Збутова діяльність підприємства спрямована на реалізацію конкретних видів продукції незалежно від того, коли вона здійснюється: до початку виробництва продукції (на основі замовлення) або після завершення виробництва (пошук покупців уже виробленого товару, коли виробник працює на невідомий ринок) [9, с. 42-43].

Збутова діяльність знаходить відображення в різноманітних проявах, тому необхідно виділити її основу. Такий підхід дозволить найбільш повно розкрити сутність збуту і конкретизувати його можливості.

Формування збутової політики, як зазначає один з найвідоміших вітчизняних фахівців в області маркетингу І. Войтенко, засноване на використанні елементу комплексу маркетингу «доведення продукту до споживача», що характеризує діяльність організації, спрямовану на те, щоб зробити продукт доступним цільовим споживачам [10, с.195].

Головним змістом елементу комплексу маркетингу «доведення продукту до споживача» є вибір оптимальної схеми доставки продукту від виробника до споживача, її фізичне втілення, назване фізичним розподілом або рухом товарів (організація транспортування, зберігання, обробки вантажу), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. У цих напрямках формується і певна збутова політика, яка включає як стратегічні, так і тактичні збутові рішення [7, с.278].

Більшість дослідників стверджують, що збутову діяльність доречно ототожнювати з поняттям «збут» у його широкому розумінні. Ряд науковців відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних

прибутків через систему прогнозних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних, контролюючих та інших заходів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1- Визначення поняття «збутова діяльність підприємства»

Автор, джерело	Сутність поняття
М.О. Багорка, І.Г. Кадирус, Н.І. Юрченко [5]	Сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування
А.М. Волківська, Г.В. Осовська, О.В. Аксьонова [11]	Система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції
Н.З. Лагоцька [38]	Складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача
Пуховська Я.П. [42]	Складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу
В.В. Россоха, О.М. Шарапа [43]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
А.Ж. Сакун [44]	Частина комплексу маркетингових заходів, тому що саме виділення одного елементу структури маркетингу порушує його цілісність, а, отже, здатність задовольнити повною мірою потреби й запити споживачів
А.Ж. Сакун, І.П. Пантюк [45]	Це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача

На основі проведеного аналізу наукових праць різних вчених можна зробити висновки про те, що серед наукових ідей сучасності зустрічаються декілька підходів до визначення поняття збутової діяльності підприємства. Дехто прирівнює її до «розподілу» і «збуту», «товароруху». А деякі вкладають сюди більш широкий сенс, розглядаючи її як заключну фазу процесу підприємницької діяльності і розкривають це поняття через управління збутовою діяльністю.

Так, одні науковці ототожнюють збут та збутову діяльність і визначають її як 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. Основними недоліками такого підходу вважаємо не тільки поєднання різних, на наш погляд, понять, але й виділення однакової сукупності дій як для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, так і для підприємства, що займається збутом закупленої продукції.

Організація збутової діяльності підприємства вимагає визначення мети, завдань, предмета, суб'єктів, об'єктів, характеру і змісту збуту. Основною метою збуту є доведення до конкретних споживачів конкретної продукції необхідних споживчих властивостей (якості, ціни) в необхідній кількості, в точний час, в певному місці з мінімально можливими витратами. Завданнями збуту можуть бути:

- збільшення обсягу реалізації продукції;
- освоєння нових ринків збуту, збільшення займаної частки ринку;
- забезпечення певного рівня рентабельності продажів або його збільшення;
- розширення кола споживачів, підвищення престижу підприємства [41, с. 74].

Для досягнення запланованих у збуті цілей і завдань слід дотримуватися наступних принципів

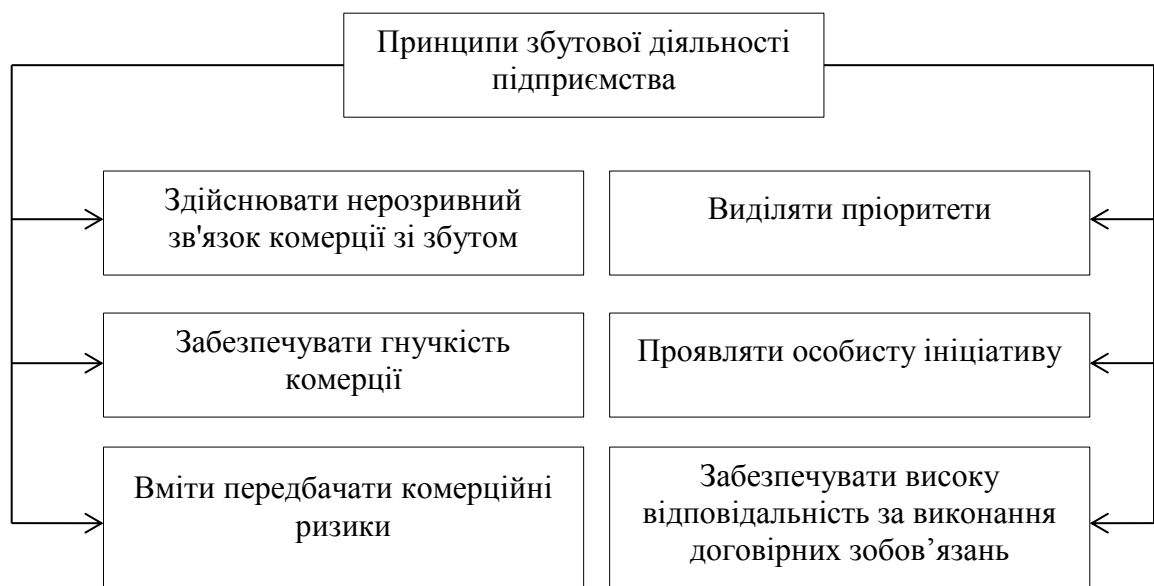


Рисунок 1.1 - Принципи збутової діяльності підприємства [46, с. 164]

Прогнозування обсягів збуту відіграє важливу роль в збутовій діяльності підприємства і є вирішальним фактором для визначення інших напрямків діяльності:

- у виробництві - при плануванні завантаження виробничих потужностей;
- у постачанні - при визначенні потреб у сировині [47, с. 479].

Центральним пунктом прогнозування об'єкта є визначення показників: короткострокових: обсягу і вартості, збуту, в тому числі збут за видами покупців, цінами; середньострокових: загальноекономічних умов, здатних надати вплив на збут, особливості просування товарів на ринок, можливостей впровадження нової продукції; довгострокових: загального обсягу збуту за категоріями продукції, ймовірних точок насичення ринку [43, с. 70].

Слід акцентувати увагу на тому, що збутова діяльність підприємства - це комплекс взаємопов'язаних операцій по плануванню кількості реалізованої продукції залежно від очікуваного рівня рентабельності; вибору найоптимальніших партнерів та постачальників; ціноутворенню, у відповідності до якості продукції, місткості ринку, попиту; пошуку і втіленню дій, що призводять до збільшення попиту і прискорюють збут продукції та підвищують прибутки підприємства; сукупність функцій, здійснюваних до і після завершення виробничої стадії аж до безпосереднього продажу продукції споживачеві (покупцеві) та післяпродажного обслуговування. Функції збутової діяльності підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Функції збутової діяльності підприємства [49, с. 432]

1. Транспортування – організація переміщень товарів від місця виробництва до місця продажу або споживання.

2. Розподілення – забезпечення необхідних споживачам кількості та асортименту продукції.

3. Складування – управління запасами готової продукції на підприємстві, підготовка їх до транспортування.

4. Пакування - упакування продукції для забезпечення кращої якості і відповідно до побажань споживачів.

5. Сорткування – підготовка необхідних партій товарів, підлаштованих під різні потреби кінцевих споживачів.

6. Налаштування комунікації – встановлення контактів із партнерами, підрядниками, постачальниками, клієнтами. Розуміння потреб споживачів.

7. Інформування – дослідження ринку, його особливостей, попиту [50, с. 107].

Отже, головними функціями збуту, в яких найбільш ґрунтовно розкривається його суть, є: продовження виробничого процесу, основними елементами якого виступають доробка і підготовка до продажу, що передбачає сорткування, упакування і маркування. Доробку товару нерідко здійснюють з метою його адаптації до місцевих умов, зокрема, до вимог регіональної системи стандартів; остаточне визначення вартості й ціни товару з урахуванням співвідношення попиту

та пропозиції; збільшення конкурентоспроможності продукції за рахунок продуманої маркетингової стратегії; дослідження ринку, активний вплив на виробництво на основі вивчення потреб покупців.

Втілення зазначених функцій призводить до виникнення комерційних потоків розподілу між учасниками процесу обміну, спрямованих у взаємно протилежних напрямках. Усього в каналі збуту можна виділити п'ять типів потоків:

- потік прав власності: відбувається передача прав власності на даний товар від продавця до покупця;
- фізичний потік: у процесі обміну має місце фізичне переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів через посередників;
- потік замовлень: замовлення, що надходять від покупців і посередників;
- фінансовий потік: процес обміну супроводжується оплатою, векселями, комісійними, тощо, які переміщуються від покупців до посередників і виробників;
- потік інформації: цей потік включає в себе документацію, рахунками, які супроводжують інші потоки [51].

Практика свідчить, що збут - рушійний фактор споживчого ринку. Якщо підприємство продає товар, значить, отримує гроші і розвивається, а якщо немає продажів, то стає банкрутом. Ключові положення збуту піддаються узагальненню результатів, перевірці життям, тобто втіленню їх у практику фірм та компаній. М. Портер і Д. Сток підкреслюють стратегічний підхід при вирішенні задач збуту. Вони вважають, що система збуту вийшла за межі її традиційного вузького впливу як виключно продаж того чи іншого товару і має велике значення в стратегічній діяльності підприємства. Проаналізувавши точки зору дослідників, можна дійти до висновку, що різні тлумачення збутової діяльності визначаються її багатоаспектністю. Категорію збуту вони розглядають з позицій підприємця, бізнесмена, економіста, фінансиста. Проте, не дивлячись на зазначені відмінності, багато теоретиків сходяться на думці, що суть збуту зводиться до

купівлі-продажу товарів у сфері поводження з урахуванням ринкового (купівельного) попиту та отримання грошей від покупця. Купівля-продаж товарів, обумовлена зміною форм вартості, представляється як важлива складова частина збутової діяльності. Однак закупівлі товарів і обмінні операції з постачальниками продукції, що будуються на збутової основі, не вичерпують усього різноманіття комерційних функцій [34, с. 465].

Таким чином, збутова діяльність - це комплекс взаємопов'язаних операцій по плануванню кількості реалізованої продукції залежно від очікуваного рівня рентабельності; вибору найоптимальніших партнерів та постачальників; ціноутворенню, у відповідності до якості продукції, місткості ринку, попиту; пошуку і втіленню дій, що призводять до збільшення попиту і прискорюють збут продукції та підвищують прибутки підприємства.

Як висновок із сказаного вище, можна сказати, що збут – це привернення уваги кінцевих споживачів до продукції та здатність перетворювати потенційних клієнтів на покупців. Тобто, його мета – збільшення об'єму продажів для забезпечення постійного прибутку підприємства і задоволення потреб цільової аудиторії.

1.2. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Механізм управління збутовою діяльністю підприємства включає в себе всі необхідні етапи управлінської діяльності, такі як аналіз, планування, реалізацію і контроль. При цьому така діяльність забезпечує вигідні відносини з покупцями для досягнення основних цілей діяльності. Для грамотного управління збутовою діяльністю підприємства розробляються конкретні стратегічні напрямки, які ведуть до досягнення цілей підприємства [37, с. 66].

Часто підприємства недооцінюють роль і значення збуту продукції, а більше звертають увагу на її виробництво, проте варто зауважити, що прибуток підприємства отримують від кількості реалізованої продукції, а не від кількості

виробленої. Важливим є питання якості виробництва продукції, проте ринкові умови господарювання та висока конкуренція змінюють пріоритетність на користь правильно організованого та ефективно налагодженого збуту продукції підприємства.

Реформування традиційної системи управління збутовою діяльністю є нагальною проблемою по всій Україні. Сформовані досвідом і часом підходи до управління збутовою діяльністю підприємств не можуть вважатися досить ефективними, оскільки вони не визначають і адекватно не вирішують багато наявних проблем [35, с. 243].

Підприємницька діяльність в ринкових умовах повинна забезпечуватися ефективним реагуванням на швидкий розвиток і зміни, що вносить ймовірні ризики, яких часто не враховують під час прийняття управлінських рішень, особливо тих, що стосуються управління збутом.

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке і якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів. Здійснюючи управління збутом, більшість підприємств стикається із такими проблемами:

- 1) слабка фінансова допомога підприємствам з боку держави (розвиток інфраструктури);
- 2) дисбаланс в ціновій політиці на сировину, матеріали тощо;
- 3) недостатня кількість висококваліфікованого збутового персоналу;
- 4) недостатній рівень захищеності підприємств від недобросовісної конкуренції;
- 5) низька платоспроможність населення [38, с. 304].

Вирішення наявних проблем можливе за умови співпраці центральних та місцевих органів влади з керівниками підприємств, установ та організацій, що прямо чи опосередковано впливають на здійснення збуту продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. За таких умов важливим є

визначення механізму управління збутовою діяльністю підприємств та його основних компонентів.

Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступає збут, а сама діяльність пов'язана із просуванням товару на ринок і до споживача. Суб'єктом є одиниця, що здійснює управління, в цьому випадку це можуть бути керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія, якщо йдеться про управління збутом в галузі, тоді суб'єктом виступає асоціація об'єднаної групи підприємств, у випадку управління збутом продукції певної галузі в окремому регіоні формується склад суб'єктів впливу (управління), куди входять представники органів державної або місцевої влади. Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети [11, с. 31-36].

Функціями механізму управління збутовою діяльністю є не тільки управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація), але й інші, не менш важливі функції, а саме облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація. Варто зауважити, що особливістю функцій цього механізму є те, що вони виступають сукупністю процесів здійснення збуту, що вказує на факт того, що розглядати збут варто як діяльність, а не як процес, адже процесами є функції як частина загального, а не основа збуту.

Плануючи збутову діяльність, керівництво підприємства має вибрати стратегію збутову, тобто як саме має бути організована система просування товару до споживача: через власну або дилерську мережу; через які типи торгових посередників слід здійснювати товарорух. До інструментів механізму управління збутовою діяльністю відносяться знаряддя, за допомогою яких цілеспрямований вплив (управління) набуває практичного характеру (рисунок 1.3).

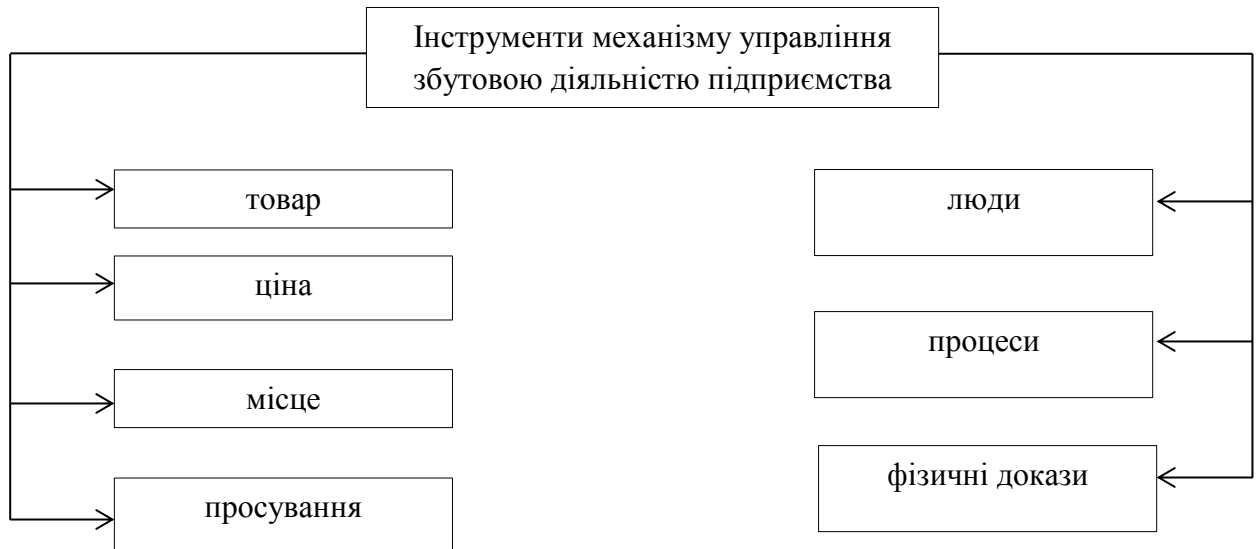


Рисунок 1.3 - Інструменти механізму управління збутовою діяльністю підприємства [12]

Інструменти, які можуть бути використані, можна розділити залежно від того, що потребує впливу (в основі лежить концепція 7Р-маркетингу), а саме:

- 1) товар – упаковка, асортимент, якість, торгова марка, після продажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін тощо;
- 2) ціна – прейскурант, знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати тощо;
- 3) місце – канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу, транспортування, складський запас, розміщення;
- 4) просування – зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар;
- 5) люди – працівники, посередники, продавці, постійні клієнти;
- 6) процеси – швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт;
- 7) фізичні докази – правильний імідж і оточення, що користуються товаром/послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо [12].

Початковим етапом планування збуту (як і інших в системі маркетингової діяльності підприємства) є вивчення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства. Залежно від змін зовнішніх умов

виникає необхідність коригування внутрішніх. Виявляються наявні проблеми, пов'язані зі збутом продукції, встановлюються цілі, досягнення яких буде сприяти їх вирішенню. Такими цілями можуть бути:

- досягнення визначених розміру доходу, обсягу продажу, частки ринку збуту і оптового товарообігу в асортиментному розрізі;
- встановлення оптимальних господарських зв'язків;
- підвищення ефективності роботи збутового персоналу;
- оптимізація запасів готової продукції;
- ефективність додаткових послуг, що надаються споживачеві;
- раціоналізація руху товару;
- підвищення дієвості претензійної роботи;
- вибір оптимальних каналів реалізації продукції;
- оптимізація всіх видів витрат по збуту;
- підвищення прибутковості зовнішньоторговельних операцій підприємства;
- посилення дієвості рекламної політики підприємства;
- стимулювання попиту покупців [9, с. 42-43].

