

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингова збутова стратегія дилерської мережі»

(за матеріалами ТОВ «Вавін Україна», м. Київ)

студента 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Мустафаева Елнура
Ілтізам огли

Науковий керівник
к.е.н, ст.викл.

Коноплянникова Марьяна
Анатоліївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ-2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ	6
1.1 Сутність, види та цілі збутової стратегії.....	6
1.2 Організація збутової системи та її особливості.....	17
1.3 Оцінка ефективності маркетингової збутової стратегії	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ.....	33
2.1 Дослідження маркетингового середовища	33
2.2 Аналіз ефективності дилерської мережі	45
2.3 Аналіз збутової стратегії «Wavin Ukraina»	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ.....	56
3.1 Шляхи вдосконалення збутової стратегії.....	56
3.2 Організація на підприємстві «Wavin Ukraina»	60
3.3 Оцінка результативності збутової стратегії.....	81
ВИСНОВОК	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасної вітчизняної економіки притаманна наявність розгалуженої мережі посередницьких структур різного типу. Сучасні підприємства, які належать до розгалуженої мережі посередницьких структур, являють собою складний господарський організм, який в умовах становлення ринкових відносин розвивається досить динамічно, зазнаючи постійні зміни. Дослідження механізму діяльності посередницьких структур показує, що вони мають специфічні цілі, засоби, форми і методи впливу і внутрішні можливості самовдосконалення. Зокрема, дилери складають специфічний сектор ринкової економіки. У сучасних умовах України дилерське підприємництво характеризується як один з методів ринкового господарювання, конкретний тип економічної поведінки. Дилерське підприємництво варто розглядати як складне явище, яке здійснюється стосовно сформованих в Україні умов ринкової економіки. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці нових методичних підходів і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії підприємств-виробників зі своєю дилерською мережею, що свідчить про актуальність теми дослідження.

Дослідження наукових розробок та публікацій показало, що проблемам дослідження маркетингової збутової стратегії дилерської мережі приділяли та приділяють значну увагу такі науковці та фахівці в галузі економіки як: О. В. Бакалінський, Л. В. Балабанова, О. І. Белей, С. Е. Белей, Н. М. Гудзенко, М. К. Колісник, В. В. Меженська, В. В. Стадніченко, І. О. Хітров та інші. Враховуючи значний внесок науковців, очевидно, що окремі аспекти та питання дослідження процесу управління розвитком дилерської мережі все ще потребують уточнень та подальшого наукового опрацювання.

Метою дипломної роботи є розробка теоретичних положень та науково-практичних рекомендацій щодо формування та розвитку маркетингової збутової стратегії дилерської мережі.

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно було вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність, види та цілі збутової стратегії;
- обґрунтувати особливості організації збутової системи та її особливості;
- провести оцінку ефективності маркетингової збутової стратегії;
- дослідити маркетингове середовище функціонування «Wavin Ukraina»;
- проаналізувати ефективність дилерської мережі;
- здійснити аналіз збутової стратегії «Wavin Ukraina»;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення збутової стратегії ;
- провести дослідження особливостей організації збуту на підприємстві «Wavin Ukraina»;
- оцінити результативність збутової стратегії «Wavin Ukraina».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади функціонування та розвитку маркетингової збутової стратегії дилерської мережі.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової збутової стратегії дилерської мережі.

Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту та маркетингу, викладені в українських і зарубіжних наукових працях з приводу формування маркетингової збутової стратегії дилерської мережі.

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

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

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці концепції формування та розвитку дилерської мережі ТОВ «Wavin Ukraina», яка містить напрями підвищення ефективності розвитку маркетингової збутової стратегії дилерської мережі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані шляхи вдосконалення збутової стратегії дилерської мережі ТОВ «Wavin Ukraina». Практичну значущість одержаних результатів визначають можливості збільшення ефективності системи збуту продукції ТОВ «Wavin Ukraina» на ключових ринках збуту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ

1.1 Сутність, види та цілі збутової стратегії

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

На сучасному етапі організації збутової системи на вітчизняних підприємствах обумовлено [2, с. 67]:

- пристосуванням організаційної структури підприємства до ринкових вимог;
- удосконаленням виробничої діяльності. Збут є індикатором ефективності функціонування виробничої системи підприємства;
- боротьбою за споживача. У конкурентному середовищі споживачі самостійно обирають постачальника, керуючись мотивом найбільшої вигоди.

Різниця розуміння функцій збуту в умовах ринкової і планової економіки зумовлює необхідність детального аналізу і оцінки термінології даного поняття. В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «збут», але всі їх можна об'єднати у дві групи: вузьке і широке тлумачення даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження підходів до визначення поняття «збут»

Вузьке трактування поняття «збут»	Широке трактування поняття «збут»	Коментар до визначення поняття
1. Збут у вузькому розумінні – це безпосередньо продаж продукції [7, с. 111].	1. Збут товару представляє собою ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник зі споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [9, с. 15].	Висунута автором дефініція не розглядає можливість системного управління збутовою політикою підприємства.
2. Збут являє собою продаж, реалізацію підприємством, організацією, підприємцями виготовленої продукції або товарів з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [8].	2. Збут – це багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [11, с. 77].	Визначення поняття «збут» є більш узагальненим.
3. Збут являє собою процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [17, с. 263].	3. Збут в широкому розумінні – цільний процес доведення товару від виробника до кінцевого споживача [18, с. 55].	Визначення не охоплює всі сторони малого бізнесу.
4. Збут – це процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення потреб споживачів [29, с. 203].	4. Збут – транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та безпосередньо продаж товару [32, с. 12].	У визначенні не враховується вплив різноманітних факторів на розвиток організації збутової діяльності підприємства.
5. Збут – це реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [12].	5. Збут – це сукупність дій, які виконуються з того моменту, коли продукт у тій формі, в якій він буде використовуватися, поступає в комерційне підприємство виробника або кінцевого виготовлювача до того моменту, коли споживач закупає його [19, с. 72].	У визначенні враховуються лише внутрішні сторони сфери збуту.

Так, «вузьке» трактування поняття «збут» недостатньо розкриває сутність даного процесу в умовах ринку. Даний підхід є раціональним для централізованого планування. При вивченні процесу регулювання виробничо-збутової діяльності слід дотримуватися «широкого» поняття. «Широке» трактування терміну «збут» приводить до поняття «товарорух».

Під «товарорухом» розуміють систему, яка забезпечує доставку товарів до місця продажу в точно визначений час і з максимально високим рівнем обслуговування покупців. Автор В. В. Бурцев визначає це поняття таким чином: «товарорухом називається фізичний розподіл товарів, що включає ряд функцій: зберігання, транспортування, складування товарів, прийом та обробку замовлень» [5, с. 145].

Поряд із проведеним дослідженням сутності поняття «збут», варто відзначити, що на сьогоднішній день існують різні погляди вчених щодо визначення поняття «збутова стратегія». Тому, на нашу думку, доцільно провести уточнення дефініції даного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Трактування поняття «збутова стратегія» різними вченими

Автор (и), джерело	Визначення поняття
Белей О. І. [3, с. 115]	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.
Гавришко Н. В. [11, с. 98]	Підфункція маркетингу, яка включає в себе всі дії, що відбуваються з товаром у інтервалі часу після його виробництва й до початку споживання.
Глазкова К. О. [13, с. 103]	Складний процес, який містить не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу.
Єленко О. В. [22, с. 494]	Ланцюжок, що пов'язує підприємство-виробника зі споживачем через проміжні ланки: збутовиків, торговельних посередників.
Іртищева І. О. [24, с. 12]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.
Крикавський Є.В. [33, с. 121]	Цілісний процес, що охоплює: <ul style="list-style-type: none"> – планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; – пошук і обрання найкращого партнера – постачальника (покупця); – проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; – виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
Лола Ю. І.	Розподіл товарів, який являє собою передачу права власності на

[35, с. 7]

товар у процесі його переміщення від виробника до споживача.

Проведений аналіз праць учених (табл. 1.2) дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення «збутова стратегія підприємства»: одні ототожнюють її з поняттями «розподіл», «товарорух» або «збут»; інші розглядають як продаж або як заключну стадію господарської діяльності підприємства, або ж фактично розкривають збутову діяльність через процес управління збутовою діяльністю.

Успішне функціонування підприємств в ринковому середовищі передбачає високу ефективність їх діяльності та можливості пристосовуватись до зовнішніх умов, які постійно змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі формування маркетингової стратегії. Значення теоретичних, методологічних і практичних аспектів маркетингової стратегії підприємств зростає ще і тому, що в національному секторі економіки традиційно складно здійснюються антикризові програми, процеси адаптації [15, с. 147].