В результаті цього чистий прибуток збільшується за рахунок обсягу продажів, і високих ціни. Конкурентоспроможність продукції визначається якістю товару і його ціною. Крім того значний вплив надають ситуація на ринку, імідж підприємства, мода, реклама. Грамотна організація системи управління збутом передбачає застосування необхідної нормативно-правової бази. [15, с.1035]. Більш докладно фактори ефективності збутової діяльності підприємства представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Фактори, що впливають на ефективність управління збутовою діяльністю підприємства [10, с. 196]

Впливають незалежно від інтересів підприємства, і фактори маркетингового мікросередовища, на які підприємство може і має активно впливати [29, с. 190]. До елементів маркетингового макросередовища можна віднести такі, як економічне середовище, а саме, економічна загальноекономічна ситуація в країні, політичне середовище, в тому числі податкове законодавство, рівень банківських ставок по кредитах, а також демографічну, природну, науково-технічну ситуацію та культурне середовище. До елементів маркетингового мікросередовища, можна віднести саме підприємство, постачальників матеріальних ресурсів, споживачів, конкурентів, посередників та контактні групи.

В процесі збуту беруть участь «посередники» - торгові агенти. Вони допомагають просувати, продавати і поширювати інформацію про послуги підприємства.

Канал збуту - це сукупність незалежних організацій, залучених в процес виробництва послуги, який доступний для індивідуальних споживачів [35, с. 99].

Вибір каналів розподілу, їх ефективне використання впливають на обсяг збуту організації в цілому. Існують певні оптимальні співвідношення між обсягом реалізації і числом покупців, клієнтів. Вибір каналів розподілу продукції є складним управлінським рішенням, оскільки обрані канали самим безпосереднім чином впливають на всі інші рішення у сфері реалізації продукції.

Дослідження основних систем та методів збуту направлено на виявлення перспективних засобів просування товарів від виробника до кінцевого споживача і організацію їх роздрібного продажу на основі всебічного аналізу та оцінки ефективності використання каналів і способів розподілу і збуту, включаючи ті з них, якими користуються конкуренти. Канал розподілу можна трактувати як і шлях (маршрут) пересування товарів від виробників до споживачів.

Вибір каналів розподілу продукції є складним управлінським рішенням, оскільки обрані канали самим безпосереднім чином впливають на всі інші рішення у сфері реалізації продукції. Реалізація продукції в більшості випадків проводиться через посередників, кожен з яких формує відповідний канал розподілу.

Канали розподілу можуть бути трьох видів: прямі, непрямі та змішані.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг без участі посередницьких організацій. Вони найчастіше встановлюються між виробниками і споживачами, які самі контролюють свою збутову програму та мають обмежені цільові ринки [30, с. 36-42].

Непрямі канали пов'язані з переміщенням товарів і послуг спочатку від виробника до учасника-посередника, а потім від нього - до споживача. Такі канали звичайно приваблюють підприємства та фірми, які з метою збільшення своїх ринків і обсягів збуту згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат та відповідно до визначеної частки контролю над збутом, а також готові дещо послабити контакти зі споживачами.

Змішані канали об'єднують риси перших двох каналів руху товару. З'являються й інші державні та комерційні посередницькі організації та підприємства, що гарантують значно більший набір постачальницько-збутових послуг.

Важливу роль в процесі управління збутовою діяльністю підприємства відіграє здатність своєчасного та раціонального реагування суб'єкта управління на чинники, які здатні мати як сприятливий, так і несприятливий вплив на вирішення завдань, що стоять перед службою збуту підприємства [25, с.25].

Контроль є необхідною функцією успішної збутової діяльності підприємства і проводиться для фіксації відхилень основних параметрів діяльності. У разі виявлення відхилень (падіння обсягів продажів, зниження числа клієнтів, зменшення обсягів продажів в окремому регіоні) необхідно вживати заходів для поліпшення ситуації і проводити їх оперативну реалізацію.

Мотивація є одним з визначальних каталізаторів організації збутової діяльності. Без належного стимулювання праці персонал не буде кваліфіковано виконувати свої функції і працювати на результат, прагнучи до зростання обсягів продажів. І тут важливим є прив'язка оплати персоналу від обсягу проданої продукції, що є хорошим стимулом зростання [29, с. 189].

З огляду на те, що збут – невід'ємний елемент і один із найголовніших елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки загалом залежить насамперед від ефективності управління збутовою політикою [28, с. 42].

Узагальнюючи, варто зауважити, що ведення бізнесу в Україні характеризується постійними змінами факторів, які впливають на діяльність підприємства, його контрагентів, постачальників, споживачів та потенційних клієнтів. Усе це є причиною того, що управління бізнесом в умовах швидкої зміни обставин та неможливості скласти адекватні прогнози розвитку подій на ринку визначає важливість нових підходів до управління діяльністю підприємства, зокрема його збутом.

1.3. Організаційна структура підрозділу збуту, його функції та система управління

Відділ збуту - традиційна структура, що здійснює функції формування і виконання замовлень на поставку товарів. В сучасних умовах на більшості підприємств ці відділи входять до складу служби маркетингу. Відділ збуту може мати агентів (осіб, які на основі договорів, що укладаються з виробником, сприяють реалізації вироблених їм товарів) і комівояжерів (співробітників підприємства, яким доручається пошук споживачів і робота з ними).

Служба маркетингу може бути організована в чотирьох основних варіантах структур - функціональна структура, структура, орієнтована на товари, на ринки і регіональна структура. Вибір тієї чи іншої структури опосередкований особливостями виробничої та збутової діяльності підприємства, асортиментом продукції, що випускається продукції, розташуванням обслуговуваних клієнтів підприємства [30, с. 37].

Створення на підприємстві служби маркетингу потребує відповідної зміни організаційної структури управлінських служб та встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства.

Організаційно служба маркетингу повинна бути підпорядкована безпосередньо директору підприємства, що забезпечує незалежність її положення по відношенню до інших підрозділів і об'єктивну оцінку можливостей підприємства при розробці його маркетингової політики. В своїй діяльності служба маркетингу повинна взаємодіяти з підрозділами підприємства, які беруть участь в досягненні його виробничо-комерційних цілей.

Завданнями служби маркетингу на підприємстві є збір і аналіз вихідної інформації, планування і прогнозування, оперативна робота. Розглянемо основні варіанти побудови служби маркетингу виходячи з її завдань:

Організація за функціями має місце, коли видів продукції, що випускається та ринків небагато, вони можуть розглядатися в вигляді деяких

однорідностей. Підрозділи підприємства спеціалізуються за наступними напрямками:

- вивчення кон'юнктури ринку, планування асортименту і нового сервісу;
- реклама, виставки;
- організація руху товару і створення дилерської мережі [25, с. 26].

Організація за видами продукції - корисна в тих випадках, коли підприємство випускає кілька видів продукції, орієнтованих на різні категорії споживачів і вимагають до того ж організації спеціального сервісу. У цьому випадку за менеджерами по кожному виду продукції, як правило, закріплюються всі перераховані вище види діяльності за винятком реклами та виставок, які закріплюються за окремим менеджером.

Організація по ринках («ринок» - це будь-яка конкретна галузь) доцільна, якщо для просування продукції на ринок потрібні специфічні знання з її використання у конкретних галузях. У цьому варіанті за менеджерами також закріплюються підприємства конкретної галузі, незалежно від географічного розташування.

Організація по територіях вважається вигідною, коли в кожному з виділених регіонів номенклатура не надто висока, а відмінності між споживачами - незначні. У структурі відділу маркетингу підприємства всі менеджери розбиті за географічними регіонами. Це дозволяє менеджеру не просто чітко уявляти собі картину в регіоні, а й підтримувати особистісні контакти з керівниками. На практиці нерідко використовуються різні змішані схеми організації служби маркетингу [33, с. 752].

Збутові філії та представництва - власні відділення по збуту в рамках великого підприємства, що організовуються для здійснення торговельної діяльності в безпосередній близькості від споживача. Основною функцією збутових філій є забезпечення оперативної поставки товарів на основі вивчення кон'юнктури ринку.

Організація роботи збутової служби включає два основні блоки - пошук і вигідне обслуговування споживачів. Для реалізації першого блоку необхідно

налагодити чітку систему пошуку споживачів з використанням всього спектру інформації - ЗМІ, телебачення, радіо. Для здійснення другого блоку необхідно налагодити збутову політику підприємства, максимізувати прибуток при реалізації продукції, проводити аналіз цін конкурентів.

Крім того, організація збуту включає:

- організацію збору інформації про попит;
- висновок зі споживачами господарських договорів на поставку продукції;
- вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві;
- підготовку продукції до відправлення споживачу; технологію руху товарів;
- організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності;
- організацію торговельної комунікації, правової й претензійної роботи;
- організацію стимулювання попиту та рекламної діяльності [32, с. 190].

Організаційна структура системи збуту залежить від обсягів та інтенсивності збутової діяльності, виду і характеру продукції та інших особливостей. При її створенні враховуються такі особливості: розподіл праці і спеціалізація співробітників повинні бути вигідними для компанії; організація продажів повинна бути стабільною і безперервною, що забезпечує координацію різних видів збутової діяльності, виконуваних підрозділами підприємства. Структура системи збуту, що відображає розподіл збутового відділу компанії за функціональною ознакою і основними напрямками його діяльності представлена на рис. 1.5.

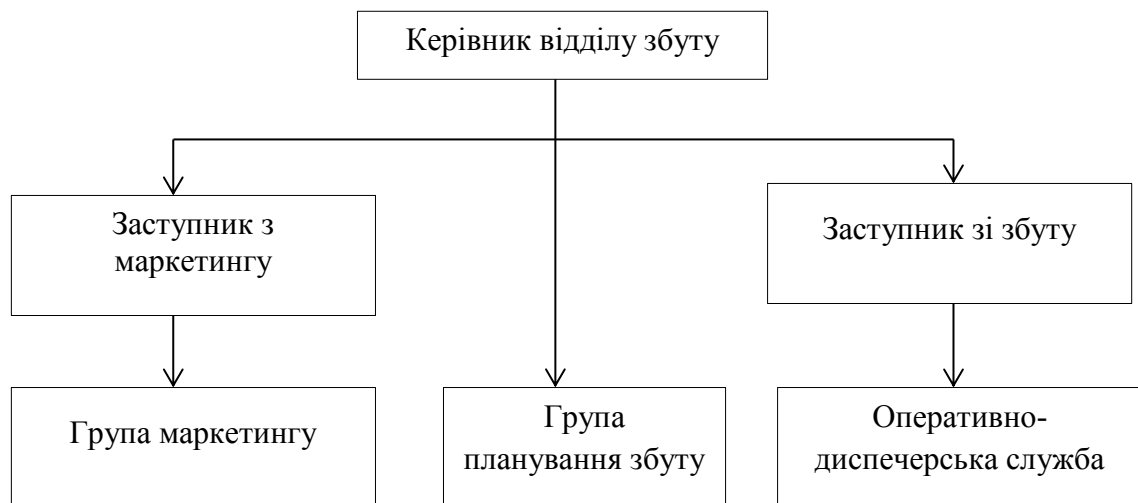


Рисунок 1.5 - Підрозділи відділу збуту [37, с. 65]

Застосування моделей в організації збутової діяльності створює умови для досягнення кращих результатів при проведенні логістичного розподілу – комплексу взаємопов'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу продукції між споживачами для задоволення платоспроможного попиту і підвищення рентабельності діяльності підприємства [37, с. 66].

Виділяють кілька типів організації збуту продукції на підприємстві:

1. Організація «за функціями» означає, що і зовнішні ринки, і вироблені товари розглядаються у вигляді деяких однорідностей, передбачає створення спеціалізованих відділів, в тому числі і управління збутом. Така структура доцільна в разі, якщо і товарів, і ринків у підприємства небагато.

2. Організація «за видами товарів» вимагає специфічних умов виробництва, збуту, обслуговування в зв'язку з великою кількістю товарів. У ній створюються групи працівників, що займаються «своїм» товаром. Створюється функціональна служба збуту по відношенню до конкретного товару. Це гарантує належну увагу всім аспектам маркетингу. Однак при такій організації можливе дублювання дослідницьких та збутових функцій, а слабкі зв'язки між групами одного відділу можуть привести до того, що творчі знахідки не отримають поширення тільки тому, що вони «чужі».

3. Організація «по ринках» вимагає спеціальних знань по обслуговуванню продукцією певної галузі промисловості або сегмента покупців з різних галузей. У ній виділяються групи працівників, що займаються «своєю» групою споживачів. Наприклад, підприємство виготовляє двигуни для тракторів, автомобілів. Кожна з груп споживачів цих товарів настільки специфічна, що дану специфіку необхідно враховувати при організації збуту, як і в усьому обсязі маркетингових дій.

4. Організація «по територіях» дозволяє враховувати специфіку споживання товарів у кожному з регіонів, жителі яких близькі за демографічними та культурними характеристиками. Вона вважається вигідною, коли в кожному з виділених регіонів номенклатура товарів не дуже велика, а відмінності між їх споживачами незначні [47, с. 480].

Основними функціями підрозділу відділу збуту підприємства є:

- участь у підготовці прогнозів, проектів перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції, у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту на продукцію підприємства, перспектив розвитку ринків збуту;
- підготовка і висновок договорів на постачання продукції споживачам;
- узгодження умов постачань;
- складання планів постачань і їхнє узгодження з планами виробництва з метою забезпечення здачі готової продукції виробничими підрозділами в терміни, по номенклатурі, комплектності і якості відповідно до замовлень і укладених угод;
- виконання плану реалізації продукції;
- ведення листування про прибуття вантажів до контрагентів;
- постійне відстеження ринку своєї продукції, покупка зразків продукції, вироблених підприємствами-конкурентами, порівняння якості і попиту на цю продукцію з власною продукцією і при необхідності доведення якості до необхідних рівнів;
- узгодження планів постановки на виробництво нових видів продукції;
- підготовка пропозицій по зменшенню обсягів виробництва продукції з обмеженим попитом і зняття з виробництва продукції, що користується низьким попитом;
- підготовка і проведення заходів щодо формування збутової мережі [51].

Всі організаційні рішення по збутовій політиці підприємства повинні бути прийняті лише тільки після глибокого аналізу існуючої ситуації і повинні бути націлені на виконання конкретних завдань підприємства, як одержання максимального прибутку або завоювання найбільшої частки ринку.

Контроль і координація роботи служби збуту передбачає: оцінку відповідності реалізації збутових функцій програми маркетингових досліджень; аналіз дії збутової служби, а також розроблених заходів щодо координації збутової

діяльності та підвищенню її ефективності; контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту та рекламних заходів; тактичний контроль; контроль за поставками продукції, здійсненням зовнішньоторговельних операцій, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків; коригування виробничої програми відповідно до надісланих замовлень; пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і несвоєчасну оплату рахунків [53, с. 155].

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 забезпечуючу підсистеми в (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішньофірмові 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
Забезпечуюча підсистема	
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

Джерело: [55]

В умовах ринкових відносин при організації збуту виняткове значення надається індивідуальному підходу до підприємств-споживачів, важливості особистих контактів зі споживачами, спеціалізації персоналу збутової діяльності на продажі окремих видів продукції (особливо технічно складних). Збут засобів виробництва відрізняється від збуту споживчих

товарів і характеризується відносно невеликим числом обізнаних споживачів, тісними стосунками підприємств-виробників і споживачів, безпосередньою формою угоди і ціноутворенням з фіксованою нормою прибутку. У цьому випадку не можна розраховувати на завоювання відповідної частки ринку без відвідування постійних споживачів, які зазвичай володіють великими знаннями про продукцію та її використання.

Кінцеві результати збутової діяльності підприємства залежать від багатьох факторів: структури реалізації продукції, асортименту, якості, ціни.

Своєчасне оновлення асортименту продукції з урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним з найважливіших індикаторів ділової активності організації та її конкурентоспроможності. Підвищення якості товарів також сприяє зміцненню та розширенню позицій фірми на ринку, а також підвищує попит [55].

Побудова ефективної структури збутової мережі, яка дозволить налагодити реалізацію продукції, пов'язана з розвитком каналів збуту продукції. З цією метою формується ланцюжок руху продукції, об'єднуючи виробника, посередників та споживача.

Таким чином, служба збуту підприємства не тільки здійснює функції по зберіганню і переміщенню готової продукції всередині підприємства, а й контролює виконання зобов'язань з боку сторонніх організацій з доставки продукції покупцям, а також своєчасність оплати за відвантажену продукцію з боку покупців. Оскільки велика частина виручки надходить підприємству саме від реалізації готової продукції (товарів, послуг), то збутова діяльність завжди є центральною ланкою управління (центр прибутку). Будь-яка затримка в розрахунках за відвантажену продукцію негативно впливає на виробничий процес, так як отримані від покупців грошові кошти використовуються підприємством на заповнення матеріальних ресурсів (закупівля сировини, матеріалів, комплектуючих) і на стимулювання трудових ресурсів (виплата заробітної плати).

1.4. Методичні підходи оцінки ефективності організації збутової діяльності

Логістика збуту починається там, де виробництво орієнтується на ринок, на запити покупців. Але це тільки одна його сторона. А з іншого боку, він сам робить активний вплив на ринок і покупця. Ці функції, по суті, включають дві підфункції: - вплив на споживача з метою змусити людей купити товар. Ця підфункція називається «формування попиту»; - вплив на працівників збуту, на торговий персонал з метою змусити їх активно і ініціативно працювати. Ця підфункція називається «стимулювання збуту».

До цієї функції належать такі види робіт:

- привернення уваги людей до товарів;
- активізація запитів людини;
- формування у людей мотивів купувати товари;
- формування у покупців кращого ставлення до даних товарів [59, с. 90].

Все це здійснюється за допомогою реклами або іншими способами.

До способів реклами відносяться: друкована реклама (каталоги, буклети, проспекти, листівки і т.д.); реклама в пресі (оголошення рекламного характеру в журналах, газетах і т.д.); фірмові видання; адресні книги; телефонні довідники; реклама в книгах; телереклама; радіореклама; кінореклама; зовнішня реклама (плакати, вивіски, світлова і т.д.) [60, с. 283].

До інших способів формування попиту відносяться: автопробіги, демонстраційний показ, демонстраційні рейси, упаковка, товарний знак і торгова марка. Особливим видом роботи з формування попиту є рекламна кампанія.

Заходи щодо формування попиту і, перш за все, реклама, змінюються в залежності від багатьох факторів, крім наступних:

- стадії життєвого циклу товару;
- особливостей товару;
- особливостей ринку [63, с. 25].

В економічній літературі науковцями ефективність визначається як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [59, с. 89]. Спираючись на загальнотрадиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділів залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому.

Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те, за рахунок чого вона була досягнута. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на підставі двох груп економічних показників (параметрів) - результату та витрат. При цьому ефект - це абсолютний розмір, що визначає результат будь-якого процесу. Під економічним ефектом розуміють результат людської праці, спрямований на виробництво матеріальних благ. Саме значення слова «ефект» походить від латинського *effectus* – «діяльний», «творчий» і визначається як результат, наслідок певних причин, дій [2; 6; 8; 9].

При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції. Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства. У роботі С. Шпилик ефективність збуту оцінюється на підставі певних етапів дослідження, які пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями
Підготовчий	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та виконавців
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування
	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Перевірити наявність мотивації – у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем

Джерело: [60, с. 282]

Оцінюючи збутову діяльність підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод - при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку.

Діагностика ефективності системи збуту передбачає не тільки розрахунок показників ефективності системи збуту, а й аналіз факторів, що вплинули на відхилення планових і фактичних показників збуту. Кількісна

оцінка ефективності передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності.

До показників оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства український дослідник М.Г. Шевчик відносить: обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції; рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості); середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду); коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів); товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів); частку нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів); обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства; обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом; фонд оплати праці збутового персоналу; питому вагу фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства [55].

Н.В. Терентьева зазначає, що оцінка ефективності управління збутовою діяльністю підприємств повинна здійснювати згідно з розробленою моделлю за напрямками оцінки внутрішньої (оцінка досягнення цілей збуту, оцінка ефективності реалізації збутових стратегій підприємств, оцінка економічної ефективності збутової діяльності підприємства) та зовнішньої (оцінка позиції підприємства на ринку, оцінка ефективності клієнтурної політики підприємства, аналіз прихильності споживачів) ефективності [51].

Серед критеріїв оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділено: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв.

Згідно з загальноприйнятим підходом до економічної ефективності, оцінка ефективності збутової діяльності повинна визначатися як співвідношення результатів цієї діяльності та об'ємів ресурсів або витрат на здійснення цієї діяльності [50, с. 111].

Рентабельність витрат на збутову діяльність є найбільш поширеним показником, який відображає ефективність здійснення збутової діяльності підприємства (1.1) [49, с. 432]:

$$R_{\text{збут}} = \frac{\Delta \text{збутП}}{V_{\text{збут}}}, \quad (1.1)$$

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

$\Delta \text{збутП}$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності;

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

На основі праці Н. Яркіної, можна виокремити показник, який може бути використаний для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємств (1.2) [60, с. 279]:

$$Key = \uparrow P / \leftrightarrow U_3, \quad (1.2)$$

де, Key – коефіцієнт ефективності управління. Якщо $Key > 1$, то роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

$\uparrow P$ – позитивна динаміка результату виробничо-господарської діяльності підприємства (виручки від реалізації та (або) чистого прибутку), що характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту відповідного показника;

$\leftrightarrow U_3$ – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

Втім слід зазначити, що використання цього показника є досить обмеженим в умовах кризових ситуацій, що спричинені впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

На думку І.А. Абрамович, до основних методів дослідження збутової діяльності належать:

- метод зіставлення, який передбачає у процесі зіставлення збутової діяльності підприємства оцінювати дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту;
- формально-логічний метод - при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо ви підприємства;
- економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку [1, с. 25-28].

Всі елементи маркетингового макро- і мікросередовища впливають на ефективність маркетингової діяльності в цілому, і на ефективність збутової діяльності в тому числі. Про ефективність діяльності підприємства в галузі управління збутом можна судити за певними показниками (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 - Показники оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства

Вид	Загальні критерії	Окремі критерії
Асортиментна політика	Обсяг продажів в натуральному вираженні, виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток	Рентабельність продажів. Виконання планів Продажів
Цінова політика		Частка ринку
Система управління збутом	Частка бюджету на збут в загальні сумі витрат, коефіцієнт ефективності збутової діяльності	-
Управління просуванням продукції	Обсяг продажів в натуральному вираженні, виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток	Використовуваний комплекс засобів просування і його структура
Транспортування		Питома вага витрат на продаж в загальній сумі витрат

Джерело: [1, с. 25-28]

Ефективність збуту і фінансовий стан підприємства буде благополучним, в разі, якщо компанія здатна вчасно і грамотно реагувати на зміну будь-яких чинників, які мають на неї вплив [3, с. 11].

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що збутова діяльність підприємства - це комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організація розрахунків за неї.

Збут підприємства має свої особливості, а саме застосування переважно великих угод при покупці досить великих обсягів сировини, матеріалів, комплектуючих виробів для подальшого виробництва товарів та виробів.

На кінцеві результати збутової діяльності підприємства впливають певні чинники, які прийнято називати маркетинговим середовищем: фактори маркетингового макросередовища та мікросередовища. Крім того, ефективність збутової діяльності визначають за певними загальними і приватним показниками, які характеризують конкретну область - обсяг продажів, виручка, частка ринку, частка бюджету на збут, коефіцієнт ефективності збутової діяльності підприємства та ін.

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел дозволив встановити, що поняття ефективності збутової діяльності – поняття системне, багатокритеріальне та вимагає аналізу, врахування і планування показників, що характеризують ефективність управління з різних позицій – з позицій, продавця, покупця, виконавця операцій, виробника, топ-менеджменту підприємства та інфраструктури ринку, оскільки виконання договірних зобов'язань з реалізації продукції несе за собою низку позитивних ефектів та відкриває додаткові можливості для всіх учасників. Визначення рівня ефективності управління підприємством характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає активну дискусію серед науковців та фахівців-практиків, тому вагоме значення має оцінка ефективності процесу управління збутовою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІЛЬНЯНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Молочна промисловість входить до списку найважливіших галузей харчової промисловості України. ТОВ «Вільнянський молокозавод» орієнтоване виключно на виготовлення молочної продукції.

Історія ТОВ «Вільнянський молокозавод» починається з червня 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків.

Дата проведення державної реєстрації: 25 березня 2005 року. Територія (область): Запорізька область, Україна. Юридична адреса: 70002, Запорізька обл., м. Вільнянськ, вул. Запорізька, 65.

Підприємство впевнено нарощує обсяги виробництва і розширює асортимент, який нараховує понад 60 позицій. Молочна продукція виробляється на сучасному технологічному обладнанні, все що випускається підприємством - це продукти сертифіковані і відповідають державним стандартам.

Підприємство має організаційно-правову форму – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності - приватна. Товариство є юридичною особою, діє на підставі статуту і законодавства України, створено без обмеження терміну його діяльності. Протягом наступних років на заводі було відкрито цех з виготовлення сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними виробничими потужностями, сучасний масло-цех та сирний цех з унікальним обладнанням, розроблено нові види продукції на основі незбираного молока [39].

Нарощуючи потужності та обсяги виробництва, збільшувалась сировинна зона підприємства, яка на сьогодні охоплює Київську,

Полтавську, Чернігівську, Житомирську, Черкаську, Вінницьку та Хмельницьку області.

Метою діяльності підприємства є виробництво натуральної молочної продукції, постійний розвиток виробництва, розширення і зміцнення партнерських мереж.

ТОВ «Вільнянський молокозавод» займається інтенсивним пошуком сучасних інноваційних рішень, постійно впроваджує у виробничий процес нові технології та удосконалює бізнес-процеси. До основних пріоритетів компанії належать [39]: виробництво лише натуральної та високоякісної продукції; постійне оновлення технологічних процесів та використання сучасного обладнання; активна громадянська позиція в питаннях екології та охорони навколишнього середовища; високий рівень соціальної відповідальності (спонсорство соціальних, оздоровчих, допомога дитячим будинкам та спортивним клубам).

Отже, виходячи із вищеперерахованих принципів роботи підприємства, можемо зробити висновок про місію підприємства: постійний пошук інноваційних рішень для удосконалення виробничого процесу, забезпечення споживачів високоякісною продукцією та активна участь у вирішенні сучасних екологічних та соціальних проблем.

Основним видом діяльності підприємства є перероблення молока, виробництво масла та сиру. Перерахуємо усі напрямки діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод», із зазначенням виду діяльності та коду КВЕД, (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні напрямки діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Перероблення молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11
Роздрібна торгівля пальним	47.30
Вантажний автомобільний транспорт	49.41

Сфера діяльності підприємства - виробництво і реалізація молочної продукції. ТОВ «Вільнянський молокозавод» - це динамічно розвиваюче підприємство, виробничі потужності якого дозволяють щодня виробляти до 150 тонн молочної, до 100 тонн кисломолочної і до 50 тонн сирної продукції і масла. Асортимент продукції, що випускається складає до 50 найменувань. Причому серед них не тільки традиційні молочні продукти - молоко, кефір, сметана, сир, вершки, ряжанка, сніжок, масло вершкове та шоколадне, а й принципово нові види продукції: сироваткові напої, сироватка і кефір з додаванням малосольних огірків і кропу.

Проаналізуємо стиль управління в ТОВ «Вільнянський молокозавод», згідно організаційної структури.



Рисунок 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» [39]

Структура управління організацією є лінійно - функціональною через, це одна з найкращих структур для виробничого підприємства..

Слід зазначити, що на підприємстві панує демократичний стиль управління, тобто керівник сам розподіляє роботу між працівниками, а сам в свою чергу вирішує переважно важливі питання діяльності організації.

Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які затверджують Наглядову раду, ревізора. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю Виконавчого органу (Генерального директора) та захист прав учасників Товариства. Поточною діяльністю керує Генеральний директор товариства. Виробництво, в свою чергу, поділяється на: безпосередньо основне виробництво та допоміжні структури.

Далі слід розглянути організаційно-правову структуру ТОВ «Вільнянський молокозавод» з метою більш детального визначення сильних та слабких сторін підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Організаційно-правова структура підприємства

Характеристика		Сильні сторони	Слабкі сторони
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю	обмежена відповідальність акціонерів; вільна передача часток власності у вигляді акцій; залучення значних сум капіталу	подвійне оподаткування; установи - можливе протиріччя інтересів власників і керуючих; важко зберігати комерційну таємницю
Стиль керівництва	Демократичний стиль керівництва	Колективізм; заохочення ініціативи і творчості	низький професіоналізм окремих співробітників
Система менеджменту	Система менеджменту якості та безпеки	стандарти ISO, як маркетинговий інструмент дозволяють підприємству встановлювати вищі ціни, ніж несертифікований конкурент	при відсутності даної декларації, по закону органи державного управління надав право забороняти продаж товарів на ринках сумнівної якості і за потреби анулювати патент даного виробника товару

Отже, проаналізувавши таблицю 2.2, бачимо, що молокозавод за формою своєї власності являється приватним акціонерним товариством, сильними сторонами якого є обмежена відповідальність акціонерів, вільна передача часток власності у вигляді акцій, а також залучення значних сум капіталу. До недоліків слід віднести подвійне оподаткування, можливе протиріччя інтересів власників і керуючих, а також важко зберігати комерційну таємницю.

Також слід зазначити, що на ТОВ «Вільнянський молокозавод» панує демократичний стиль керівництва, тобто керівник розподіляє відповідальність і роботу між своїми підлеглими, делегуючи їм досить високий або природний ступінь свободи і влади. Ще однією з важливих характеристик є наявність системи менеджменту якості і безпеки, що дасть змогу в подальшому виходити компанії на міжнародний ринок.

На ділянці по виробництву продукції з незбираного молока – автомат по розфасовці продукції в пакети. Фасує молоко, сметану, кефір. Всі допоміжні служби також оснащені високопродуктивним обладнанням.

На ТОВ «Вільнянський молокозавод» впроваджена бухгалтерська програма «1С: Бухгалтерія», а також додаток до цієї програми, який необхідний для проведення загального аналізу всієї діяльності підприємства. Слід зазначити, що компанії вкрай необхідне впровадження нового програмного забезпечення для обліку наявної сировини та матеріалів на підприємстві, це значно б спростило та покращило роботу компанії.

Сайт компанії доволі сучасний. Добре продуманий. На головній сторінці слайдами зроблено весь процес виробництва молочної продукції підприємства, від вибору фермерського господарства з постачання молока на завод до процесу доставки готової продукції в магазини. Інформація на сайті постійно оновлюється. Слід зауважити, що сайт є досить зручним у використанні.

Проводяться також прес-конференції, компанія все частіше намагається брати активну участь в різних виставках та конкурсах.

Проведемо аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 -Формування та аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018		Відхилення 2020/2019	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Валовий прибуток	41777	22683	45331	3554	8,5	22648	99,8
Собівартість реалізованої продукції	40391	20370	38596	-1795	-4,4	18226	89,5
Адміністративні витрати	2513	1216	5191	2678	106,6	3975	326,9
Витрати на збут	355	1091	1305	950	267,6	214	19,6
Повна собівартість реалізованої продукції	43259	22677	45092	1834	4,2	22415	98,8
Прибуток від реалізації продукції	-1482	6	239	1721	-116,1	233	388,3

З даних таблиці 2.3 видно, що у 2020 році, в порівнянні з 2018 р., бачимо випередження темпу приросту валового доходу від реалізації продукції над темпом приросту повної собівартості реалізованої продукції, що свідчить про інтенсивний шлях розвитку досліджуваного підприємства у 2020 р.

З даних додатку Б видно, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» у 2020 році по відношенню до 2018 року збільшився на 5349 тис. грн., або на 385,8% , порівняно з 2019 р. збільшився на 4422 тис. грн. або 191,2%. Прибуток ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2020 р. склав 1925 тис. грн. і збільшився на 3404 тис. грн. по відношенню до 2018 р. та на 1848 тис. грн. або на 240% порівняно з 2019 р.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»

В умовах сучасної ринкової економіки, що склалися в Україні, оцінка конкурентоспроможності підприємств стає все більш об'єктивною необхідністю, так як в сучасній конкурентній боротьбі, при всій її масштабності, гостроті та динамізмі виграє той, хто оперативно аналізує й бореться за своє конкурентне положення [41, с. 78].

Щоб зберегти свої лідируючі позиції на ринку молочної продукції, підприємству ТОВ «Вільнянський молокозавод» необхідно регулярно здійснювати аналіз конкурентної ситуації для виявлення сильних і слабких сторін. На основі такого аналізу виробляється маркетингова стратегія, спрямована на розробку та просування молочної продукції на ринок.

З огляду на, що молочна продукція відноситься до продуктів повсякденного попиту, чисельність її споживачів постійно зростає. Активними споживачами є діти і люди похилого віку. В таблиці 2.4 представлена оцінка конкурентів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 - Оцінка конкурентів ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Характеристика конкуруючої продукції	ТОВ «Вільнянський молокозавод»	ПП «Молокозавод-Олком»	ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат»
Обсяг продажів, кг	21980	14087	22230
Займана частка ринку, %	39	37	40
Рівень ціни, грн. за упаковку	78	82	79
Фінансове становище (рентабельність), %	20	19	21
Рівень технології	Середній	Середній	Середній
Якість продукції	Висока	Висока	Висока
Витрати на рекламу	Преса в телереклама	Преса і телереклама	Преса і телереклама
Привабливість зовнішнього вигляду	Стандартна упаковка	Стандартна упаковка	Стандартна упаковка
Час діяльності підприємств на ринку	15 років	19 років	20 років

За даними таблиці 2.4 зазначимо, що основним конкурентом підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» є ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат», так як він займає найбільшу частку ринку, у нього нижча ціна на товар, він перебуває на ринку вже тривалий час.

Основним конкурентом ТОВ «Вільнянський молокозавод» є ПП «Молокозавод-Олком» за рахунок низької ціни на свою продукцію, проте, за рахунок більших строків поставки продукції, не слід очікувати серйозної конкурентної боротьби. Другим конкурентом товариства є ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат». Обсяг попиту, який готові задовольнити конкуренти дорівнює 22230 кг, таким чином величина незадоволеного попиту становить 18000 кг.

Далі розглянемо частку ринку Запорізької області, яку займає ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2020 р. (рис. 2.2).