Формування та розвиток маркетингової стратегії, дозволяє сільськогосподарським підприємствам адаптуватися до ринкових умов та функціонувати досить ефективно. Розвиток маркетингової діяльності – це система заходів, яка дозволяє мобілізувати фінансові, трудові, матеріальні ресурси, інвестиції. Розвиток маркетингової стратегії орієнтований на покращення національної економіки переважно за рахунок його внутрішніх джерел. У ринкових відносинах визначальну роль відіграє попит, в повній відповідності до якого організовується пропозиція продукції. Надання пріоритетного значення пропозиції продукції містить елементи великого ризику, збитків та банкрутства.

Досягнення стратегічних цілей здійснюється через реалізацію цілей тактичного рівня, до яких можна віднести поточні та одноразові цілі у сфері збутової діяльності. Для цього не потрібне залучення значних ресурсів підприємства і суттєві зміни у збутовій роботі. В основному такі цілі специфічні для кожного підприємства, оскільки в більшості випадків вони

визначаються такими чинниками, як: масштаби діяльності, асортимент товару, який реалізують, стан цільового ринку, кількість, інтенсивність, характер і форми організації каналів розподілу тощо.

Стратегія збуту – це узагальнююча модель дій, спрямованих на досягнення його цілей. Вона включає всі операції, пов'язані з плануванням і прийняттям рішень у цій сфері. За своєю сутністю стратегія збуту – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємства керуються у своїй діяльності. Вони мають здебільшого обмежувальний або пропонуючий характер, створюючи атмосферу, в якій здійснюється збутова діяльність підприємства. Виділяють чотири групи таких правил:

- за якими встановлюються відносини підприємства з його зовнішнім оточенням та за якими визначають, куди збувати свою продукцію, як досягти переваги над конкурентами;
- на основі яких встановлюються відносини і процедури всередині підприємства (організаційна концепція збуту);
- що використовують під час оцінювання результатів збутової діяльності підприємства;
- відповідно до яких підприємство провадить свою щоденну діяльність [27, с. 8].

Отже, стратегія збуту – це постійний пошук та розробка плану дій, процес, який повторюється і починається з констатування сучасної позиції підприємства. Він завжди індивідуальний і потребує ретельного аналізу збутової діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

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

ринку [1].

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

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

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

З позицій стратегічного управління досягнення конкурентної переваги у сфері збуту в основному забезпечується правильно вибраною стратегією управління збутовим потенціалом підприємства, оскільки ефективність збутової діяльності підприємств залежить від спроможності підприємства нарощувати та активно використовувати його маркетингові, інформаційні й управлінські можливості, що становлять збутовий потенціал [32, с. 9].

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

Збутовий потенціал потрібно розглядати з позиції комплексного і системного підходів. Комплексний підхід являє собою комплексну систему,

яка складається з трьох окремих систем (забезпечення, управління і підтримки збутової діяльності).

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

Кожна з окремих систем структурно інтегрує в собі три підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить рівень розвитку збутового потенціалу підприємства: система ресурсного забезпечення збутової діяльності, система управління збутовою діяльністю, система підтримки збутової діяльності [12].

На наш погляд, основою для розробки стратегії управління збутовим потенціалом підприємства є рівень використання як усього збутового потенціалу, так і окремих його підсистем, що дає змогу визначити ступінь ініціювання стратегічних змін за кожною підсистемою.

Ця стратегія неминуче вступає в суперечність з умовами ринкового середовища, що змінюються швидше, ніж елементи оптимальної організації управління. Збутовий потенціал підприємства може інтенсивно розвиватися, проте зовнішня ефективність його використання при неадекватній реакції на умови ринку, який постійно змінюється, буде знижуватися. У цьому разі оцінювання рівня використання збутового потенціалу підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу цільового ринку як одного з напрямів діагностики збутового потенціалу стає для підприємств об'єктивно необхідною. Необхідність диференціювання оцінювання рівня використання збутового потенціалу залежно від стадії життєвого циклу цільового ринку зумовлюється також тим, що на кожній з них підсистеми збутового потенціалу мають різноманітний ступінь значущості. Значущість підсистем визначають експертним шляхом [35, с. 10].

Таким чином, система маркетингових стратегій управління збутом охоплює сім груп стратегій (рис. 1.1):

- 1) управління бізнесом;

- 2) управління цільовим ринком;
- 3) управління товарним портфелем;
- 4) цінові стратегії;
- 5) управління збутовим потенціалом;
- 6) управління збутовими ризиками;
- 7) управління збутовим персоналом [47, с. 155].

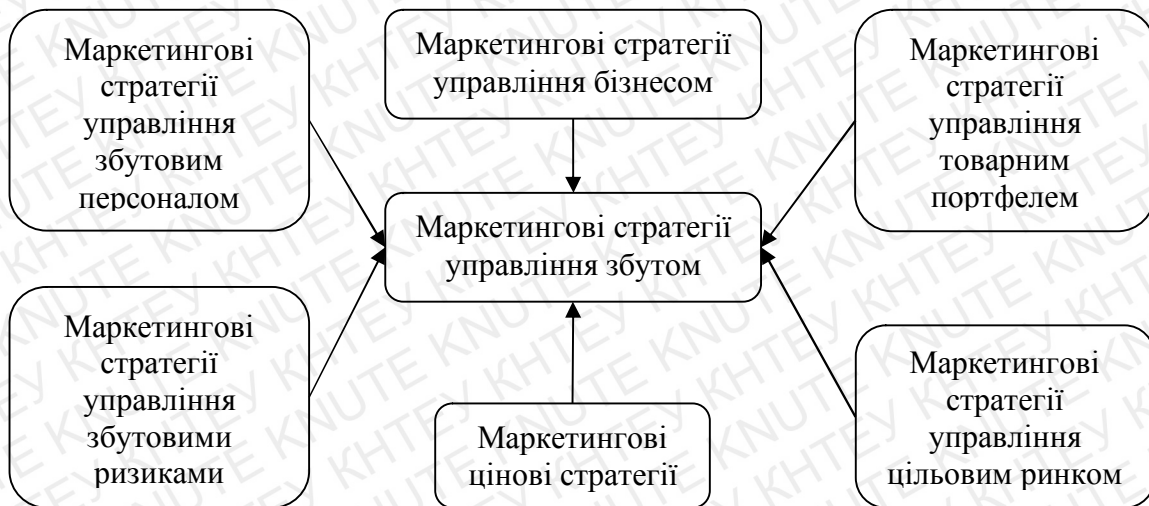


Рис. 1.1. Система маркетингових стратегій управління збутом [59, с. 60]

Варто відзначити, що маркетингові стратегії управління бізнесом для підприємств доцільно розробляти на основі стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матриць ADL/LC і Shell/DPM. Проте необхідно підкреслити, що аналіз маркетингового потенціалу підприємства повинен передувати аналізу ринку. Це пов'язано з тим, що без знання потенціалу неможливо визначити, яку саме частину сегменту потрібно найбільш ретельно дослідити [47, с. 157].

Невід'ємними складовими маркетингових стратегій управління збутом є стратегії управління товарним портфелем, які можна розробити на основі матриці Мак-Кінзі (табл. 1.3) [39, с. 73].

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність управління збутовою політикою підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом.

Таблиця 1.3

**Маркетингові стратегії управління товарним портфелем підприємств
за матрицею Мак-Кінзі [39, с. 74]**

Стратегічна зона	Параметри стратегічної позиції	Маркетингові стратегії	Маркетингові заходи щодо реалізації стратегії
Зона зростання	Висока привабливість СЗГ / висока конкурентоспроможність підприємства	Стратегія захисту позицій	- концентрація зусиль на підтримці конкурентних переваг; - активізація маркетингових заходів (реклама, стимулювання збуту); - вкладення інвестицій
	Висока привабливість СЗГ / середня конкурентоспроможність підприємства	Стратегія Розвитку	- зміцнення слабких конкурентних позицій; - активізація заходів щодо просування продукції; - надання додаткових послуг; - визначення і розподіл конкурентних переваг
	Середня привабливість СЗГ / висока конкурентоспроможність підприємства	Стратегія захисту позицій	- вкладення інвестицій у найбільш прибуткові групи продукції; - насичення існуючого асортименту; - впровадження нових видів продукції
Зона вибіркового розвитку	Висока привабливість СЗГ / низька конкурентоспроможність підприємства	Стратегія вибіркового розвитку	- підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; - активізація маркетингових зусиль (реклама, стимулювання збуту); - гнучка цінова політика; - надання сервісних послуг
	Середня привабливість СЗГ / середня конкурентоспроможність підприємства	Стратегія вибіркового розвитку	- пошук шляхів отримання конкурентних переваг; - вкладення коштів у найбільш прибуткові види продукції з меншим ризиком; - спеціалізація на перспективних видах продукції
Зона «збору врожаю»	Середня привабливість СЗГ / низька конкурентоспроможність підприємства	Стратегія збору врожаю	- звуження спеціалізації; - пошук можливостей збільшення ринкової частки без ризику; - зниження цін на товари
	Низька привабливість СЗГ / середня конкурентоспроможність підприємства	Стратегія «збору врожаю»	- скорочення асортименту; - зведення до мінімуму інвестицій; - зниження цін на товари.
	Низька привабливість СЗГ / низька конкурентоспроможність підприємства	Стратегія елімінації	- скорочення витрат на просування продукції; - відмова від реалізації безперспективних товарних груп

Так, лише повне врахування всього спектра відповідних чинників та величини їх впливу на збут дозволить комплексно розглянути активність

підприємства та його конкурентів, а також запити споживачів і надати можливість зважено та обгрунтовано оцінити фінансово-ринковий потенціал окремої номенклатурної позиції [49].