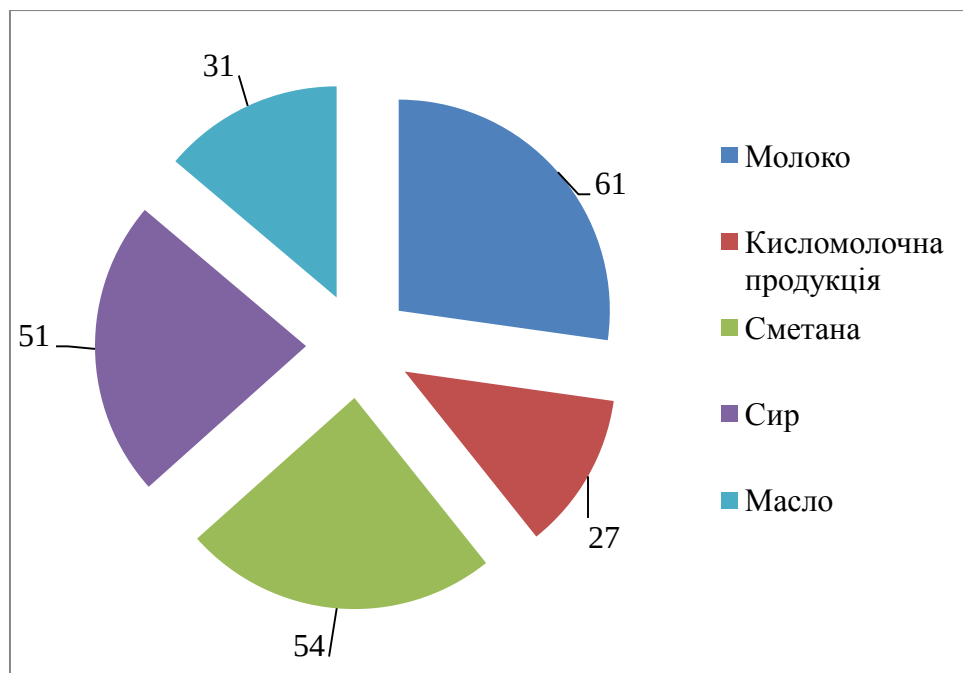


Рисунок 2.2 - Частка ринку молочної продукції Запорізької області, яку займає ТОВ «Вільнянський молокозавод» у 2020 р., % [40]

За даними рис. 2.2 лідером переробки молока є ТОВ «Вільнянський молокозавод». Також варто відзначити провідне становище підприємства на ринку, в розрізі за видами реалізованої продукції.

Слід зазначити, що конкуренцію вітчизняним виробникам складає імпортна продукція. В середньому її частка становить від 15% до 19%. Тому важливим аспектом розвитку вітчизняних підприємств по переробці молока є підтримка з боку держави.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності продукції проведемо оцінку конкурентоспроможності молока товарного, що виробляється на ТОВ «Вільнянський молокозавод», та порівняємо проаналізовані показники з відповідними показниками найближчих конкурентів, отриманих експертним методом. Для аналізу візьмемо дані про молоко товарне таких підприємств (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка конкурентоспроможності молока товарного

Параметри товарного молока	ТОВ «Вільнянський молокозавод»	ПП «Молокозавод -Олком»	ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат»	Вагомість показника
Вміст білків, %	2,7	2,7	2,7	0,15
Вміст жирів, %	3,4	3,2	3,2	0,2
Вміст вуглеводів, %	4,7	4,6	4,7	0,15
Вміст води, %	88,4	88,8	88,6	0,1
Вміст мікроелементів, %	0,8	0,7	0,8	0,1
Енергетична цінність, ккал / 100 г	60	59	59	0,15
Смакові властивості, балів	5	3	5	0,15
Роздрібна ціна за 0,9 л	18,0	17,6	17,95	-
Зважений показник корисного ефекту	20,46	19,985	20,29	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності молока товарного	1,137	1,135	1,130	-

Джерело: розраховано автором за даними [40]

За показником корисного ефекту продукції досліджуваних підприємств та роздрібної ціни споживання визначимо відповідні показники конкурентоспроможності:

1. ТОВ «Вільнянський молокозавод»: $K_1 = 20,46 / 18,00 = 1,137$;
2. ПП «Молокозавод-Олком»: $K_2 = 19,985 / 17,60 = 1,135$;
3. ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат»: $K_3 = 20,29 / 17,95 = 1,130$;

Розрахунки свідчать, що найвищий показник конкурентоспроможності за співвідношенням «ціна-якість» характерний для молока ТОВ «Вільнянський молокозавод» – 1,137. Отже, продукція даного підприємства є найбільш конкурентоспроможною серед інших трьох підприємств.

Вітчизняний ринок молочної продукції постійно зростає, конкуренція на ньому посилюється. Вся молочна продукція ідентична і єдине, що її може виокремити серед конкурентів, - це не тільки смак і натуральність, а також яскравість упаковки і незабутній дизайн [42, с. 222].

Ринок молочних продуктів надзвичайно різноманітний за своєю структурою, тому кожен сегмент має свої особливості з точки зору просування продукції. Зростання асортименту пропонованої молочної продукції призвів до того, що споживачі слабо орієнтуються в існуючій пропозиції. Незважаючи на широкий асортимент продукції, збагаченої вітамінами та мінеральними речовинами, більшість продовжує зберігати вірність традиційним продуктам - молоку, кефіру, сиру і сметані. Тому слід дати споживачеві всю інформацію про новинки, пояснити їх переваги, показати позитивний результат [28, с. 41].

Для визначення споживчих переваг молочної продукції було проведено дослідження іміджу марок молочної продукції на основі опитування, в якому було задіяно 5 мікрорайонів міста Запоріжжя за 2018-2020 рр. по 10 чоловік у кожному мікрорайоні. Дослідження проводилося на території наступних торгових центрів: ТЦ «Україна»; City Mall; ТРЦ «Аврора»; ТЦ «Торговий центр»; ТЦ «Амстор».

У дослідженні аналізувалися наступні товарні марки: ТМ «Вільняночка», ТМ «Моліс», ТМ «Від всього серця», ТМ «Хуторок». Аналіз конкурентоспроможності торговельних марок молочної продукції респондентами представлений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз конкурентоспроможності торговельних марок молочної продукції м. Запоріжжя за 2018-2020 р., %

Характеристики марок	ТМ «Вільняночка»	ТМ «Моліс»	ТМ «Від всього серця»	ТМ «Хуторок»
Завжди свіжа, якісна продукція	44	41	37	24
Барвиста, зручна Упаковка	25	42	28	11
Великий вибір продукції на будь-який смак	43	32	23	24
Прийнятна ціна	36	40	28	44
Число респондентів, які знають марку	50	44	37	22

Джерело: [30, с. 37]

Результати опитування жителів різних районів м. Запоріжжя за 2018-2020 рр. показали, що всі опитані знають торгову марку ТОВ «Вільняночка». За досліджуваним характеристикам торгових марок була визначена частка респондентів, згодних із запропонованою характеристикою марки (S). Для ТОВ «Вільнянський молокозавод» були розраховані наступні характеристики:

1. Завжди свіжа, якісна продукція вважають 88% респондентів ($S = (44/50) * 100\%$).
2. Барвиста, зручна упаковка - 50,0% ($S = (25/50) * 100\%$).
3. Великий вибір продукції на будь-який смак - 86% ($S = (43/50) * 100\%$).
4. Прийнятна ціна - 72% ($S = (36/50) * 100\%$).

За підсумками дослідження слід зазначити, що 88% респондентів продукцію ТМ «Вільняночка» вважають якісною, смачною та свіжою. Ціну на продукцію вважають прийнятною тільки 72% опитаних, цей показник нижчий,

ніж у конкурентів. Але задоволення широтою асортименту продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» вище, ніж у інших виробників.

Отримання прибутку від реалізації власної продукції є необхідною умовою досягнення успіху. Для продукції молочної галузі вагомими умовами розробки відповідної стратегії розвитку. Це дозволить підприємству отримати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Отже, конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної (2.1) [46, с. 164]:

$$KKO = 0,15EO + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (2.1)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином:

$$EO = 0,31B + 0,19Ф + 0,4Рп + 0,1Пп \quad (2.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Ф – відносний показник фондівдачі;

Рп – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$FO = 0,29Ka + 0,2Kп + 0,36Kл + 0,15Ko, \quad (2.3)$$

де Ка – відносний показник автономії організації;

Кп – відносний показник платоспроможності організації;

Кл – відносний показник ліквідності організації;

Ко – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$E3 = 0,37R_{п} + 0,29K_{з} + 0,20K_{м} + 0,14K_{п}, \quad (2.4)$$

де $R_{п}$ – відносний показник рентабельності продаж;

$K_{з}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{м}$ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

$K_{р}$ – відносний показник ефективності реклами.

Розрахуємо конкурентоспроможність підприємства за 2018-2020 рр. у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
Ефективність виробничої діяльності	57,73	64,70	67,87	10,14
Фінансове положення	0,81	3,81	4,01	3,2
Збут продукції	2,96	0,27	3,21	0,25
Якість продукції	1,15	1,15	1,15	-
ККО	9,95	11,25	12,31	2,36

Джерело: [39]

Проведені розрахунки у таблиці 2.7 конкурентоспроможності ТОВ «Вільнянський молокозавод» показали, що досліджуване підприємство протягом досліджуваного періоду покращило свою конкурентоспроможність, про що свідчить збільшення показника конкурентоспроможності на 3,2 пункти протягом останніх років. Загалом, потенціал підприємства в останні роки значно підвищився та згідно представленого методу знаходиться на середньому рівні. Також, доцільно відмітити, що підприємницький потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2.3. Оцінка організації збутової діяльності підприємства

При організації збутової діяльності на ТОВ «Вільнянський молокозавод» важлива роль відводиться організації складського господарства. Товари на складі розміщуються за асортиментними ознаками. Технологічний процес на складі включає в себе: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання товарів, сортування та відпуск зі складу. Щоб запобігти псуванню якостей товару на складі регулюється температурний режим і вологість повітря.

В даний час оптова торгівля має дві основні форми:

- транзитна, коли оптове підприємство продає свої товари без завезення на свої склади відразу кінцевим покупцям;
- складська, коли реалізація товарів здійснюється безпосередньо зі своїх складів [47, с. 482].

ТОВ «Вільнянський молокозавод» використовує складську форму.

В основному підприємство співпрацює з магазинами та роздрібними підприємствами, які знають та співпрацюють з ТОВ «Вільнянський молокозавод» вже не перший рік. З ними укладено договори. Вони вже знайомі з цінами і асортиментом товарів підприємства. У ТОВ «Вільнянський молокозавод» розроблений прайс-лист, який постійно коригується і оновлюється і висилається клієнтам. Ознайомившись з переліком товарів і цінами на них, роздрібні магазини формують замовлення і передають їх на ТОВ «Вільнянський молокозавод». Зазвичай це робиться по телефону або факсу. Всі заявки збирає менеджер і виписує накладну та рахунок-фактуру, які передаються на склад. На складі робиться вибірка товарів за необхідним асортиментом.

При використанні форми продажу за заявками покупців, працівники ТОВ «Вільнянський молокозавод» відбирають товари згідно з накладною або рахунком-фактурою. Доставка здійснюється транспортом підприємства, який здійснює міські та приміські перевезення. Кожен водій обслуговує

конкретні магазини і приймає на себе обов'язки експедитора. Облік і контроль за виконанням клієнтами своїх зобов'язань веде бухгалтерія за допомогою комп'ютерної обробки даних.

Така форма продажу залежить від кількості зібраних заявок. Тому мета менеджерів зі збуту - налагодити відносини з якомога більшою кількістю клієнтів і підтримувати з ними постійний контакт.

Чисельність відділу збуту підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» складає 7 співробітників з постійною зайнятістю і не менше 20 співробітників (інтерв'юерів), що залучаються на тимчасовій основі.

Організаційна структура відділу збуту підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» представлена на рис. 2.3.

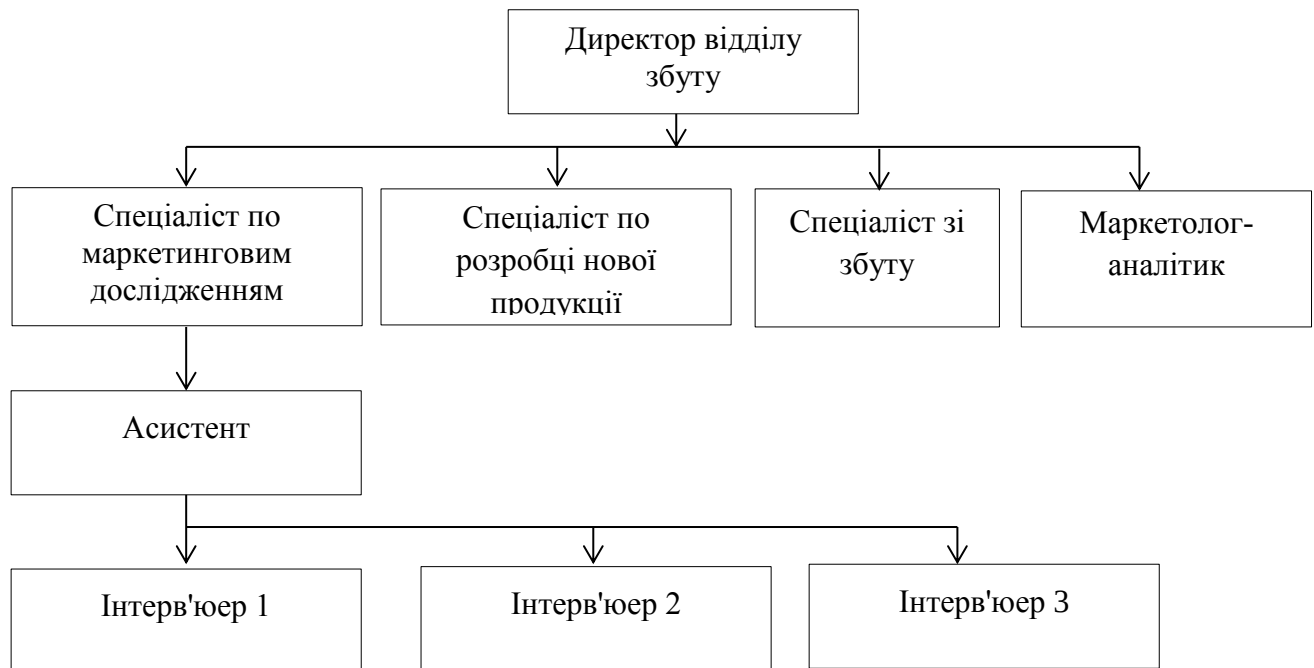


Рисунок 2.3 - Організаційна структура відділу збуту підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» [39]

За кожним співробітником закріплені певні права та обов'язки, представлені в посадових інструкціях. Положення про відділ збуту підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» та зазначені посадові інструкції розроблені з урахуванням міжнародних стандартів якості.

Далі перейдемо до класифікації споживачів товарів ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр. представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз споживачів товарів підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Споживачі	2018		2019		2020		Темп росту 2020/2018, %
	Кількість, шт	Питома вага, %	Кількість, шт.	Питома вага, %	Кількість, шт.	Питома вага, %	
Приватні підприємства	9	37,5	12	46,2	18	46,2	200,0
Роздрібні магазини	7	29,2	9	34,6	15	38,5	214,3
Оптові підприємства	8	33,3	5	19,2	6	15,3	75,0
Всього	24	100	26	100	39	100	162,5

Джерело: [39]

Виходячи з даних таблиці 2.8 можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу серед споживачів ТОВ «Вільнянський молокозавод» займають приватні підприємці та їх кількість постійно збільшується, так у 2018 р. їх число становило 9, а в 2020 р. відбулося зростання в 2 рази і їх стало 18. В цілому загальна кількість споживачів збільшується з кожним роком і їх зростання в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. становило 62,5%, а в порівнянні з 2019 р. 50,0%.

Таким чином, за 2018-2020 рр. підприємство ТОВ «Вільнянський молокозавод» кількість покупців збільшилася в 1,6 рази, це говорить про те, що підприємство знайшло свою нішу на ринку та завоювало своїх клієнтів.

ТОВ «Вільнянський молокозавод» здійснює продаж товарів:

- за готівковий розрахунок;
- з відстрочкою платежу на сім днів;
- за безготівковий розрахунок.

При безготівковій формі оплати товар відпускається після оплати рахунку покупцем при пред'явленні платіжного доручення банку.

У ТОВ «Вільнянський молокозавод» договірна робота з роздрібними підприємствами здійснюється за договором купівлі-продажу, який регулюється Цивільним кодексом України і є основним нормативно-правовим документом для регулювання комерційних відносин з продажу товарів. У договорі обумовлюються асортимент, кількість, ціна, строки поставки товарів, способи оплати товару, термін дії договору, спосіб доставки товару. Крім цього обумовлюються питання якості і можливість заміни недоброякісних товарів на товари відповідної якості.

Наступним етапом аналізу збутової діяльності підприємства є оцінка якості виробленої продукції. Дані для аналізу представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка якості продукції підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.,	
				+/-	%
Обсяг поставок відповідно до укладених договорів, тис. грн., у т.ч.	842,6	1248,9	1280,8	438,2	52,0
Сертифікована продукція	842,6	1248,9	1280,8	438,2	52,0
Питома вага сертифікованої продукції, %	100	100	100	-	-
Кількість прийнятих рекламаций, шт.	12	15	18	3	50,0
Вартість зарекомендованої продукції, тис. грн.	10	12	14	2,0	40,0

Джерело: [39, 40]

Аналіз таблиці 2.9 дозволяє говорити про те, що вся продукція підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» високої якості, має відповідні сертифікати. Отримання сертифіката обов'язково щодо молока і молочних

продуктів, призначених для продажу в якості продуктів харчування. Підприємство здійснює виробництво та реалізацію молочної продукції згідно з ДСТУ, в якому викладені вимоги до якості такої продукції. Цей нормативно-правовий документ регламентує правила технології виробництва молочної продукції, її зберігання, транспортування, промислової переробки, поширення на ринку і утилізації. У 2020 р. кількість прийнятих рекламаций збільшилось на 3 шт. або на 50%, вартість за рекламованої продукції збільшилась на 2 тис. грн. або на 40% порівняно з показником 2018 р.

Висока якість продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» не раз підтверджувалося численними дипломами та медалями на престижних регіональних і всеукраїнських виставках. В зв'язку з COVID-19 підприємство у 2020 р. не брало участі у виставках. Останні з них представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Результати участі у виставках ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2017-2019 рр.