Отже, розробка стратегії управління збутовим потенціалом дасть змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються у сфері збутової політики підприємства, і забезпечувати адекватну реакцію на зміни, які спостерігаються на цільовому ринку. Правильне розуміння керівництвом підприємств всієї важливості стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю забезпечить можливість тримати під контролем конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, використання маркетингових збутових стратегій на підприємствах агропромислової сфери є не тільки доцільним, але на даний час стає необхідною умовою успішної ділової активності підприємства.

1.2 Організація збутової системи та її особливості

Основне призначення збутової політики підприємства – організація оптимальної збутової мережі з метою ефективного продажу виробленої продукції, включаючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного збереження, пунктів техобслуговування та виставочних залів, а також рішення питань логістики: визначення маршрутів товароруку, організація транспортування, навантаження та відвантаження, системи постачання, забезпечення ефективності товароруку.

Аналіз збутової діяльності підприємства має здійснюватися на двох рівнях. На рівні відділу маркетингу збутова діяльність аналізується в рамках загальної оцінки поточного стану підприємства [10, с. 5]. Завдання управління збутом полягає в тому, щоб на основі аналізу макро- та мікросередовища виявити можливості розширення збуту, визначити загрози, що виникають на цьому шляху, а також сильні та слабкі сторони існуючої системи збуту.

Основними завданнями організації збуту на підприємстві є:

- визначення комплексу збутових функцій та їх змістовне наповнення;
- визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують функції маркетингу на підприємстві;
- створення системи взаємодії фахівців, які відповідають за маркетингову орієнтацію підприємства, з іншими фахівцями компанії, які відповідають за забезпечення координації збутових, маркетингових та інших функціональних сфер діяльності підприємства [14].

Для просування товарів каналами дистрибуції, як правило, використовуються 2 основні стратегії: PUSH («пуш» – в перекладі «штовхати») і PULL («пул» – в перекладі «тягнути»). PUSH-стратегія. «Прштовхують» продукт по торговому ланцюжку шляхом стимулювання посередників, торгового персоналу (рис. 1.2).

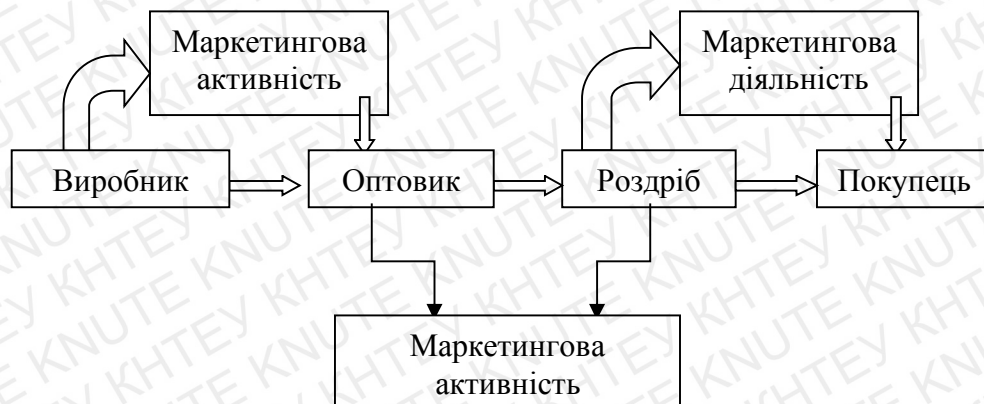


Рис. 1.2. Приклад реалізації PUSH-стратегії [37, с. 58]

PULL-стратегія. «Витягає» продукти через ланцюг дистриб'юторів шляхом стимулювання кінцевого попиту, споживачів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Приклад реалізації PULL-стратегії дилерської мережі користується двома з наведених стратегій [52, с. 15]

Отже, формування ефективної організаційної структури збутової стратегії розвитку дилерської мережі потребує виконання таких умов: виділення функцій логістичного менеджменту; відокремлення ланок збутової стратегії за функціями управління з метою реалізації глобальної мети збутової стратегії; наявність відносин логістичного менеджменту (координації, інтеграції, узгодження) між виділеними ланками збутової стратегії. Формування організаційної структури здійснюється на основі функціональної структури збутової стратегії, яка формує зміст процесу логістичного менеджменту підприємства. Особливістю збутової стратегії формування та розвитку дилерської мережі є те, що майже кожна ланка збутової стратегії є синтезом об'єкта і суб'єкта управління, причому окремі ланки можуть бути функціонально відособленими логістичними підсистемами, що мають свої цілі і локальні критерії оптимізації.

Організація збутової системи обумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом (табл. 1.4), вирішення яких набуває першорядного значення в забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку.

Таблиця 1.4

Проблеми управління збутом у сучасних умовах [27, с. 8]

Внутрішні проблеми	Зовнішні проблеми
1. Проблеми реалізації загальних функцій управління збутом: планування, організації, обліку, аналізу, контролю, регулювання, координації, мотивації	1. Постійні зміни в законодавстві України стосовно підприємницької діяльності
2. Проблеми реалізації окремих функцій управління збутом: <ul style="list-style-type: none"> • низький ступінь маркетингової орієнтації збуту; • недостатнє інформаційне забезпечення; • низька ефективність організації системи збуту; • недосконала політика управління товарними запасами 	2. Низький рівень купівельної спроможності населення, що є результатом низького життєвого рівня й інфляційних процесів
3. Недостатній рівень забезпеченості підприємств фінансовими ресурсами, насамперед брак	3. Розрив сформованих господарських зв'язків

оборотних коштів для розрахунку за постачання товарів на умовах попередньої оплати
--

Варто відзначити, що збут продукції підприємства визначається в кожний період часу кон'юнктурою попиту на окремі види продукції [31, с. 107]. Якщо на підприємстві належно стежать за кон'юнктурою попиту, то зміни в попиті мають якомога швидше позначатись на асортименті та обсягах виробництва продукції. Отже, керівництво підприємства, здійснюючи керуючий вплив, визначає кількість, якість, асортимент продукції та план збуту, тоді як значним впливом є зміна кон'юнктури попиту та місткість ринку.

У процесі дослідження встановлено, що для аналізу збутової діяльності і збутової стратегії, які використовуються на підприємстві, потрібно:

- 1) провести діагностику ринкового середовища функціонування підприємства малого бізнесу;
- 2) виявити можливості і загрози зовнішнього середовища;
- 3) оцінити вплив постачальників та споживачів на фінансову успішність підприємства; для цього визначити:
 - напрямки діяльності та канали збуту підприємства;
 - структуру асортименту продукції;
 - основних замовників продукції;
 - комунікаційні засоби, що застосовуються на підприємстві для стимулювання збуту;
- 4) оцінити ефективність стимулювання збуту [16, с. 156].

При цьому слід враховувати, що ефективність збуту продукції визначається наступними групами чинників:

- економічні чинники (ціни, податкові ставки, процентні ставки НБУ, рівень зарплати та ін.);
- політичні чинники (рівень стабільності в країні, характер правової бази та ін.);
- ринкові чинники (рівень конкурентності, ступінь монополізації, еластичність попиту на продукцію);

- інноваційні чинники (швидкість технологічних змін, асортимент, якість продукції, технологій і т.п.);
- соціально-культурні чинники (структура працюючих, культурні цінності, послуги працюючих і т. ін.) [21, с. 367].

Варто зазначити, що важливим елементом, який уможлиблює проведення об'єктивного аналізу кон'юнктури ринку з метою визначення його реальної та потенційної місткості, а також дослідження попиту, пропозиції, прогнозу обсягів збуту і стратегії розвитку збутової діяльності, є система аналітичного забезпечення збуту. Використання сучасних напрацювань дає змогу визначати кон'юнктуру як конкретну економічну ситуацію, що склалася на ринку під впливом сукупності чинників та умов за певний відрізок часу. При формуванні ефективного каналу збуту підприємству необхідно враховувати такі фактори:

- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрацію, потреби щодо розміщення і часу роботи торгової точки, асортименту товарів, умов кредиту тощо;
- можливості самої компанії – її цілі, ресурси, знання, досвід, конкурентоспроможність, масштаби виробництва;
- характеристика товару або послуги – ціна, складність, технічні характеристики, умови зберігання і експлуатації тощо;
- конкуренція – кількість і концентрація конкурентів, їх асортимент товарів, споживачі, організація збуту;
- варіанти каналів збуту – залежно від структури виконуваних функцій, доступності, законодавчої бази, що обмежує ті або інші аспекти організації каналів збуту [36, с. 335].

Значне місце у збутовій діяльності підприємства належить каналам збуту. Зокрема, канал збуту – це шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів [26, с. 49]. Він включає в себе всіх фізичних та юридичних осіб, пов'язаних з просуванням товарів і їх обміном. Варто відзначити, що відносини між учасниками каналів збуту можуть будуватися

як в усній угоді між виробниками і продавцем, так і на детальному письмовому контракті між ними. Визначимо функції каналу збуту [40, с. 122]:

- дослідна – збір інформації, необхідної для здійснення успішної реалізації продукту, насамперед, про споживачів;
- стимулююча – створення та поширення відомостей про товар, які активізують покупки;
- контактна – налагодження та підтримування зв'язків з реальними і потенційними покупцями;
- переговорна – проведення переговорів між виробниками і продавцями стосовно погодження цін та інших умов продажу;
- організаційна – організація руху товару, тобто транспортування, складування і зберігання продуктів;
- фінансова – пошук і використання коштів для покриття витрат по функціонуванню каналу;
- ризикова – прийняття відповідальності за функціонування каналу [40, с. 123].

Функціонування та розвиток дилерської мережі являє собою діяльність, спрямовану на планування, реалізацію й контроль руху товарів. На рис. 1.4 наведено канали побудови дилерської мережі.

Найпоширенішим способом реалізації продукції у дилерській мережі є канал розподілення, який включає двох-трьох посередників, серед яких один-два – оптові, і один – роздрібний. Використання оптових посередників продукції у дилерській мережі є об'єктивною необхідністю формування ринку продажу товарів в умовах, коли виробник і споживач віддалені один від одного. Оптовим торговцем є юридична або фізична особа, яка отримує значну кількість товару у різних виробників і організує їх рух у роздрібну торгівлю або безпосередній збут споживачеві.

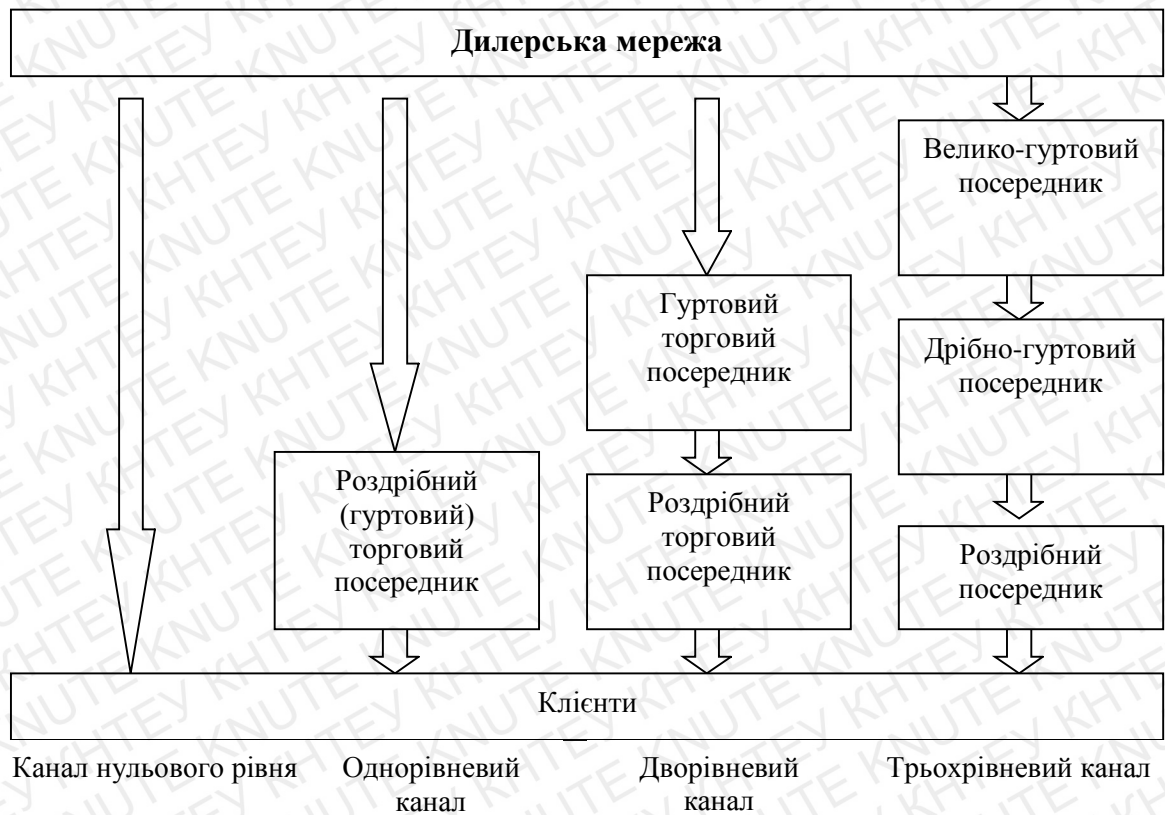


Рис. 1.4. Канали побудови дилерської мережі по збуту продукції
[6, с. 125]

Зокрема, для дилерської мережі використання послуг оптових посередників дає можливість зняти з себе ряд функцій, а саме: зберігання продукції до моменту її реалізації; проведення рекламних заходів щодо своєї продукції; виконання транспортно-експедиторських робіт і страхування товарів у процесі транспортування; короткотермінове кредитування торгових операцій тощо.

Робота інформаційної дилерської мережі тісно пов'язана з усіма процесами: матеріально-технічним забезпеченням, інвестуванням, виробництвом, збутом, та інше, об'єднує в єдиний внутрішньо фірмовий інформаційний простір усі структурні підрозділи компанії, а також забезпечує оперативну якісну взаємодію із зовнішнім інформаційним середовищем.

Схематичне відображення взаємозв'язків при реалізації логістичних функцій дилерської мережі представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Схематичне відображення взаємозв'язків при реалізації логістичних функцій дилерської мережі [56, с. 9]

Відділ	Основні функції	Комерційний директор	Технічний директор	Фінансовий директор	Генеральний директор
Відділ закупівель та юридичний відділ	- укладання договорів на перевезення;	1			
Транспортний відділ	- розрахунок транспорту для переміщення вантажів; - забезпечення постачання вантажів на склад;		2		
Склад	- забезпечення прийому, збереження та видачі вантажів;				3
Відділ підготовки	- забезпечення технології навантаження-розвантаження;		4		
Транспортний відділ	- організація перевезень; - забезпечення постачання вантажів клієнту;		5		
	- організація та забезпечення автомобілів запчастинами, ремонт;		6		
Юридичний відділ	- забезпечення дотримання законодавства при перевезеннях;	7			

Одним з факторів, що впливають на ефективність дилерської мережі і функціонування всієї організації в цілому, є система планування.

Таким чином, необхідно вирішити, що вигідніше: прямий збут безпосередньо кінцевим споживачам чи непрямий збут через оптову чи роздрібну торгівлю. Кожен канал збуту має свої переваги і недоліки, а отже, і сфери найкращого використання. Якщо фірма обирає прямий канал збуту, то вона заощаджує на товарній націнці, але упускає послуги, пропоновані торгівлею: ціновий ризик, пов'язаний з реалізацією продукції; частина складських операцій, пов'язаних зі збереженням продукції; заміна реклами виробника на більш якісну рекламу торгівлі; додаткові сервісні послуги.

1.3 Оцінка ефективності маркетингової збутової стратегії

Сучасне підприємство все більше набуває клієнтурного характеру діяльності. Це підвищує значущість маркетингової складової у забезпеченні ефективного функціонування й розвитку підприємства. Отже, питання оцінки ефективності маркетингової діяльності стають актуальними, зокрема для вітчизняних компаній, які не мають достатнього досвіду функціонування за ринкових умов. Варто відзначити, що певні дослідники (О. М. Зборовська, В. Л. Самохвалов, Н. П. Чернов, І. А. Ферапонова та ін.) вважають, що ефективність маркетингової політики стосовно конкретного підприємства або галузі складається з результатів вдосконалення виробничо-збутової діяльності з таких основних напрямів: оптимальне використання потенціалу ринку, в тому числі для нових продуктів; підвищення вірогідності прогнозних оцінок; знаходження сегмента ринку даного товару, підвищення точності аналізу ринку та ін. [23, с. 25]. На нашу думку, дати комплексну кількісну оцінку по визначених напрямках важко.