Рік	Назва виставки	Нагороди
2017	XVI Запорізька агропромислова виставка	У номінаціях «Кращий вид сметани» за сметану 20% розфасовка 350г і «Кращий вид інноваційної молочної продукції»
2018	Виставка-конференція «Retail. Імпортозаміщення-63»	Дві золоті медалі: за «Сирок молочний з медом і корицею» в номінації «Корисний продукт» і в номінації «За широку представленість асортиментної лінійки». Також срібна медаль за продукт «Сметана з масовою часткою жиру 20%» в номінації «Корисний продукт»
2019	XVIII Запорізька агропромислова виставка	«Кращий вид сирних виробів» за Крем сирний з вареним згущеним молоком і «Кращий вид масла вершкового» за Масло вершкове «Традиційне» 82,5%, компанія була нагороджена двома золотими медалями

Джерело: [39, 40]

За даними таблиці 2.10 зазначимо, що вказані нагороди підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2017-2019 рр. вказують на високу якість продукції.

Основними оптовими покупцями продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» є найбільші продуктові бази, торгові мережі, дистриб'юторські компанії і самостійні торгові точки. Підприємство має тривалі, надійні і міцні відносини з постачальниками, налагоджені зв'язки. Якість сировини постачальників влаштовує, великим плюсом є можливість відстрочки платежу, так як для постачальників є перевіреним часом партнером.

Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр. наведемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр., т

Продукція	2018		2019		2020	
	Обсяг виробництва	Обсяг продаж	Обсяг виробництва	Обсяг продаж	Обсяг виробництва	Обсяг продаж
Молоко	194,3	190,2	175,2	173,9	181,3	178,5
Кефір	95,2	83,5	146,4	145,9	153,2	152,3
Сніжок	134,9	132,6	112,8	109,8	113,5	110,1
Йогурт	72,0	76,0	77,6	77,6	78,9	78,9
Сметана	70,6	69,4	83,5	82,3	88,6	85,4
Сир	2,0	2,1	2,5	2,5	3,0	3,0
Масло	2,4	2,5	3,0	2,1	3,6	2,6
Сирок	2,0	2,0	1,8	1,9	2,2	2,0
Крем сирковий	1,5	1,7	1,5	1,5	1,6	1,6
Сиркова маса	1,3	1,4	1,2	1,3	1,4	1,5
Всього	566,2	561,4	605,5	598,8	627,3	615,9

Джерело: [39]

З таблиці 2.11 видно, що обсяг виробництва в 2018-2020 рр. перевищував об'єм продажу. Дане перевищення у 2018 р. склало 4,8 т, у 2019 р. обсяг продажів перевищив обсяг виробництва на 6,7 т. за рахунок залишків готової продукції 2018 р., за 2020 р. також обсяг виробництва перевищив обсяг продажів на 11,4 т за рахунок залишків молока, сніжку, сметани і масла. Слід зазначити, що найбільш питому вагу в структурі продукції займає виробництво

молока (понад 28,9%), на другому місці - кефір (близько 24,4%), далі - сніжок, йогурт, сметана (за даними за 2020 р.).

При цьому протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція збільшення загального обсягу виробництва продукції за всіма товарними групами.

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а також встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання збутової стратегії підприємства. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Вільнянський молокозавод» представлена в Додатку В.

Таким чином, з проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Вільнянський молокозавод» володіє явно вираженою конкурентною перевагою - виробництво продукції з натуральної сировини. Наявність високотехнологічних виробничих потужностей, що забезпечує широкий асортимент продукції. Також сильною стороною підприємства є наявність власної мережі точок роздрібного продажу, в яких реалізується продукція.

2. До істотних недоліків можна віднести високу ціну на продукцію і відносно невеликий асортимент продукції. Останній недолік можна буде усунути по мірі визначення стратегії розвитку підприємства.

3. Серед можливостей можна відзначити вихід на міжнародний ринок та збільшення частки ринку в Запорізькій області та сусідніх регіонах. Розвиток своєї власної роздрібної мережі. При лояльній ціновій політиці, підборі компетентного торгового персоналу, збільшенні асортименту та розширенні збутової мережі здійснити це цілком можливо.

Таким чином, основною проблемою в збутової діяльності підприємства є перевищення темпу зростання виробництва над темпом зростання реалізації продукції, що призводить до накопичення залишків нереалізованої продукції на складах підприємства, також підприємство має недостатньо широку географію збуту, орієнтуючись, в основному, на місцевий ринок.

2.4. Економічна оцінка ефективності збуту продукції за показниками підприємства

Молоко та молочна продукція ТОВ «Вільнянський молокозавод» реалізується по всій території України через розгалужену мережу дистриб'юторів, що покриває всі регіони країни (Західна, Східна, Північна, Південна, Центральна Україна). Для підтвердження підприємство надало Апеляційній палаті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України копії договорів поставки та видаткових накладних з дистриб'юторами.

Для ефективної роботи підприємства необхідна економічно грамотна збутова діяльність. На практиці до негативних для підприємства наслідків можуть привести навіть незначні відхилення від планових показників. Завдання аналізу збутової діяльності - виявлення причин порушень та їх усунення. У таблиці 2.12 представлений аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «Вільнянський молокозавод».

Таблиця 2.12 - Аналіз виконання договірних зобов'язань підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.,	
				+/-	%
Обсяг поставок відповідно до укладених договорів, тис. грн.	842,6	1248,9	1280,8	438,2	52,0
Безпосередньо продукції, тис. грн.	8,82	95,19	96,71	87,9	996,5
Виконання договірних зобов'язань, %	99	92	91	-8,0	-8,1

Джерело: [39]

Згідно з даними таблиці 2.12 підприємство ТОВ «Вільнянський молокозавод» в 2018 р. виконувало свої зобов'язання за договорами поставки на 99%, в 2019 р. на 92%, а в 2020 р. на 91%. Таким чином, спостерігається зниження відсотка виконання договірних зобов'язань в 2020 р. Це пов'язано, перш за все, з порушенням поставки сировинних ресурсів на ТОВ «Вільнянський молокозавод» з боку постачальників, що спричинило невиконання своїх договорів підприємством.

На рис. 2.4 розглянемо обсяги поставок продукції відповідно до укладених договорів.

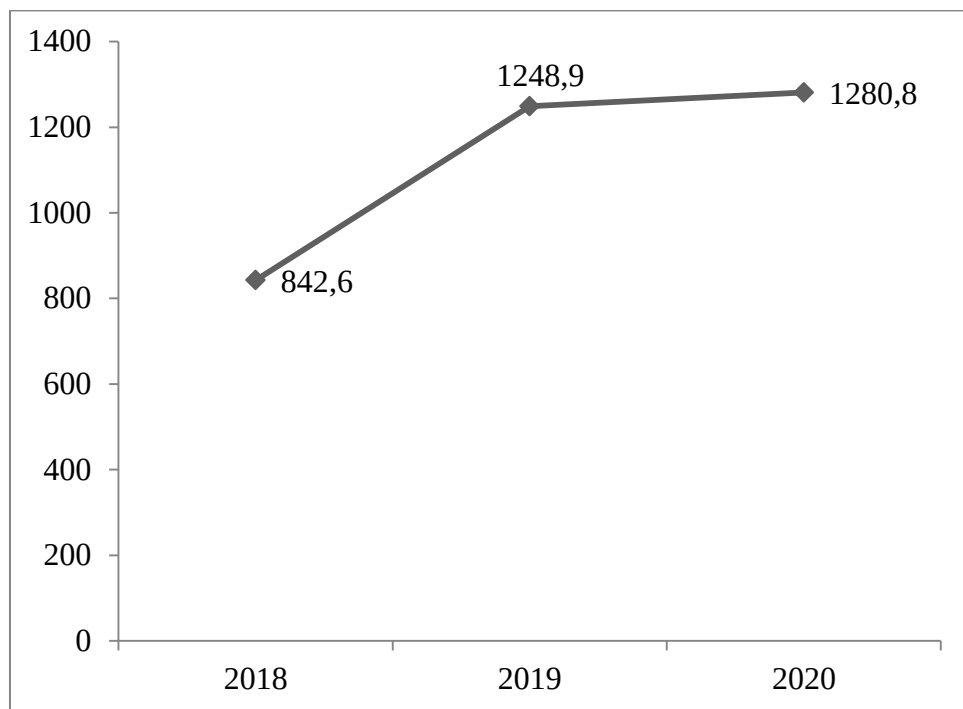


Рисунок 2.4 - Обсяги поставок продукції відповідно до укладених договорів ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр., тис. грн. [39]

За даними рисунку 2.4 зазначимо, що у 2020 р. обсяги поставок продукції відповідно до укладених договорів ТОВ «Вільнянський молокозавод» збільшились на 438,2 тис. грн. (52,0%) порівняно з 2018 р. та на 31,9 тис. грн. (2,6%) порівняно з 2019 р.

Виробництво молочної продукції в ТОВ «Вільнянський молокозавод» ведеться у відповідності з технологічними інструкціями. Головним завданням молокопереробного підприємства є виготовлення високоякісних натуральних молочних продуктів, які унеможливають використання різних немолочних домішок, стабілізаторів.

У таблиці 2.13 проведемо аналіз результативності збутової діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.13 - Аналіз показників результативності збутової діяльності підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.,	
				+/-	%
Фактичний обсяг реалізованої продукції, тон.	833,78	1153,71	1252,89	419,1	50,3
Кількість укладених договорів з покупцями, шт	2915,6	4219,3	4320,5	1404,9	48,2
Кількість виконаних договорів, шт.	2885,1	3897,7	3980,9	1095,8	38,0
Середня вартість виконаного договору, тис. грн.	0,289	0,296	0,315	0,026	9,0
Запас готової продукції, тис. грн.	356	325,7	324,7	-31,43	-8,8
Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	2,34	3,54	3,86	1,52	65,0
Кількість співробітників відділу збуту	5	5	5	-	-
Обсяг реалізованої продукції на одного співробітника відділу збуту, тис. грн.	166,8	230,7	250,6	83,8	50,2
Витрати на рекламу, тис. грн.	0,69	0,97	1,12	0,43	62,3
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн. витрат на рекламу товарів, тис. грн.	1205,5	1189,0	1118,7	-86,8	-7,2

Джерело: [39, 40]

Дані таблиці 2.13 дозволяють сформулювати такі висновки. Внаслідок збутової діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод» обсяг реалізованої продукції в 2020 р. виріс на 419,1 тис. грн. або на 50,3% в порівнянні з 2018 р.

Число укладених договорів у зв'язку зі зростанням продажів в 2020 р. зросла на 1404,9 шт. або на 48,2%, число виконаних договорів зросла на 1095,8 шт. або на 38,0%, середня вартість договорів також збільшилася на 9,0% порівняно з 2018 р. Запас готової продукції в 2020 році зменшився порівняно з 2018 р. на 31,43 тис. грн. або на 8,8%. Спостерігається збільшення коефіцієнта оборотності запасів готової продукції на 65,0%, що свідчить про поліпшення збутової діяльності та перевищення обсягу реалізації товарів над обсягом виробництва. Обсяг реалізованої продукції на одного співробітника відділу збуту в 2020 р. також збільшився на 83,8 тис. грн. або на 50,2%, витрати на рекламу зросли на 62,3% в порівнянні з 2018 р.

Розподіл продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» по регіонах і на експорт представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз структури продажу молочної продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» по регіонам за 2018-2020 рр., %

Регіон	2018	2019	2020	Відхилення (+,-) 2020/2018	Відхилення (+,-) 2020/2019
Запорізька область	29,2	25,2	22,3	-6,9	-2,9
Дніпропетровська область	7,3	6,3	4,8	-2,5	-1,5
Херсонська область	10,3	9,3	7,6	-2,7	-1,7
Одеська область	4,4	3,4	2,8	-1,6	-0,6
Харківська область	25	23	18	-7	-5
Полтавська область	3,4	2,4	2,1	-1,3	-0,3
Експорт	22,5	30,5	42,6	20,1	12,1
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: [39, 40]

Як видно з таблиці 2.14, частка експорту продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод», збільшується швидкими темпами. Якщо в 2018 році його частка становила 22,5%, то до 2020 р. він склав 42,6% від усього обсягу продажів.

Обсяг продажів у вартісному вираженні по регіонах можна побачити в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Вартісне вираження обсягу продажів ТОВ «Вільнянський молокозавод» по регіонах країни та на експорт за 2018-2020 рр., тис. грн.

Регіон	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2018	
				Абсолютне, +, -	Відносне, %
Запорізька область	130937	125039	151689	20752	15,8
Дніпропетровська область	26487,3	18586,9	28395	1907,7	7,2
Херсонська область	41480,1	41116,4	41845,3	365,2	0,9
Одеська область	11994,2	9575,06	13450,3	1456,1	12,1
Харківська область	114945	118280	115822	877	0,8
Полтавська область	11994,2	13517,7	15692	3697,8	30,8
Експорт	162422	228112	393047	230625	142,0
Всього	130937	125039	151689	20752	15,8

Джерело: [39, 40]

Як видно з таблиці 2.15, частки продажів ТОВ «Вільнянський молокозавод» по областях з кожним роком зменшуються, проте в вартісному вираженні збільшуються. Лише в деяких регіонах спостерігається зниження продажів в 2020 році, що пов'язано з нарощуванням експорту продукції.

ТОВ «Вільнянський молокозавод» реалізує свою продукцію, за всіма 4-ма можливими каналами розподілу: від нульового до трирівневого. Нульовий канал (виробник-покупець) використовується, коли продукція реалізується споживачеві безпосередньо в межах Запорізької області за допомогою філій та торгових представництв (наприклад, реалізація товарів великим кондитерським підприємствам).

При реалізації товарів по Україні через мережу підприємств роздрібною торгівлі використовується однорівневий і дворівневий канал розподілу. При виході ж на зовнішні ринки підприємство, як правило, використовує канал розподілу

третього рівня, так як закупівлю продукції спочатку виробляють дистриб'ютори, які потім перепродують її оптовим торговцям, а ті в свою чергу - торговцям роздрібним.

Також для оцінки зовнішньої ефективності управління збутовою політикою підприємства проведемо аналіз прихильності покупців за допомогою методу експертних оцінок по факторам 7R підприємства з позиції покупців за трибальною шкалою (1 бал - мета не досягнута, 2 бали - мета досягнута частково, 3 бали - мета досягнута повністю), в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Оцінка факторів 7R підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» з позиції покупців

Фактор	Характеристика	Оцінка
Дослідження	Систематично проводяться маркетингові дослідження	3
	Цілі маркетингових досліджень відповідають цілям збутової діяльності	3
	Потреби і переваги покупців враховуються в реалізації збутової політики	3
Швидкість	Швидка реакція підприємства на зміни на ринку	3
	Висока швидкість обслуговування покупців, однак бувають затримки з поставками	2
Ресурси	Ціни відповідають якості товару	3
	Оновлення матеріально-технічної бази підприємства	3
Роздрібна торгівля	Використання прогресивних форм і методів продажу	3
	Зручне розташування продукту в магазині і на прилавку	3
Надійність	Можливість звернутися до підприємства за консультацією або в разі виникнення проблем з товаром	3
	Висока якість товару	3
	Сезонність випуску деяких товарів	2
Винагорода	Є практики використання заходів стимулювання збуту по відношенню до покупців	2
Взаємовідносини	Покупці активно інформовані	3
	До покупців завжди доброзичливе ставлення	3
	Рівень задоволення покупців вище середнього	2

Джерело: [39-55]

Таким чином, отримуємо середній бал 2,75, що говорить про високий рівень задоволення покупців. ТОВ «Вільнянський молокозавод» регулярно проводить маркетингові дослідження, щоб краще вивчити та врахувати зміни уподобань споживачів (смакова гамма, упаковка і т.д.). Споживач завжди може

звернутися на підприємство за консультацією, в разі виникнення проблем або з можливими пропозиціями.

За допомогою трибальною шкали, проведемо оцінку ефективності реалізації маркетингових стратегій збуту ТОВ «Вільнянський молокозавод» за параметрами, наведеними в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Оцінка ефективності реалізації маркетингових стратегій збуту на підприємстві ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Параметр	Оцінка
Відповідність стратегії стану зовнішнього середовища	3
Відповідність стратегічним цілям підприємства	3
Відповідність збутовому потенціалу	3
Рівень забезпечення досягнення збутових цілей	2
реалістичність стратегії	3
Гнучкість стратегії	2
Економічний ефект від реалізації стратегії	3
Забезпечення конкурентних переваг у сфері збуту	3
Ступінь забезпечення потреб покупців	2
Задоволеність збутового персоналу	2

Джерело: [39-55]

Середній бал оцінки ефективності стратегії склав 2,6 - рівень ефективності збутової політики підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» знаходиться на високому рівні. Однак при плануванні не враховуються можливі зміни та форс-мажорні обставини. Стратегія підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» повністю відповідає цілям підприємства в цілому, тому як головна мета підприємства орієнтована на задоволення потреб споживачів, так і збутова політика підприємства цьому сприяє, розширюючи ринки збуту продукції. Говорячи про потенціал, можна сказати, що він досить високий, і підприємство при розробці та реалізації стратегії повністю використовує свої можливості в сфері збуту. Стратегія є досить реалістичною і досяжною. Однак, не дивлячись на велику кількість сильних сторін, збутова політика має також і безліч недоліків, і тому потребує вдосконалення, яке більш детально буде розглянуто в третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління збутовою діяльністю підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»

У більшості випадків виробництво і споживання продукції не збігається ні в часі, ні в просторі. Тому, яким б різноманітним споживчим властивостям не відповідав готовий продукт, на реальний комерційний успіх підприємство може розраховувати тільки за умови раціонально організованого його (продукту) розподілу й обміну, тобто збуту [2, с. 630].