Оцінка внутрішньої ефективності управління збутовою політикою – це визначення відповідності результатів управління збутовою політикою встановленим цілям, ефективності самих стратегій та економічної ефективності управління збутовою політикою. Ефективність збутової діяльності, насамперед, залежить від ринків збуту, що, своєю чергою,

впливає на обсяги продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації продукції, суму отриманого прибутку та безпосередньо пов'язана з управлінням.

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 системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності. До таких показників належать:

- 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);
- частка 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;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства [1, с. 112].

Стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство,

безпосередньо обумовлює його цілі у сфері збуту. Так, на стадії народження підприємства основна увага приділяється вибору цільового ринку і збільшенню обсягів продажу. На стадії зростання підприємства у центрі уваги є збільшення ринкової частки, розширення цільових сегментів. На стадії зрілості підприємство намагається зберегти існуючі позиції і вийти на нові ринки збуту. На стадії старіння підприємству доцільно залучати нових споживачів, диверсифікувати діяльність і шукати внутрішні резерви підвищення ефективності збутової діяльності [12].

Методи оцінки показників ефективності маркетингової збутової стратегії підприємства:

На першому етапі система показників показує відношення зусиль (затрат), витрачених на збут продукції, до вартості реалізованої продукції, й частку збутових витрат у сумарних витратах підприємства [37, с. 58]:

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

де $E_{пз}$ – показник ефективності маркетингової збутової стратегії;

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

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

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

де $Ч_{пз}$ – частка збутових витрат у сумарних витратах підприємства;

B – сумарні витрати підприємства, грн.

II етап розрахунку показників ефективності маркетингової збутової стратегії повинен дати відповідь, чи потрібно вносити зміни у таку діяльність на підприємстві. На цьому етапі розрахунку як показник загального результату використовується дохід від реалізації. У контексті такого підходу розглядаються два основних показники, що відображають ефективність витрат на постачання та збут: коефіцієнт окупності збутової системи та коефіцієнт рентабельності збутової системи.

Коефіцієнт окупності збутової системи розраховується за формулою (1.3) [48, с. 212

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

де K_o – коефіцієнт окупності збутової системи;

D_p – дохід від реалізації, грн.;

$B_{пз}$ – витрати збутової системи, грн.

Коефіцієнт рентабельності збутової системи є оберненим до коефіцієнта окупності збутової системи і розраховується за формулою (1.4) [39, с. 72]:

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

III етап розрахунків визначає вплив збутової діяльності на ефективність підприємства загалом.

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

Таким чином, записавши прибуток як різницю доходів і видатків підприємства, отримаємо формулу (1.5) [45, с. 264]:

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

де D – дохід підприємства, грн.;

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

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

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

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

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

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

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

Під час розробки заходів щодо підвищення ефективності маркетингової збутової стратегії підприємства ключовою проблемою є знаходження оптимального поєднання мінімізації витрат на збут при досягненні бажаного рівня виробництва і задоволення потреб споживачів. Це означає, що предметом раціоналізації є не окремі елементи діяльності підприємства (збут), а знаходження економічно та ринково обґрунтованого оптимуму усіх елементів діяльності підприємства за умови раціоналізації сумарних витрат на збут. Для цього на підприємстві необхідно організувати облік збутових витрат. Метою такого обліку повинно бути економічно обґрунтоване визначення обсягу витрат, необхідних у плановому періоді для забезпечення виробництва і реалізації продукції, визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутків і формування вартості збутових послуг. Планова функція збутової діяльності включає розробку планів постачання готової продукції. У процесі розробки планів збуту продукції визначається загальний обсяг постачань товарної продукції в цілому по підприємству і кожному споживачу в плановому році і поквартально з розподілом по місяцях [44, с. 117]:

$$V_n = Z_n + PP - PP_v - Z_n \quad (1.6)$$

де V_n – загальний обсяг постачання продукції;

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

PP – кількість товарної продукції в плановому періоді;

PP_v – кількість продукції, використаної для власних потреб;

Z_n – нормативний, перехідний запас (залишок) на кінець планованого періоду.

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

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

Серед критеріїв оцінки ефективності маркетингової збутової стратегії підприємств виділяємо: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв, що, своєю чергою, створює необхідні умови для підвищення рівня дохідності, обласної, регіональної та національної частки ринку. Показники оцінювання ефективності маркетингової збутової стратегії наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники (індикатори) оцінки ефективності маркетингової збутової стратегії підприємств [51, с. 231]

Індикатор	Формула
Маркетингова привабливість	$\frac{\text{обсяг реалізації } i \text{ – го підприємства на ринку}}{\text{обсяг реалізації всіх підприємств на загальнодержавному рівні}}$
Інтенсивність конкуренції	$\text{річний темп обсягу продажу на ринку} = 140 - \frac{\text{річний темп обсягу продажу на ринку}}{70}$
Коефіцієнт концентрації ринку місцевий	$\frac{\text{сумарний обсяг реалізації найбільших підприємств на ринку}}{\text{обсяг реалізації всіх підприємств на місцевому ринку}}$
Індекс Розенблюта	$\sqrt{\frac{\text{частка } i \text{ – го підприємства на ринку в загальному обсязі продаж на ринку}}{\text{ранг підприємства залежно від його частки на ринку}}} - 1$
Темп приросту ринкової частки підприємства	$\frac{\text{ринкова частка базового року}}{\text{ринкова частка попереднього року}}$

Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	$\frac{\text{сукупний обсяг реалізації базового року}}{\text{сукупний обсяг реалізації попереднього року}} - 1$
Темп приросту збутових витрат	$\frac{\text{збутові витрати базового року}}{\text{збутові витрати попереднього року}}$

Продовження табл. 1.6

Індикатор	Формула
Частка витрат на збут у валовій реалізації	$\frac{\text{валова реалізація продукції}}{\text{витрати на збут}} \times 100\%$
Збутова місткість витрат	$\frac{\text{витрати на збут}}{\text{валова реалізація продукції}}$
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	$\frac{\text{темп зростання обсягу реалізації}}{\text{темп зростання витрат на збут}}$
Рентабельність витрат на маркетинг та збут	$\frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{маркетингові витрати}}$
Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	$\frac{1}{\text{рентабельність витрат на маркетинг та збут}}$
Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, %	$\frac{\text{темп зростання обсягу реалізації}}{\text{темп зростання маркетингових витрат}}$

Оцінку ефективності маркетингової збутової стратегії підприємств ми пропонуємо здійснювати за двома групами показників (індикаторів): I група – показники (індикатори) визначення частки ринку підприємств; II група – показники (індикатори) визначення ефективності збутових витрат підприємств [58, с. 114]. Показники оцінювання ефективності маркетингової збутової стратегії можна поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств. Саме вищенаведені показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність.

Підсумовуючи вище проведене дослідження, варто відзначити, що у сучасних умовах функціонування сучасних підприємств, які характеризуються підвищеним рівнем ризику і невизначеністю, використання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу в управлінні збутовою діяльністю є єдиною й необхідною передумовою його вдосконалення, що забезпечить підприємству не тільки

короткочасний комерційний успіх, але й посилить стратегічне спрямування його діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ

2.1 Дослідження маркетингового середовища

«Wavin Ukraina» є частиною Wavin Group – світового лідера у галузі систем полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів [63]. На сьогодні, у всьому світі в будівництві систем водопостачання полімерні труби лідирують. Зростання українського ринку полімерних труб випереджає зростання ринків іншої полімерної продукції. Попит на полімерні труби в Україні стабільно збільшується протягом останніх декількох років. Це пряий наслідок розвитку водного господарства країни, гострої потреби в заміні зношених діючих комунікацій та успішної конкуренції споживчих переваг полімерних труб з трубами з традиційних матеріалів (металевими, чавунними, бетонними, азбестоцементними). Як показує світовий досвід, у порівнянні з іншими, полімерні трубопровідні системи – надійніші, довговічніші, дешевші і екологічніші [64].

На українському ринку пропонуються полімерні труби з різних матеріалів: поліетилену, поліпропілену та полівінілхлориду. Пластикові труби з полівінілхлориду (ПВХ). З'єднання труб і фітингів здійснюється за допомогою клею. У даний час в Європейських країнах практично відмовилися від застосування даних трубопроводів навіть у системах холодного водопостачання. Причини відмови наступні: протягом тривалої експлуатації відбувається виділення токсинів (у тому числі хлоретилену, канцерогену широкого спектру дії); ПВХ не витримує підвищених вимог щодо стійкості до можливих надзвичайних ситуацій та пожежі, оскільки є горючим матеріалом, при горінні виділяє отруйні гази – оксид (CO) і діоксин (CO₂). На сьогоднішній день труби з ПВХ використовуються у Європі тільки

в системах каналізації, причому в найдешевших будинках. У нашій країні, напірні труби з ПВХ, застосовуються для підтемних водопровідних мереж поза будівлями. Такі труби не витримують високих температур теплоносія [64]. У порівнянні з 2015 р., ситуацію на ринку полімерних труб у 2016 р. можна охарактеризувати як динамічну і позитивну. Протягом 2016 р. вартість полімерної сировини (ПЕ, ПВХ, ПП) залишалася досить стабільною, що дозволяло вітчизняним виробникам регулювати ціни без різких коливань. У 2017 р. вітчизняні виробники полімерних труб підвищили обсяги виробництва, однак до кризового рівня поки що не досягли. Слід зазначити, що в Україні частка споживання полімерної трубної продукції на душу населення в 4-6 разів нижча, ніж в інших країнах СНД. У порівнянні з країнами Європи, цей показник нижчий у 10 разів [64].