Підприємства мають альтернативи в організації збуту своєї продукції. При цьому в основі лежить принципова орієнтація на задоволення різноманітних запитів кінцевого споживача (або на побудову такої системи збуту, яка була б ефективна як для самого підприємства, так і для посередників) і спосіб її існування, що розглядається як сукупність дій по максимальному наближенню товару до цільової групи споживачів (або навпаки, залучення споживачів до товару підприємства). Вибір орієнтації і способу задоволення запитів споживачів і складає сутність політики підприємства у сфері збуту.

Збутову політику підприємства розглядають як цілеспрямовану діяльність, здійснення якої полягає в організації руху потоку товарів до кінцевого споживача.

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі [1, с. 26]. А тому досягнення цієї мети є можливим лише за умови одночасного збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

На основі аналізу структури збуту підприємства можна визначити, які види продукції і які господарські підрозділи забезпечують велику прибутковість, що стає особливо важливим у сучасних ринкових умовах. Проведений аналіз діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод» за 2018-2020 рр. показав, що однією із виявлених проблем є те, що на складі підприємства були значні запаси готової продукції, яка швидко псується. А це свідчить про неефективну збутову політику підприємства і неефективність збутових каналів розподілу. Таким чином, існують недоліки в організації системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Вільнянський молокозавод», що вимагає проведення її реорганізації відповідно до вимог концепції маркетингу.

Організація збуту та просування продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» має свої особливості. Варто зауважити, що відділу маркетингу, як такого, на підприємстві немає. Така організаційна структура управління збутовою діяльністю є недостатньо ефективною за сучасних ринкових умов. Фактично, підрозділи виконують маркетингові функції автономно від інших, тобто вони не скоординовані у своєму впливові на споживачів. Це не дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміну попиту, ринкової кон'юнктури, вподобань та потреб споживачів і т.д. [10, с. 195].

За сучасних умов успіх підприємства без орієнтації на маркетинг неможливий на ринку молочної продукції України. Разом з тим слід зауважити, що дослідження ринку здійснюється не відділом маркетингу даного підприємства, а виконується на замовлення спеціалізованими дослідницькими компаніями, що вимагає додаткових витрат. Проте, на нашу думку, варто реалізовувати ці заходи силами власних спеціалістів.

Переорієнтація діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод» на маркетинг передбачає внесення відповідних змін в структуру і методи управління підприємством (організаційних змін); адміністративного закріплення створених функціональних відділів і служб, розроблення положення про кожний відділ, штатного розпису, розподілу обов'язків між

робітниками, внесення відповідних змін в Статут підприємства (адміністративно-правових змін).

Важливим завданням молочних підприємств при переході на нові умови господарювання для забезпечення ефективності управління збутовою діяльністю є формування конкурентоспроможної організаційної структури підприємства як частини системи управління збутовою діяльністю. У цьому зв'язку доцільно розглянути процес організації збуту на підприємстві як такий, що повинен забезпечити оптимальне сполучення та ефективне використання усіх видів економічних ресурсів для отримання фінансових результатів від виробничо-збутової діяльності, а також процес організації через реалізацію функцій управління повинен координувати та контролювати збутову діяльність [12].

Нова ринково зорієнтована структура управління підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» зображена на рис. 3.1.

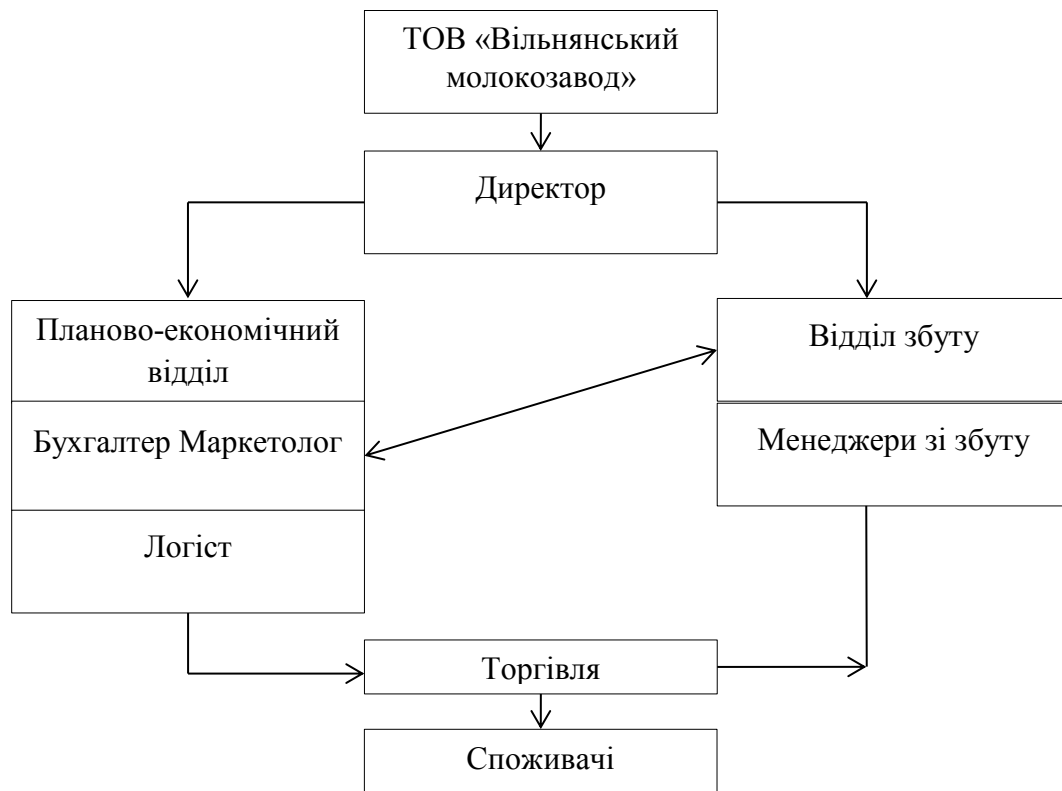


Рисунок 3.1 - Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Вільнянський молокозавод» [13]

Запропонована система організації управління ТОВ «Вільнянський молокозавод» направлена на підвищення ефективності, проведення діяльності підприємства на принципово новому рівні, адже в її основі лежить орієнтація на ринок, споживача, а також досягнення високих економічних результатів. Центральну роль в такій структурі відіграє маркетолог, бухгалтер і менеджер зі збуту, які координують свою роботу з іншими підрозділами підприємства.

Бухгалтер займається формуванням фінансової та статистичної звітності, її відповідність первинній документації. Маркетолог здійснює дослідження ринків, розробляє рекламну кампанію, вивчає потреби споживачів. Він несе відповідальність за результати дослідження ринку, пошук нових партнерів. До обов'язків менеджерів зі збуту входять планування обсягів збуту, планування знижок, укладання договорів із замовниками [13].

Служба збуту повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства, інакше, як показує досвід, вона буде мати залежне становище відносно того відділу, частиною якого вона є.

Концепція маркетингового управління підприємством передбачає обґрунтований вибір ефективних каналів збуту своєї продукції і використання гнучкої системи товароруху, при якій виробник самостійно вибирає один із альтернативних шляхів виведення товарів на ринок [16, с. 277].

Для виробника залучення посередників означає втрату контролю над певними функціями збуту, тому що підприємство доручає стороннім організаціям завдання, які могли б виконувати його власні служби маркетингу й продажів. Таким чином, з погляду підприємства рішення щодо каналів збуту відносяться до принципово важливих.

З метою забезпечення максимальної ефективності збутової діяльності необхідно грамотне складання договорів і з постачальниками і з покупцями (тобто укладати договори на найбільш вигідних підприємству умовах). При укладанні договорів необхідно звернути увагу на такі умови:

- здійснення доставки / вивезення товару силами іншої сторони, тобто коли транспортні витрати перебирає постачальник / покупець;
- вигідний розподіл ризику у разі форс-мажорних обставин;
- у договорах із постачальниками доцільно передбачити фіксовані ціни протягом деякого періоду (терміну дії договору); відстрочку платежу за товар;
- у договорах з покупцями: передплату за товар; мінімальний розмір одержуваної партії за певного періоду тощо [19, с. 47-50].

ТОВ «Вільнянський молокозавод», щоб налагодити нормальну роботу збутової системи, потрібно виділити певні групи питань, які потрібно вирішувати:

- маркетингові (збутова стратегія; рекламна політика; цінова політика та інше);
- система взаємовідносин з контрагентами: (договірні умови; запобігання грубим порушенням платіжної дисципліни);
- менеджмент (управління персоналом; система стимулювання роботи персоналу тощо) [18, с. 21-27].

Для забезпечення ефективності функціонального управління збутом слід створити таку систему мотивації і розвитку персоналу, яка буде сприяти активізації дій всіх працівників у сфері збуту. Це можливо за умов розробки і впровадження відповідної системи оцінки результатів роботи персоналу, з якою повинен бути ознайомлений кожен працівник.

Одним із завдань управління збутовою діяльністю підприємства є набір, навчання збутового персоналу, аналіз результативності його роботи та мотивація. При цьому слід задіяти такі пріоритети: створення міцних зв'язків з покупцями, акцент на цінності товару для споживача, а не його ціні, сегментування і позиціонування, збільшення пропозиції. Компетентність збутового персоналу складається із 5 елементів: функціональної (професійної), інтелектуальної, ситуаційної часової і соціальної компетенції [21, с. 215].

Аналіз збутової і господарської діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод» дозволяє виділити ключові моменти, які потрібно вирішити шляхом розробки конкретних заходів.

По-перше, на підприємстві спостерігається перевищення темпу зростання виробництва над темпом зростання реалізації продукції. Це свідчить про накопичення залишків нереалізованої продукції на складах підприємства. По-друге, відбувається зменшення рентабельності продажів. По-третє, підприємство має недостатньо широку географію збуту, орієнтуючись, в основному, на місцевий ринок [24, с. 107-115].

Перше заход спрямований на збільшення рентабельності продажів і реалізації запасів продукції на складах підприємства, в зв'язку з цим, пропонуємо провести розширення відділу маркетингу. Найбільшу значимість для ТОВ «Вільнянський молокозавод» в даний час має бути стимулювання продажів. Це пов'язано з тим, що пропозиція в цілому по товару перевищує попит, на складі постійно знаходяться залишки нереалізованої готової продукції. Тому актуальним питанням для підприємства є розширення мережі збуту та пошук нових клієнтів.

На даний момент на підприємстві немає менеджера зі збуту. В відділі працює маркетолог і менеджер по роботі з клієнтами. В обов'язки маркетолога входять:

- вивчення ринку і ринкових тенденцій;
- вивчення поведінки споживачів;
- вибір цільового ринку;
- розробка конкурентної переваги;
- затвердження стратегії розвитку товару;
- тактичне управління товаром компанії [15, с. 279].

До обов'язків менеджера по роботі з клієнтами відноситься:

1. проводить аналіз аудиторії потенційних клієнтів, визначення їх потреби і рівня спрямованості;
2. складає прогнози ділової надійності клієнтів, їх платоспроможності;

3. вирішує з клієнтами можливі варіанти знаходження компромісів при спірних питаннях, що виникають в процесі переговорів і після здійснення юридично значимих дій;

4. здійснює дотримання інтересів клієнтів при виконанні умов договорів підрозділами підприємства.

Менеджером по роботі з клієнтами і маркетологом відділу маркетингу не проводиться робота з пошуку та залучення нових клієнтів. Для цього на підприємстві ТОВ «Вільнянський молокозавод» пропонується ввести посаду торгового агента, в обов'язки якого буде входити виїзна робота, з метою залучення додаткових клієнтів, укладення договорів, вивчення ринку оптових фірм і інформування про існування та роботу підприємства. Передбачається, що торговий агент буде використовувати в своїй роботі метод персональних продажів, тобто усну презентацію продукту в ході розмови з одним або декількома потенційними покупцями з метою його збуту. Застосовується в першу чергу для реалізації продукції, а також для створення у потенційних покупців сприятливого відношення до пропонованих продуктів [30, с. 38].

З метою розрахунку ефективності введення посади торгового агента, виділимо основні витрати, пов'язані з даним заходом:

- витрати на оплату праці;
- транспортні витрати;
- інші витрати (наприклад: придбання канцелярських товарів) [31, с. 20].

Заробітна плата торгового агента входить в комерційні витрати. Вона буде формуватися з двох частин - оклад + премія від виконання плану. Пропонуємо встановити посадовий оклад торгового агента на рівні 20 000 грн. Припустимо, план буде виконуватися на 80%, що забезпечить заробітну плату торговому агенту в розмірі 36000 грн. щомісяця.

Таким чином, підприємство планує витрати на нового фахівця в розмірі 36000 грн. щомісяця (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Розрахунок витрат на введення посади торгового агента на ТОВ «Вільнянський молокозавод», тис. грн.

Стаття витрат	Розрахунок витрат	Сума витрат за рік
Транспортні витрати	15*12	180
Інші витрати, в т.ч.:	120+432	552
Канцелярія, оренда, відрядні витрати	10*12	120
Заробітна плата торгового агента	36*12	432
Всього	-	732

Транспортні витрати відносяться до комерційних витрат, в силу прийому на роботу торгового агента доведеться активніше використовувати автомобіль «Газель», що сприятиме збільшенню транспортних витрат, збільшення складе 15 000 грн. на місяць.

Інші витрати (канцелярські товари, витрати на відрядження, орендні платежі) щомісяця складають 139165 грн., але в зв'язку з розширенням персоналу збільшення витрат в грошовому вираженні щомісяця складе 10 тис. грн., в рік - 120 тис. грн.

У зв'язку зі специфікою продукції підприємства (швидкопсувний товар), пропонуємо, збільшити збут на вже освоєних територіально близьких регіональних ринках – Дніпропетровської області, Одеської та Херсонської області.

На сьогоднішній день сума запасів на складах становить 325652 тис. грн., припустимо, що можливо реалізувати в нові регіони хоча б - 0,5% запасів, тобто на 1628,26 тис. грн. Розподілимо цю суму по регіонах (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Пропоноване збільшення збуту запасів на підприємстві ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Ринок збуту	Реалізація запасів	
	тис. грн.	%
Дніпропетровська область	895,543	55
Херсонська область	569,891	35
Одеська область	162,826	10
Всього	1628,26	100

За даними статистики в 2020 році ринок молочної продукції Дніпропетровської області характеризується дефіцитом молочної сировини. За інформацією обласного Державної служби статистики, в регіоні виготовляється лише 171 кілограм молока на душу населення і рік. При цьому споживання становить 209 кг. Згідно з даними Держстату, в 2019 році в регіональних господарствах всіх категорій, включаючи приватні подвір'я населення, було вироблено 212,5 тисячі тонн молока. дефіцит сировини призводить до зниження обсягів виробництва молочної продукції місцевими виробниками, в зв'язку з цим, представляється збільшити збут молочної продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» у Дніпропетровську область [40].

Обсяг реалізованих запасів складе:

$325\,652 \text{ тис. грн.} \cdot 0,005 = 1628,26 \text{ тис. грн.}$, відповідно на цю величину зросте виручка від реалізації.

Таким чином, прогнозоване зростання чистого прибутку підприємства в рік від введення посади торгового агента складе 798,4 тис. грн.

Рентабельність продажів складе - $8454,3 / 1155334 = 0,73\%$.

Збільшення рентабельності продажів складе - 0,60%.

Витрати на нову посаду в рік складуть 732 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованого заходу і строк окупності [42, с. 222]:

$$\text{Ефективність} = 798,4 / 732 \cdot 100\% = 109\%.$$

$$\text{Строк окупності} = 732/798,4 = 0,9 \text{ місяці.}$$

Пропозиція щодо запровадження посади торгового агента на підприємстві ТОВ «Вільнянський молокозавод» є економічно доцільною і вигідною для підприємства. В результаті його впровадження прибуток ТОВ «Вільнянський молокозавод» зросте на 798,4 тис. грн., рентабельність продажів 0,60%. Термін окупності пропозиції складе 0,9 місяці, ефективність від впровадження даної вакансії 109%.

В умовах динамічного ринкового середовища перед підприємствами стоїть задача підвищення ефективності збутової діяльності. Особливої уваги це питання набуває для вітчизняних підприємств харчової промисловості. Збутова діяльність філії ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» потребує удосконалення і повинна будуватись на принципах розуміння споживача, максимального задоволення його потреб, пристосування виробництва до потреб ринку.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки.

Вважаємо базовою та найбільш ефективною організаційну структуру за функціями з урахуванням запропонованих вище змін. Наш вибір обґрунтуємо наступними перевагами, що притаманні видозміненій функціональній організаційній структурі збутової служби:

- можливість оптимально та комплексно управляти роботою збутового підрозділу, охопивши при цьому найбільш вагомі її ділянки; - наявність чітких інформаційних зв'язків між різними працівниками збутової сфери та керівництвом, що є необхідним для якісного та своєчасного забезпечення управління потрібною інформацією для прийняття поточних та стратегічних збутових рішень;

- можливість досягнення високого рівня спеціалізації та оптимального штату функціональних підрозділів;

- можливість чіткого опису функціональних завдань та визначення сфер відповідальності окремих працівників чи підрозділів збутової сфери, що сприяє активній та планомірній роботі підприємства на ринку, оперативному реагуванню на попит і бажання споживачів;

- наявність функціональних аспектів (підрозділів), що чітко просліджуються в оргструктурі, – складська справа, кадрове забезпечення, фінансова складова збутового процесу, робота з клієнтами, в тому числі боржниками, представництво в регіонах збуту. Цей перелік функціональних складових є загальним для всіх підприємств. Всі вони в комплексі охоплюють різні сторони функціонування збутового підрозділу та забезпечують його неперервний циклічний розвиток.