У 2017 р., порівняно з 2016 р., внутрішнє виробництво полімерних труб (для зовнішніх мереж з ПЕ, ПВХ і ПП) зросло на 39%. Було вироблено майже 50 тис. тонн продукції. На перший погляд, це – високий показник, але в будь-якому випадку він значно менший, ніж у 2013 р. і 2014 р. Найбільший сегмент ринку займає ПЕ труби (табл. 2.1). Їх у 2017 р. було вироблено 35950 тонн, що на 41 % більше, ніж у 2016 р. за негативної динаміки зростання (-1%). Проте значний приріст у 2017 р. обумовлений не стабільністю будівельного ринку, а необхідністю для держави добудови великих об'єктів і виконання деяких внутрішніх проектів великих промислових корпорацій [64].

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва трубної продукції за період 2013 – 2017 рр. [64]

Продукція	2013	2014	2015	2016	2017
Внутрішнє виробництво полімерних труб, т	53300	56750	36150	35870	49950
Труби ПЕ	42400	42900	25650	25500	35590
Труби ПП	400	350	300	480	1000
Труби ПВХ	10500	13500	10200	9890	6790

В Україні обсяги виробництва ПП труб традиційно були незначними, і, порівняно з іншими полімерними трубними виробництвами, їх частка завжди була дуже мала. Однак у 2016 р. і 2017 р. обсяги випущених в Україні ПП труб перевищили докризові, і в 2017 р. ця цифра становить 1000 тонн. Така позитивна динаміка пояснюється тим, що випуск ПП труб у рамках диверсифікації виробництва був освоєний декількома українськими виробниками [64].

Wavin постачає ефективні рішення для головних потреб повсякденного життя: безпечного розподілення питної води, управління дощовою водою та каналізаційними стоками, що забезпечує сталість довкілля, енергоефективного опалення та охолодження будівель.

Лідерство Wavin у Європі, присутність на місцевих ринках, орієнтація на інновації та технічну підтримку, все це створює переваги для наших клієнтів. «Wavin Україна» постійно дотримуємось найвищих стандартів та забезпечуємо повну надійність поставок, щоб підтримати наших клієнтів у досягненні їх цілей. Головний офіс «Wavin Україна» в Україні: 08162, Чабани, Київська обл., Машинобудівників 1 [63].

Організаційна структура товариства наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Wavin Ukraina»

Так, для ТОВ «Wavin Ukraina» характерна дивізійна організаційна структура управління, яка базується на поділі управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних (стратегічні рішення, маркетингові дослідження, фінансова діяльність тощо) функцій, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих підприємницьких структур.

За такою організаційною структурою, у ТОВ «Wavin Ukraina» керівні функції розподіляються між Головою Представництва та керівниками відділів. Голова Представництва очолює і координує всю роботу на підприємстві. Керівник відділу регіонального розвитку здійснює керівництво над менеджерами відділів збуту та закупівлі підприємства. Представник відділу продажу, згідно із затвердженими посадовими інструкціями, приймає всю інформацію, яка стосується діяльності товариства, передає Голові Представництва, а також всім підрозділам, веде документацію, відповідає на всі телефонні дзвінки, надає первинну інформацію клієнтам. Враховуючи те, що товариство має незначний чисельний склад співробітників деякі обов'язки поєднуються. ТОВ «Wavin Ukraina» серйозно ставиться до проблем наймання персоналу, підготовки, навчання менеджерів, до роботи з клієнтами. Тому за рахунок інвестування у людські ресурси підприємство прагне максимізувати свої прибутки.

ТОВ «Wavin Ukraina» здійснює інформаційно-рекламну діяльність, зокрема, надає всю необхідну інформацію на своєму сайті <https://www.wavin.com/uk-ua/pro-wavin> (Додаток А) [63]. Метою рекламної кампанії ТОВ «Wavin Ukraina» є збільшення продажу та забезпечення просування своєї продукції для отримання стабільного прибутку.

Найважливішою службою ТОВ «Wavin Ukraina» є відділ продажу. У Представництва є відділ підтримки продажів та дистрибуції. У

Представництві ТОВ «Wavin Ukraina» проводиться дослідження технічного характеру, постачання та збуту товарів.

Особливо важливою складовою організаційної структури підприємства є діяльність головного бухгалтера, адже підприємство володіє значними обіговими коштами, якими необхідно управляти, постійно вирішуючи проблеми, пов'язані з розміщенням цих коштів або отриманням їх у кредит.

Установчим документом ТОВ «Wavin Ukraina» є статут, який містить відомості про: розміри зареєстрованого (пайового) капіталу, з визначенням частини кожного учасника; склад і компетенцію органів управління та порядок прийняття ними рішень; розмір і порядок формування резервного фонду; порядок передачі (переходу) часток у статутному капіталі. Основним нормативно-правовим документом, що регулює діяльність ТОВ «Wavin Ukraina» є Закон України «Про господарські товариства».

Підприємство зобов'язане виконувати установлені законодавством спеціальні вимоги пожежної безпеки, охорони праці, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища та інші вимоги, передбачені законодавством. Підприємство здійснює господарсько-комерційну діяльність силами трудового колективу, а також за договорами, що заключаються з фізичними і юридичними особами. Підприємство має право створювати й залучати до роботи творчі, виробничі та інші організації, вступати в різні спілки, асоціації, консорціуми та інші структури й виходити з їх. У своїй діяльності підприємство враховує інтереси клієнтів і їх вимоги до якості продукції, робіт, послуг. Підприємство виключає зі своєї діяльності господарсько-комерційної діяльності заходь, які можуть викликати негативні соціальні, економічні, екологічні та інші негативні наслідки, що торкаються інтересів людей або суспільства.

Функції маркетингу в ТОВ «Wavin Ukraina» виконує служба маркетингу. Організаційна структура служби маркетингу ТОВ «Wavin Ukraina» (рис. 2.2).

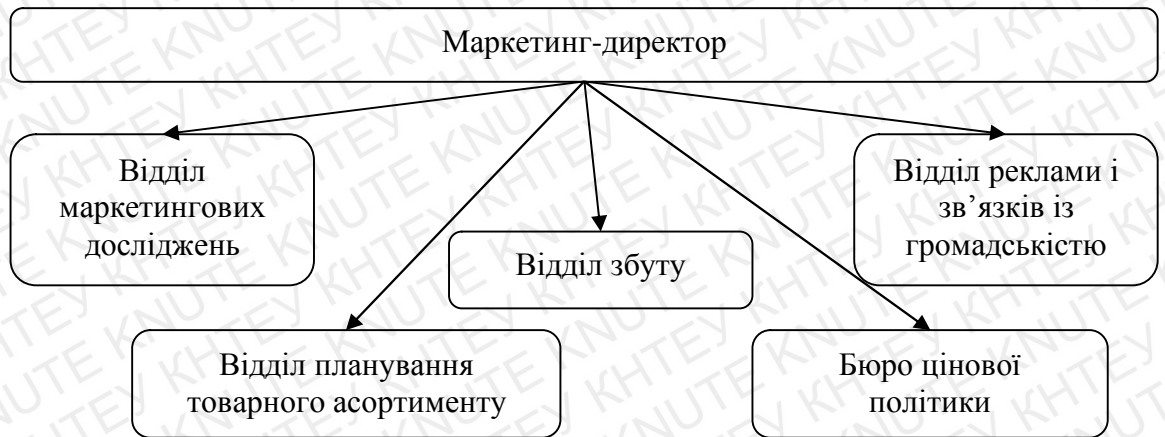


Рис. 2.2. Організаційна структура служби маркетингу в ТОВ «Wavin Ukraine»

Відділ маркетингу містить у своїй структурі відділ маркетингових досліджень. Маркетологи відділу маркетингового дослідження в ТОВ «Wavin Ukraine» здійснюють дослідження кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту на продукцію підприємства, прогноз продажів, цін, діяльності конкурентів, розробку пропозицій по удосконалюванню методів конкурентної боротьби. Маркетологи підпорядковуються безпосередньо начальнику відділу маркетингу. Маркетологи керуються у своїй роботі чинним законодавством України, наказами і розпорядженнями директора підприємства, Положенням про відділ маркетингу, розпорядженням його начальника і дійсною посадовою інструкцією.