3.2. Розробка збутової стратегії на розширення ринку реалізації продукції

Вибір конкретної стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вирішено вибрати один напрямок, в якому вона і буде розвиватися. Без стратегії у організації немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Добре передбачене стратегічне ведення готує організацію до майбутнього, встановлює довгостроковий напрямок розвитку і визначає намір організації зайняти конкретні ділові позиції. Чим краще продумана стратегія і чим більше вміло вона виконана, тим більше у компанії шансів на сильну позицію [41, с. 75].

В якості пріоритетної стратегії розвитку ТОВ «Вільнянський молокозавод» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів виробництва.

В рамках даної стратегії можна виділити два напрямки розвитку, стосовно підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»:

- 1) Стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже наданих послуг (старий товар - новий ринок);
- 2) Стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту і його реалізації на вже освоєному нею ринку (новий товар - старий ринок) [43, с. 69].

Стосовно до ТОВ «Вільнянський молокозавод» рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства будуть виглядати наступним чином:

1. Стратегія використання можливостей зовнішнього середовища:
 - Розвивати виробництво з урахуванням попиту на продукцію в Запорізькій області, а також використовувати географічне положення, що дає можливість використовувати ринок збуту в сусідніх областях.

- Одним із стратегічних напрямків розглядається вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз зовнішнього середовища:

- Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками сировини, матеріалів і довгострокових договорів на збут та зберігання продукції.

3. Стратегія збереження, зміцнення і використання сильних сторін підприємства:

- Утримати клієнтів від переходу до конкурента за допомогою проведення та розробки рекламних акцій [51].

Таким чином, основними напрямками діяльності ТОВ «Вільнянський молокозавод» для реалізації даної стратегії повинні стати:

1. Завоювання кращих позицій на регіональному ринку.
2. Більш ефективне використання маркетингових інструментів.
3. Пошук нових сегментів ринку.
4. Пошук нових ринків за межами Запорізької області.

Для реалізації обраної стратегії розробимо дерево цілей для підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод», використовуючи цільовий підхід:

- формулюється головна мета
- головна мета формується на цілі більш низького рівня.

Відповідно до обраної стратегії визначені три стратегічні цілі розвитку ТОВ «Вільнянський молокозавод» (рисунк 3.1):

1. Збільшення частки ринку в Запорізькій області.
2. Освоєння ринків збуту в сусідніх областях.
3. Вихід на міжнародний ринок.

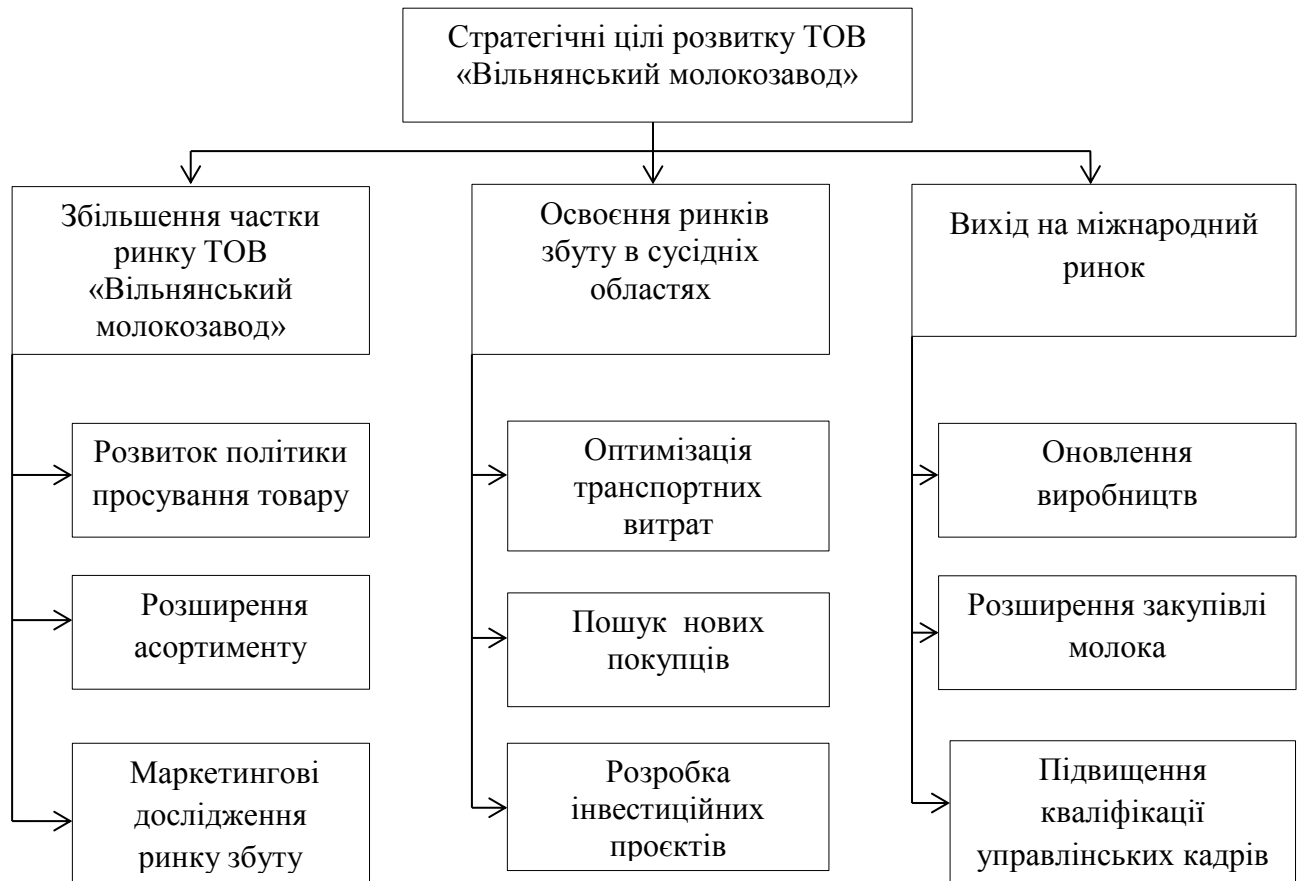


Рисунок 3.1 - Дерево стратегічних цілей ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Авторська розробка

Стратегія «старий ринок - новий товар». Дана стратегія передбачає пропозицію на існуючому ринку нових товарів - стратегія розвитку товару. В рамках цієї стратегії можливо виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих, розширення лінійки товарів / послуг (різноманітність).

Стратегія «новий ринок - старий товар». Дана стратегія означає адаптацію і виведення існуючих товарів на нові ринки. Для успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Головним завданням ТОВ «Вільнянський молокозавод» при збільшенні частки на ринку та зміцненні своїх позицій на ньому має стати підвищення купівельного попиту.

Аналіз купівельного попиту необхідно проводити з урахуванням доходів населення, його вікової структури, потреби і інформованості покупця про продукт. Комплекс маркетингових інструментів повинен включати в себе все те, що підприємство буде використовувати для впливу на купівельний попит:

- товар;
- ціна;
- методи розподілу продукції;
- стимулювання просування [54, с. 230-236].

Основною проблемою підприємства є упаковка і торгова марка. Споживач не має чіткого образу ТМ «Вільняночка». Для просування лінії йогуртів, варто створити нову торгову марку.

Проведене дослідження іміджу торгової марки «Вільняночка» дозволило розробити рекомендації щодо створення нової торгової марки для лінії йогуртів:

- при розробці важливо розуміти, що продукт орієнтований на успішних заможних людей, в зв'язку з чим хотілося б, щоб назва була лаконічною та консервативною;
- назва повинна викликати такі асоціації і емоції: екологія, турбота про здоров'я, про природу [55].

Зниження витрат і поліпшення якості молочної продукції залишається основною конкурентною перевагою для компанії, так як креативні маркетингові стратегії і збільшення бюджету витрат на маркетинг сприяють поліпшенню поінформованості про продукт і лояльності зі боку покупців по відношенню до продукції підприємства. Підприємству необхідно збільшити виробництво і реалізацію продуктів, які мають більш презентабельний товарний вигляд за рахунок високої якості упаковки товару.

Необхідно активно освоювати Інтернет, використовуючи його в рекламних цілях. В цьому напрямку доцільно використовувати вже

накопичений досвід ряду молочних компаній, наприклад «Української молочної компанії».

Система просування товарів на нові ринки і зміцнення позицій на них включає в себе наступні рекомендації:

1. Участь в міжрегіональних ярмарках. Це дасть можливість не тільки продати свою продукцію, але й ознайомитися з тенденціями світового ринку. Порівняти цінову політику з політикою конкурентів.

2. Участь в конференціях з доповіддю. Це дозволить поширити рекламні буклети, фільми серед учасників. Дані заходи будуть сприяти зростанню замовлень, зміцненню позицій підприємства в ділових колах.

3. Видання друкованої продукції (буклети, каталоги). Дану продукцію можна вручати на міжрегіональних і міжнародних виставках, поширювати в мережі громадського харчування, в демонстраційних залах.

4. Реклама на телебаченні [59, с. 88-95].

Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти з освітніми та медичними організаціями. Договори на постачання можна укладати з дитячими садами, лікарнями, дитячими таборами.

Оцінка ефективності роботи підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, складаючи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть прийматися стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги і недоліки використання цих показників на практиці [60, с. 281].

Економічна ефективність розраховується для кожного підприємства по-різному, враховуючи специфіку його діяльності. Безумовно, одним з головних критеріїв підвищення результативності може бути продуктивність підприємства. Крім цього існує ще кілька методик, які можуть бути використані для цієї мети.

Експертна оцінка є одним з методів і полягає в анкетуванні співробітників компанії. Мета такого опитування - з'ясувати, що вони думають

про поточний стан підприємства, як оцінюють його роботу. Питання можуть бути як загальними, так і конкретними. Дана методика проста в застосуванні, не вимагає великих тимчасових і матеріальних витрат. Однак мінус її очевидний - неминуча суб'єктивність оцінок учасників анкетування.

Модель Дейва Ульріха є п'ять способів вимірювання ефективності:

1. Показник продуктивності - випуск продукції на одиницю сировини, на одного співробітника.
2. Показник вимірювання бізнес-процесів - швидкість реалізації бізнес-процедур. Обчислюється шляхом порівняння з аналогічним показником інших компаній.
3. Витрати і інші показники при проведенні спеціальних програм або ініціатив - аналог ROI.
4. Лояльність, моральний клімат в колективі. Оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю.
5. «Організаційні можливості». Порівнюється швидкість реалізації бізнес-процесу до нововведень і після [56].

Методика Джека Філіпса - це використання різних формул для вимірювання віддачі на капітал, вкладений в персонал (ROI):

1. Оцінка інвестицій в відділ розвитку = витрати служби персоналу / операційні витрати.
2. Оцінка інвестицій в HR-підрозділу = витрати служби персоналу / кількість працівників.
3. Показник відсутності на робочому місці = прогули, відсутність без попередження + кількість співробітників, які звільнилися несподівано.
4. Показник задоволеності - число співробітників, задоволених своєю роботою, виражене у відсотках. Визначається методом анкетування.
5. Критерій, що виявляє єдність і згоду в компанії. Визначаються на основі статистичних даних по продуктивності і оцінці ефективності праці [56].

Однак метод розрахунку ROI має свої обмеження. Підрахувати дохід від тих чи інших програм, як і витрат, часто вдається лише дуже приблизно, а іноді і зовсім

не можливо. Не завжди враховується вплив внутрішніх і зовнішніх чинників (організаційних і ринкових), яким можна дати тільки приблизну кількісну оцінку. Тому розрахунок його для оцінки результативності управління розвитком найкраще застосовувати в комплексі з іншими показниками діяльності.

При виконанні заходів, викладених в роботі і які забезпечують процес реалізації стратегії розвитку, може бути спрогнозовано позитивне зростання ряду кількісних показників. Розглянемо і спробуємо спрогнозувати ефективність запропонованих заходів.

Стратегія «старий ринок - новий товар». Ведення у виробництво сиру і м'яких сирів з добавками дозволить збільшити обсяг реалізації на 7% в рік. У сумарному вираженні приріст величини чистого прибутку підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» складе 11,5 тис. грн.

Створення нової торгової марки зробить продукцію ТОВ «Вільнянський молокозавод» більш престижною. Що так само підвищить рівень фінансових показників.

Стратегія «новий ринок - старий товар». В рамках цієї стратегії планується, що продукція ТОВ «Вільнянський молокозавод» буде реалізовуватися в найбільших містах Західного регіону (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Нові ринки збуту продукції підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Місто	Об'єм реалізації, тис т	Виручка від реалізації, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.
Львів	350	140	47
Івано-Франківськ	420	168	52
Чернівці	300	120	38

Дослідження, проведені в даних регіонах за матеріалами статистичних та наукових публікацій, дозволили зробити висновок про те, що попит на молочну продукцію перевищує пропозицію.

З початку 2020 року м. Львів виручило від продажу молока на 3,5 млн. грн. менше ніж за цей же період 2019 року. Зниження виробництва викликано низькими закупівельними цінами на молоко у місті.

На ринку м. Івано-Франківська спостерігається зростаючий дефіцит молочного жиру, в 2020 році склав -2,2 тис. т. Цілком ймовірно, що в 2021 році темпи приросту виробництва молочної продукції будуть знижуватися, спираючись на купівельну спроможність населення. Тому входження на ринок м. Івано-Франківська продукції ТОВ «Вільнянський молокозавод» з лояльною ціновою політикою забезпечить покриття попиту на якісну і натуральну молочну продукцію.

На ринку м. Чернівці попит на молочну продукцію, збагачену біокультурами, перевищує пропозицію.

Також на ТОВ «Вільнянський молокозавод» постійно триває оновлення технологічного процесу, вкладаються кошти у розвиток, що дає підстави підприємству з оптимізмом дивитися в майбутнє і думати про закордонні ринки збуту.

Вважаємо, що у підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» є можливість зайнятися активною зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки деякі продукти зберігаються в такій тарі, що термін зберігання не так швидко спливає, для прикладу це картонна упаковка Pure-Pak, в яку розфасовують молоко, кефір та йогурти (термін зберігання 12 діб, 15 діб та 18 діб відповідно), пляшки з HDPE-матеріалу, які є тарою для кефіру (термін зберігання – 14 діб) та фольга для зберігання масла (термін зберігання – 35 діб). Отже, як видно термін зберігання є достатній щоб доставити продукти, наприклад в Польщу, та реалізувати їх там.

На підприємстві крім молочних продуктів також виготовляють пляшки з HDPE-матеріалу, тобто це екологічний пластик, який швидко розкладається в навколишньому середовищі. А, як відомо, в Європі дуже цінують екологічну продукцію, тому можна було б залучити більше

працівників та розширити виробничі потужності для того, щоб виробляти більше пляшок та продавати за межами України.

Існують різні підходи до здійснення експорту, які можна використовувати як відокремлено, так і в поєднанні (додаток Г) [53, с. 152].

Зазначимо, що ефективним шляхом до успіху в становленні конкурентоспроможних молокопереробних підприємств є концентрація капіталу та виробничих потужностей на основі розвитку інтеграційної взаємодії. Інтеграція впливає на життєстійкість підприємств, підвищення фінансової стабільності, зниження рівня невизначеності у постачанні ресурсів та збуті продукції, зміцнення позицій об'єднаних підприємств на ринку товарів і послуг, диверсифікацію виробництва, зниження ризиків тощо [55].

Інтеграційна взаємодія – це цілеспрямований процес формування стійких виробничих та економічних зв'язків між суб'єктами господарювання, як на основі спільної власності (у випадку жорсткої інтеграції), так і на основі договору про спільну діяльність (м'яка інтеграція), що призводить до створення нової системи на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при виробництві та просуванні продукції на ринку. При цьому відбувається об'єднання певних загальних функцій, вирішуються загальні завдання, розробляються стратегія та спільні програми розвитку, що у результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття. Прогресивна інтеграція веде до утворення якісно нової цілісної системи, яка дозволяє набути конкурентних переваг, зміцнити ринкову позицію та збільшити ринкову владу учасників інтеграційної взаємодії [48, с. 42-49].

Загалом на території ЄС вимоги до безпечності сільськогосподарської сировини рослинного та тваринного походження, а також продуктів переробки регламентуються великою кількістю законодавчих актів. Таким чином, забезпечення відповідності вітчизняної харчової продукції європейським стандартам є необхідною передумовою конкурентоздатності

молочної галузі на зовнішніх ринках та важливим чинником її конкурентоспроможності на внутрішньому.

На основі результатів проведеного дослідження для ТОВ «Вільнянський молокозавод» рекомендується використовувати стратегію концентрованого зростання (стратегію розвитку ринку і стратегію розвитку продукту), яка передбачає розширення виробництва. Для реалізації цієї стратегії перед організацією слід поставити три стратегічні цілі розвитку:

- збільшення частки ринку в Запорізькій області;
- освоєння ринків збуту в сусідніх областях;
- вихід на міжнародний ринок.

Для досягнення вищевказаних стратегічних цілей розвитку підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» розроблені цілі другого рівня, а саме:

- розвиток політики просування товару;
- розширення асортименту;
- маркетингові дослідження ринку збуту;
- моніторинг активності конкурентів;
- оптимізація транспортних витрат (виявити найбільш оптимальні методи транспортування товару);
- пошук нових покупців (аналіз пропозицій на офіційних сайтах виробників, розміщення інформації про співпрацю на власному сайті);
- розробка інвестиційних проектів (підтримування зв'язків та ведення переговорів з особами зацікавленими в інвестиціях у даній області);
- впровадження інноваційних технологій виробництва, відстеження новинок на світовому ринку;
- оновлення виробничого обладнання;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів і фахівців;
- розширення закупівель молока.

Для реалізації стратегії розвитку на ТОВ «Вільнянський молокозавод» було рекомендовано:

- збільшити видатки на рекламні заходи;
- розробити нову торгову марку з метою підняття іміджу ТМ;
- просувати продукцію в найбільші міста Західного регіону;
- розширити асортимент молочної продукції.

Реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Вільнянський молокозавод» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності, і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємств і дасть можливість вивести показники переробної галузі регіону на новий рівень.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати систему теоретико-методологічних та науково-прикладних положень щодо управління збутовою діяльністю підприємства. Його результати дають підстави для наступних узагальнень та висновків:

1. Збутова діяльність - це комплекс взаємопов'язаних операцій по плануванню кількості реалізованої продукції залежно від очікуваного рівня рентабельності; вибору найоптимальніших партнерів та постачальників; ціноутворенню, у відповідності до якості продукції, місткості ринку, попиту; пошуку і втіленню дій, що призводять до збільшення попиту і прискорюють збут продукції та підвищують прибутки підприємства. Метою збутової діяльності фірм є визначення та задоволення потреб споживачів у необхідній продукції з отриманням максимального економічного прибутку та соціального ефекту для всіх учасників діяльності. Предмет збутової діяльності – це виготовлені товари та провадження додаткових послуг при їх реалізації. Об'єкти – кінцеві споживачі. Суб'єкти – виробничі підприємства, посередницькі організації, торговельні і юридичні фірми.

2. Використання механізму управління збутовою діяльністю підприємства дасть можливість здійснювати вплив на господарські процеси підприємства, а також допоможе згрупувати основні функції під час здійснення товароруху продукції, яку виробляє окрема господарююча одиниця, до споживачів. Окрім того, можливим є розроблення індивідуального підходу до здійснення збуту продукції на основі наукового підходу до ведення складних економічних процесів, що супроводжують діяльність підприємств.

3. 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 залежатиме 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.

4. Використання різноманітних методичних підходів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємств України дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розроблення таких методів управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватися на потреби ринку й вести конкурентну боротьбу. Також досить важливим аспектом є систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити.

5. Базою для дослідження було обрано підприємство ТОВ «Вільнянський молокозавод». Підприємство впевнено нарощує обсяги виробництва і розширює асортимент, який нараховує понад 60 позицій. Молочна продукція виробляється на сучасному технологічному обладнанні, все що випускаються продукти сертифіковані і відповідають як державним стандартам. Сфера діяльності підприємства - виробництво і реалізація молочної продукції. ТОВ «Вільнянський молокозавод» - це динамічно розвиваюче підприємство, виробничі потужності якого дозволяють щодня виробляти до 150 тонн молочної, до 100 тонн кисломолочної і до 50 тонн сирної продукції і масла. Асортимент продукції, що випускається складає до 50 найменувань.

6. Основним конкурентом підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» є ПАТ «Молочанський молочноконсервний комбінат», так як він займає найбільшу частку ринку, у нього нижча ціна на товар, він перебуває на ринку вже тривалий час. Конкурентоспроможність ТОВ «Вільнянський молокозавод» показали, що досліджуване підприємство протягом досліджуваного періоду покращило свою конкурентоспроможність, про що свідчить збільшення показника конкурентоспроможності на 3,71 пункти протягом останніх років.

7. Найбільшу питому вагу серед споживачів ТОВ «Вільнянський молокозавод» займають приватні підприємці та їх кількість постійно збільшується,

так у 2018 р. їх число становило 9, а в 2020 р. відбулося зростання в 2 рази і їх стало 18. В цілому загальна кількість споживачів збільшується з кожним роком і їх зростання в 2020 р. в порівнянні з 2018 р. становило 62,5%, а в порівнянні з 2019 р. 50,0%. Вся продукція підприємства ТОВ «Вільнянський молокозавод» високої якості, має відповідні сертифікати.

8. Підприємство в 2018 р. виконувало свої зобов'язання за договорами поставки на 99%, в 2019 р. на 92%, а в 2020 р. на 91%. Таким чином, спостерігається зниження відсотка виконання договірних зобов'язань в 2020 р. Це пов'язано, перш за все, з порушенням поставки сировинних ресурсів на ТОВ «Вільнянський молокозавод» з боку постачальників, що спричинило невиконання своїх договорів підприємством. У 2020 р. обсяги поставок продукції відповідно до укладених договорів ТОВ «Вільнянський молокозавод» збільшились на 438,2 тис. грн. (52,0%) порівняно з 2018 р. та на 31,9 тис. грн. (2,6%) порівняно з 2019 р.

9. Пропозиція щодо запровадження посади торгового агента на ТОВ «Вільнянський молокозавод» є економічно доцільною і вигідною для підприємства. В результаті його впровадження прибуток ТОВ «Вільнянський молокозавод» зросте на 798,4 тис. грн., рентабельність продажів 0,60%. Термін окупності пропозиції складе 0,9 місяці, ефективність від впровадження даної вакансії 109%.

10. Для реалізації стратегії розвитку на ТОВ «Вільнянський молокозавод» було рекомендовано: збільшити видатки на рекламні заходи; розробити нову торгову марку з метою підняття іміджу ТМ «Вільняночка»; просувати продукцію в найбільші міста Західного регіону; розширити асортимент молочної продукції. Реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Вільнянський молокозавод» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності, і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємств і дасть можливість вивести показники переробної галузі регіону на новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Азарова А.О., Присяжнюк М.В., Нестерук І.О. Удосконалення збутової діяльності підприємства засобами сучасних інформаційних технологій. Молодий вчений. №12.1(40). 2016. С. 628–631.
3. Алексич К. А., Кравченко В. Н. Методологія аналізу збутової діяльності торгової компанії. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2014. № 6. Т. 2. С. 8–13.
4. Атаманчук Ю. Впровадження прогресивних механізмів управління збутовою діяльністю. Агросвіт. 2015. № 5. С. 50–55.
5. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., & Юрченко, Н. І. (2021). МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОПТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Підприємництво і торгівля, (28), 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-01>.
6. Безчасний Л. Наукові основи формування національної економічної системи, адаптованої до інноваційного розвитку. Наука та наукознавство. 2014. №4. С. 3-7.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор–Видавництво, 2016. 378 с.
8. Бутова О.В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства. Вісник Харківського національного економічного університету. 2013. № 5. С. 68–70.
9. Войчак А.В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 42-43.
10. Войтенко І. Теоретичні підходи до побудови збутової мережі промислового підприємства. Економічна думка. 2016. № 4. С. 193-199.

11. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В. Управління зовнішньоекономічною збутовою діяльністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 3. С. 31–36.
12. Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Кіровоградський національний технічний університет : веб-сайт. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02).
13. Гнилянська Л.Й., Топоровський В.Я. Організація збутової діяльності підприємства. Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
14. Гудзенко Н.М., Коваль Н.І., Плахтій Т.Ф. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С.102-113.
15. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. Інноваційна економіка. 2012. № 11. С. 277–280.
16. Данилюк В.О., Дашкевич Д.Р. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 276–283.
17. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96.
18. Жиленко В.Т., Насадчук І.О. Управління продажами як складова маркетингової політики підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 9. С. 21–27.
19. Заремба В.П. Концепція організації маркетингового управління діяльністю підприємств. Агросвіт: наук. журнал. 2013. № 14. С. 47 – 50.
20. Заяц В.В., Цветкова А.Б. Особенности комплекса маркетинга в розничной торговле. Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 7. С. 81–90.
21. Іваночко Н.В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №18. С. 214–218.

22. Іваночко Н.В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Сталий розвиток економіки. 2015. № 3. С. 115-121.
23. Идрисова Г. Ф. Некоторые аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия. Московский экономический журнал. 2018. № 5 (3). С. 389–394.
24. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2017. № 2(58). С. 107–115.
25. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 24-28.
26. Кантемирова М.А., Дзакоев З.Л. Стратегический подход к развитию предприятий перерабатывающей сферы региона. Фундаментальные исследования. 2015. № 6. Ч. 2. С. 355–361.
27. Кантемирова М.А., Дзакоев З.Л. Стратегический подход к развитию предприятий перерабатывающей сферы региона. Фундаментальные исследования. 2015. № 6. Ч. 2. С. 355–361.
28. Кидирко Л., Севчук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 8 (173). С. 36-42.
29. Ключник А.В., Білозерцева І.О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
30. Ковалева Н. В. Управление сбытом в деятельности предприятий сферы услуг. Концепт. 2016. № 6. С. 36–42.
31. Козуб В., Уварова А. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. №12. С. 18–23.

32. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І.В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2018. 190 с.

33. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж. Основы маркетинга [5-европейское изд.]. М.: И.Д. Вильямс, 2012. 752 с.

34. Кошик О.В., Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 464–468.

35. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). К.: Талком, 2019. 243 с.

36. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Modern Economics. 2018. № 11(2018). С. 116-121.

37. Музичка, С.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. Економічний часопис. XXI Економіка та управління підприємствами. 2013. № 11- 12(2). С. 64-67.

38. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес інформ. 2014. № 5. С. 302 – 305.

39. Офіційний сайт ТОВ «Вільнянський молокозавод». URL: <http://vilnyanka.com/> (дата звернення 19.05.2021).

40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.05.2021).

41. Пересадько Г.О., Пересадько О.В., Радченко О.В., Науменко С.І. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. Міжнародний науковий журнал. 2015. Т. 3, № 3 (48). С. 72-80.

42. Пухальська Я. П. Стратегічний підхід в управлінні збутом підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту: зб. наук. пр. Луцьк, 2018. № 22. С. 221–229.
43. Россоха В.В., Шарапа О.М. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 67–71.
44. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. (2), С. 248-252.
45. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2 (38). С. 55-59.
46. Сарай Н.І. Економічна діагностика: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 164 с.
47. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Мукачівський науковий вісник. 2018. №16. С. 478-483.
48. Собко О.М., Бойчик І.М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6, ч. 3. С. 42–49.
49. Спільник І.В., Загородна О.М. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей). Тернопіль: ТНЕУ. 2012. 432 с.
50. Спільник І.В. Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Вип. 17. С. 106-120.
51. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783>.

52. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Знання, 2012. 815 с.
53. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств. [Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія]. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 151–171.
54. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка». 2014. №3. С. 230-236.
55. Шевчик, М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua/7926/1/10smg.pdf>.
56. Шереметинська О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств суб'єктів-ЗЕД в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
57. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88-95.
58. Яркіна, Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. Проблемы економіки. 2014. № 3. С. 279-285.
59. Demidenko M. Method of selection of ERP systems using multicriterial optimi-zation models. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2018. № 5. P. 132–137.
60. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Ye. Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. Academy of Accounting and Financial Studies Journal. 2020. Vol. 24, Issue 3, pp. 1-7.
61. Gombkötő N. International Trade in Agricultural and Food Products. International Journal of Commerce, Business and Management. 2017. Vol. 6, No.3. P. 22–28.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А. 1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Вільнянський
молокозавод» на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	9	9
накопичена амортизація	1002	9	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	952	1 971
Основні засоби	1010	14 805	13639
первісна вартість	1011	31 998	33 212
знос	1012	17 193	19 222
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15	15
Усього за розділом I	1095	15772	15625
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 458	12 210
Виробничі запаси	1101	2 458	10 314
Товари	1104		2 096
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 155	13 499
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	743	946
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 201	180
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 212	1 256
Інші оборотні активи	1190	225	487
Усього за розділом II	1195	11003	28 578
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	26775	44203
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 500	13 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 121	321
Усього за розділом I	1495	15 621	13 821
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7 202	26 340
розрахунками з бюджетом	1620	210	
у тому числі з податку на прибуток	1621	210	
розрахунками зі страхування	1625	53	47
розрахунками з оплати праці	1630	110	216
Інші поточні зобов'язання	1690	2 571	3 971
Усього за розділом III	1695	10146	30382
Баланс	1900	26675	44203

ДОДАТОК А

Таблиця А. 2 -Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Вільнянський
молокозавод»
на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	9	9
накопичена амортизація	1002	9	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 971	31
Основні засоби	1010	13639	14810
первісна вартість	1011	33 212	36 426
знос	1012	19 222	21 516
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15	15
Усього за розділом I	1095	15625	14865
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12 210	10 048
Виробничі запаси	1101	10 314	9 207
Товари	1104	2 096	931
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 499	1 680
з бюджетом	1135	946	405
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	180	421
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 256	1166
Інші оборотні активи	1190	487	3056
Усього за розділом II	1195	28 578	16 776
Баланс	1300	44203	31632
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 500	13 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	321	(2 764)
Усього за розділом I	1495	13179	10736
Усього за розділом II	1595		
товари, роботи, послуги	1615	26 340	15 819
розрахунками зі страхування	1625	47	113
розрахунками з оплати праці	1630	216	217
Інші поточні зобов'язання	1690	4 421	4 747
Усього за розділом III	1695	31 024	20 896
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	44 203	31 632

ДОДАТОК А

Таблиця А. 3 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Вільнянський
молокозавод» на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	9	9
накопичена амортизація	1002	9	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31	
Основні засоби	1010	14810	13678
первісна вартість	1011	36 426	39 033
знос	1012	21 516	25 255
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	15	15
Усього за розділом I	1095	14856	13693
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 048	9 333
Виробничі запаси	1101	9 207	8 548
Товари	1104	931	867
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 680	4 428
з бюджетом	1135	405	7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	421	1 251
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 166	1 123
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	3 056	3 440
Усього за розділом II	1195	16776	19582
Баланс	1300	31632	33275
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 500	13 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	400	2 217
Усього за розділом I	1495	13900	15717
Довгострокові кредити банків	1510		1600
Усього за розділом II	1595		1600
товари, роботи, послуги	1615	15 819	8029
розрахунками зі страхування	1625	113	532
розрахунками з оплати праці	1630	217	316
Інші поточні зобов'язання	1690	1 583	7 081
Усього за розділом III	1695	17752	15958
Баланс	1900	31632	33275

ДОДАТОК Б

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «Вільнянський молокозавод» за
2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2018	2019	2020	Зміна 2019/2018		Зміна 2020/2019	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	6	7	8	9
Валовий прибуток	41777	22683	45331	-19094	-45,7	22648	99,8
Собівартість реалізованої продукції	40391	20370	38596	-18221	-47,2	18226	89,5
Чистий дохід від реалізації продукції	1386	2313	6735	927	66,9	4422	191,2
Інші операційні доходи	330	668	2900	338	41,5	2433	521,0
Адміністративні витрати	2513	1216	5191	-1297	-51,6	3975	326,9
Витрати на збут	355	1091	1305	736	207,3	214	19,6
Інші операційні витрати	84	547	132	463	551,2	-415	-75,9
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток/збиток	-1236	127	2806	1363	-110,3	2679	2109,4
Інші фінансові доходи	-	4	2	4	-	-2	-50,0
Інші доходи	-	101	11	101	-	-90	-89,1
Фінансові витрати	-	-	490	-	-	-490	-
Витрати від участі в капіталу	-	-	19	-	-	-19	-

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші витрати	-9	-	-	9	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування прибуток/збиток	-1245	232	2310	1477	-118,6	2078	895,7
Податок на прибуток	-234	-155	-385	79	-33,8	-230	148,4
Чистий прибуток (збиток)	-1479	77	1925	1556	-105,2	1848	2400,0

ДОДАТОК В

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Вільнянський молокозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідер молочної галузі в регіоні 2. Репутація підприємства 3. Якісна, натуральна продукція 4. Широкий асортимент 5. Висока кваліфікація виробничих кадрів 6. Хороші виробничі можливості 7. Налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг)	1. Відсутність заходів по просуванню продукції, рекламі 2. Відсутність торгового персоналу 3. Недоліки упаковки 4. Маленький термін реалізації продукції 5. Високі витрати 6. Недостатня кваліфікація менеджменту 7. Залежність в сировину від постачальника
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Вертикальна інтеграція (зворотна - сировинна база, пряма-розвиток збутової мережі) 3. Підвищення купівельної спроможності населення 4. Збільшення споживання молочної продукції (зростання ринку) 5. Відхід з ринку дрібних виробників 6. Пріоритет місцевої влади на розвиток АПК 7. Розвиток «культу» Здорового Харчування 8. Розвиток роздрібних мереж 9. Розширення асортименту 10. Можливості модернізації виробництва 11. Інвестицій в персонал	1. Посилення конкуренції з боку великих виробників з інших регіонів 2. Зменшення сировинної бази 3. Розвиток роздрібних мереж. 4. Зростання сили торгу. зсув пріоритету в сторону роздробу. 5. Низька якість роботи роздрібної торгівлі 6. Слабка підтримка підприємства органами влади

ДОДАТОК Г

Методи виходу на експорт

Кооперування та спільне підприємництво (контрактні угоди)	Передбачає: – підписання ліцензійних угод; – організацію спільного підприємництва; – співробітництва на умовах франчайзингу тощо.
Пряме інвестування	Передбачає створення виробничих потужностей на зарубіжному ринку шляхом: – заснування (будівництва) нових виробничих потужностей; – придбання (викупу) наявних виробничих потужностей; – викупу частки партнера в СП.
Непрямий експорт	Не передбачає присутності компанії на зарубіжному ринку. Відбувається через вітчизняних, іноземних або міжнародних посередників. У випадку реалізації цього підходу компанія використовує послуги посередницької компанії. Саме вона шукає ринки збуту та покупців для Вашого товару та несе всі ризики стосовно оплати та транспортування. Такий підхід є, по суті, навчальним і дає можливість компанії дізнатися більше про іноземних конкурентів, нові можливості та технології. Цей підхід є найбільш поширений серед українських та європейських компаній.
Прямий експорт	Передбачає присутність компанії на зарубіжному ринку через організацію власних представництв, використання ексклюзивних дилерів тощо. Найамбітніший та разом із тим найскладніший підхід до здійснення експорту. Причина цього в тому, що компанія бере на себе весь процес експорту від дослідження та планування ринку до дистрибуції на ринку направилення. Саме цей підхід до експорту дає змогу гравцям ринку досягти високих результатів, проте і потребує значних зусиль. Прямий експорт не виключає можливості залучення посередників. Так, компанія може експортувати до найближчих ринків, а посередницька компанія — до більш складних закордонних ринків.