Варто відзначити, що маркетингова служба компанії ТОВ «Wavin Ukraine» не виконує традиційні для «стандартного» маркетингу функції, як ціноутворення, аналіз прибутковості портфеля послуг, вибір цільових сегментів, майже завжди виходять за межі компетенції маркетологів у сфері виробництва та продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів. На думку керівництва компанії, фахівці з маркетингу недостатньо компетентні в специфіці аудиту та консалтингу. Основне завдання маркетингу в цій галузі – утримати існуючих клієнтів і звернути на себе увагу потенційних клієнтів. В якості основних завдань маркетингового відділу ТОВ «Wavin Ukraine» є: забезпечення стабільного обсягу продажів; збір, обробка та аналіз інформації про ринок та

попит на послуги фірми; підготовка даних, необхідних для ухвалення рішень щодо ефективного використання потенціалу фірми відповідно до вимог ринку; задоволення потреб ринку продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів; аналіз вимог споживачів для підтримки конкурентоспроможності послуг фірми; комплексне вивчення ринку; активний вплив на формування потреб у товарах фірми.

Цінова політика підприємства є виваженою. Основною метою цінової політики ТОВ «Wavin Ukraina» є орієнтація на збут, так як підприємство знаходиться на етапі зростання за етапами життєвого циклу продукції. При встановленні ціни на свою продукцію та послуги ТОВ «Wavin Ukraina» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товарам високої якості.

Проаналізуємо бюджет витрат на проведення маркетингових комунікацій в ТОВ «Wavin Ukraina» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Бюджет на маркетингові комунікації в ТОВ «Wavin Ukraina» за 2015-2017 рр. (тис. грн.) [63]

Засоби впливу маркетингової комунікації	2015	2016	2017	Відхилення 2017 / 2015 рр.	
				тис. грн.	%
Реклама	381	390,4	410,4	+29,4	+7,72
Зв'язки з громадськістю	258	401	369,6	+111,6	+43,26
Стимулювання продажу	327	633	628	+301	+92,05
Прямий маркетинг	477	637,6	272	-205	-42,98
Всього	1443	2062	1680	+237	+16,42

Так, протягом 2015-2017 рр. відбулося зростання бюджету на маркетингові комунікації в ТОВ «Wavin Ukraina» на 237 тис. грн. або на 16,42%. Збільшення величини бюджету було зумовлено зростанням таких складових бюджету на маркетингові комунікації: витрати на рекламу зросли на 29,4 тис. грн. або на 7,72 %; витрати на зв'язки з громадськістю зросли на 111,6 тис. грн. або на 43,3 %; спостерігаємо збільшення витрат на

стимулювання збуту на 301,0 тис. грн. або на 92,0 %. Натомість, протягом 2015-2017 рр. відбулося скорочення витрат на прямий маркетинг на 205 тис. грн. або на 43 %.

Основними факторами, які впливають на процес купівлі полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів представниками різних профілів можна вважати наступні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на процес купівлі полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів ТОВ «Wavin Ukraina» представниками різних профілів

Профілі	Фактори				
	естетичне задоволення	вигода	престиж	наявність нових колекцій	грошові можливості
Економні покупці	-	+	-	-	+
Любителі	+	+	+	+	+
Нерішучі покупці	-	+	-	+	+
Зорієнтовані на престиж	+	-	+	+	-
Ті, що піклуються про своє здоров'я	-	+	-	+	+
Байдужі	-	-	+	+	+
Новатори	+	+	+	-	-

Умовні позначення: «+» – фактор значимий для даної групи покупців; «±» – фактор малозначимий; «-» – фактор не має значення.

Отже, визначена інформація щодо основних профілів покупців полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів та факторів, що впливають на їхню купівельну поведінку є надзвичайно важливою для ТОВ «Wavin Ukraina» при формуванні спеціальних пропозицій окремим споживачам, розробці рекламних заходів, прийнятті рішень щодо діяльності на конкретному сегменті ринку.

Розробку планів і пропозицій щодо розвитку конкретних маркетингових відносин необхідно здійснювати з урахуванням поставлених завдань щодо управління комплексом маркетингу підприємства. Вважаємо, що розробка маркетингових стратегій в кожній із сфер маркетингової політики повинна здійснюватися на основі вивчення поведінки маркетингової діяльності «Wavin Ukraina».

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Wavin Ukraina» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Wavin Ukraina»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів. 2. Висока якість полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів. 3. Високий технічний та технологічний рівень роботи підприємства. 4. Використання нових технологій при збуті продукції. 5. Висококваліфікований персонал. 6. Вихід підприємства на нові ринки збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відчутні коливання обсягів реалізації полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів. 2. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві. 3. Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів-субститутів. 4. Незадовільний імідж на ринку. 5. Недостатня мотивація працівників відділу збуту.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок привабливого цінового коливання. 2. Розвиток рекламних технологій. 3. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. 2. Зміна споживчих уподобань. 3. Збільшення імпорту із-за кордону. 4. Зміни у митному законодавстві.

Підсумовуючи, можна зробити наступні висновки: головні загрози для підприємства – це непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі; зміна споживчих уподобань; збільшення імпорту із-за кордону; зміни у митному законодавстві країн-експортерів. Основними сильними сторонами підприємства є: широкий асортимент продуктів

харчування і їх достатня популярність; висока якість продукції; висококваліфікований персонал; вихід підприємства на нові ринки збуту.

Наведемо фактори, які визначають залежність виробника від споживача продукції ТОВ «Wavin Ukraina» на даному ринку: нечисленні покупці здійснюють великі закупівлі, чим ставлять виробників в сильну від них залежність; закупаються вироби є компонентами їх власної продукції і представляють істотну частину витрат покупця, тому покупки здійснюються дуже вибірково, при цьому шукаються найбільш вигідні умови.

У разі відмови споживача від покупки продукції ТОВ «Wavin Ukraina», виконаної на замовлення і адаптованої до його індивідуальних вимог, виробнику буде дуже важко її реалізувати. Капіталомістка, складна продукція з тривалим циклом виробництва (до 6 місяців) реалізується споживачу з наданням кредитів. ТОВ «Wavin Ukraina» повинен бути впевнений у платоспроможності і надійності потенційного клієнта. Залежність споживача від виробника продукції ТОВ «Wavin Ukraina» на даному ринку визначають наступні чинники: продукція унікальна і дорога; продукція адаптується до індивідуальних вимог замовника; висока якість продукції та наданих послуг.

Залежність продавця і покупця один від одного визначає зацікавленість обох сторін у створенні і підтримці довгострокових довірчих ділових взаємовигідних стосунків, які визначають ефективну роботу на даному ринку. Тому партнери ринку розвивають маркетинг взаємин.

Здійснювати операції з мінімальними витратами і при цьому максимально задовольняти потреби дозволяють тривалі ділові відносини, при цьому покупець набуває більше можливостей для використання знижок і кредитів. Встановлені за допомогою маркетингу взаємин тісні економічні, технічні та соціальні відносини служать базою для перетворення процесу купівлі-продажу зі складного, відповідального, дорогого заходу, яке супроводжується переговорами на вищому рівні, в буденний процес.

Основна складність оцінки ефективності маркетингового дослідження укладається у визначенні цінності інформації, одержуваної в результаті проведення цих досліджень. Для оцінки результативності інформації пропонується використовувати процесний підхід і систему показників результативності маркетингових досліджень. Цінність маркетингової інформації це величина, що у цьому випадку буде функцією від наступних показників: ступінь важливості рішення, що зафіксовано у визначенні; ступінь невизначеності в компанії щодо ухваленого рішення; ступінь, з якого інформація впливає на ухвалене рішення. Складові формування системи показників ефективності маркетингу в ТОВ «Wavin Ukraina» у 2017 р. наведено на рис. 2.3.

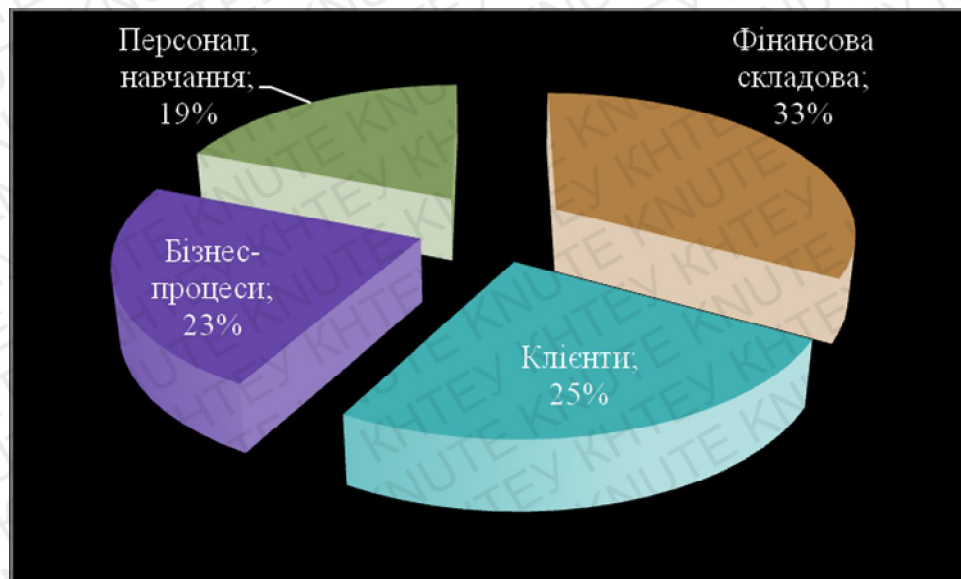


Рис. 2.3. Складові формування системи показників ефективності маркетингу ТОВ «Wavin Ukraina» у 2017 р.

Так, найбільшу частку в оцінці ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» у 2017 р. складає фінансова складова – 33,0%.

У роботі варто використати методичний підхід до оцінки рівня здійснення маркетингової діяльності в ТОВ «Wavin Ukraina», з використанням системи показників товарної, цінової політики, політики просування та розподілу, а також інтегрального коефіцієнта рівня здійснення маркетингової діяльності на основі експертних оцінок (табл. 2.5). Експертами

при проведенні комплексної оцінки рівня здійснення маркетингової діяльності в ТОВ «Wavin Ukraina» є провідні спеціалісти маркетингового відділу підприємства.

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка рівня здійснення маркетингової діяльності в
ТОВ «Wavin Ukraina» у 2017 році*

Показники рівня здійснення окремих заходів комплексу маркетингу	Вага	Середня оцінка	Зважена оцінка
Показник рівня здійснення товарної політики	x	x	5,9
Визначення оптимального асортименту товарів та його постійне оновлення	x	4,4	1,0
Забезпечення високої якості продукції	0,24	8,8	2,1
Аналіз існуючих на ринку товарів	0,2	4,6	0,9
Оцінка рівня конкурентоспроможності власного товару	0,18	5,6	1,0
Забезпечення максимальної відповідності критеріям споживачів	0,16	5,8	0,9
Показник рівня здійснення цінової політики	x	x	5,3
Аналіз та оцінка цінової ситуації на ринку	0,18	5,8	1,0
Зниження ціни на основі оптимізації витрат	0,21	5,0	1,1
Прогнозування цін на ринку	0,21	3,2	0,7
Пошук оптимальних методів ціноутворення	0,16	8,6	1,4
Встановлення ціни на основі попиту на ринку	0,24	4,6	1,1
Показник рівня здійснення політики просування	x	x	5,1
Здійснення рекламних заходів	0,24	5,2	1,2
Просування на основі PR- технологій	0,23	6,2	1,4
Орієнтація на власну торгову марку	0,19	3,0	0,6
Виставкова діяльність	0,17	3,0	0,5
Робота з постійними клієнтами і залучення нових	0,17	8,2	1,4
Показник рівня здійснення політики розподілу	x	x	5,9
Оптимізація каналів розподілу продукції	0,22	7,8	1,7
Організація раціонального постачання та відвантаження	0,22	4,0	0,9
Управління товарними запасами	0,2	5,8	1,2
Управління транспортним забезпеченням	0,2	8,0	1,6
Контроль за швидкою оплатою товарів	0,16	3,4	0,5
Інтегральний коефіцієнт рівня здійснення маркетингової діяльності, %	x	x	41 %

*дані розраховані експертним методом.

Отже, ефективна маркетингова діяльність ТОВ «Wavin Ukraina» на ринку продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів в Україні вимагає відповідної системи

управління. Для того, щоб забезпечити дійсний перехід потенційних клієнтів ТОВ «Wavin Ukraina» до розряду реальних аж до повного охоплення покупців підприємства пропонуємо реалізовувати маркетингову стратегію шляхом: підтримання та постійного розширення асортименту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів; установлення цін – не вище за ціни конкурентів, а за можливості – нижче; розширення збутових каналів підприємства.

2.2 Аналіз ефективності дилерської мережі

З моменту укладення контракту на транспортування та збереження товарів логістичній службі ТОВ «Wavin Ukraina» слід виконати цілий комплекс операцій з організації майбутнього зберігання цих товарів на складі, а саме роботу з транспортною службою, роботу зі зберігання, роботу з вантажною службою. З комерційного відділу логістичній службі на початку організації зберігання повинна бути передана інформація: про товари, які будуть доставлені на склад підприємства, їх фізичні параметри, габарити, вагу, обсяг, вид тари та упаковки, термін зберігання; обсяг товарів, обсяг партій, очікувані терміни прибуття товарів; комплект товаросупровідних документів, отриманих від клієнта.

Розглядаючи ТОВ «Wavin Ukraina», необхідно зазначити, що підприємство має сезонний попит на послуги і планування діяльності здійснюється на підставі прогнозів маркетингової служби, основними етапами такого прогнозування є визначення розміру складських приміщень та обсягу потрібних транспортних засобів, а це цілком логістична функція. Це призводить до того, що з іноді клієнт бажає перевезти більшу кількість продукції, ніж може вмістити найбільший склад, або використати автомобілі більшої вантажопідйомності, тоді коли вони всі зайняті і потрібно брати декілька автомобілів меншої вантажопідйомності, а це призводить до зростання витрат, внаслідок чого починається процес зміни планів, який

зачіпає не тільки власне виробництво послуг, а й виробничі потужності клієнтів, в цей період необхідна безліч узгоджень нових умов, та здійснення горизонтальних взаємодій стає суттєвою проблемою (додаткові витрати часу на узгодження з п'ятьма керівниками), вирішення якої прямо залежить від організаційної структури управління підприємством.

Все це призводить до зростання обсягу вантажів та перевезень в геометричній прогресії, а отже, до зростання навантажень і збільшення трудомісткості у всіх учасників логістичного процесу. Перший збій в логістичному ланцюзі відбувається там, де логістичні функції абсолютно не специфічні, наприклад, у виробництві (зриви поставок, збільшення витрат на доставку запчастин).

Робота логістичної служби ТОВ «Wavin Ukraina» з відділом закупівель полягає в узгодженні: методів вибору місць розміщення товарів, методів укладання; технології виконання операцій з підтримання якості товарів. Особливо узгоджується позначка входять товарів спеціальним блокуючим кодом, наприклад «пошкоджена упаковка». У цьому випадку даний товар буде зберігатися у вигляді, в якому отримано на склад підприємства. Блокування знімається після виконання необхідних робіт. Також з відділом закупівель потребує узгодження операцій з товарами залежно від призначення товарів (транзитне відвантаження відразу після приймання, розміщення на склад, відправка в зону попереднього зберігання).

Робота з вантажно-транспортною службою полягає в організації порядку замовлення та узгодження необхідної техніки і робочих для переміщення вантажів після приймання в зону зберігання. В одних випадках розміщенням товарів за місцями зберігання доцільніше займатися вантажно-транспортній службі (великі партії), в інших – службі зберігання (дрібні партії).

Існуючі недоліки збутової стратегії, що діє на підприємстві спричиняють суттєвий вплив на організацію руху матеріальних потоків. Постійні затримки, невідпрацьований механізм замовлення, повернення

вантажу, незабезпеченість транспортними засобами, орієнтація на тимчасових контрагентів – все це недоліки в організації руху матеріальних потоків.

Важлива роль відводиться складуванню матеріальних ресурсів, адже підготовка продукції до продажу займає деякий час. Тому необхідно враховувати це при визначенні терміну поставки товарів, а також при розміщенні вантажів на складі. Збутом і стимулюванням продажу повинен займатися відділ маркетингу підприємства. Реклама та просування товару, що реалізується торгівельною мережею, на ринку – основні його завдання.

З врахуванням інтеграційних тенденцій підприємство ТОВ «Wavin Україна» повинне використовувати ефективні принципи формування системи логістичного забезпечення дилерської мережі підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Формування стратегії логістичного забезпечення дилерської мережі ТОВ «Wavin Україна»

Для удосконалення збутової стратегії дилерської мережі підприємства необхідно створити на підприємстві наступні підсистеми:

- підсистему постачання;
- склад матеріальних ресурсів і товарів;
- підсистему збуту та стимулювання продажу;

- підсистему роботи з логістичними посередниками.

За кожним конкретним питанням (завданням) повинна існувати конкретна людина, яка відповідає за його виконання. Це необхідно для того, щоб мати можливість відслідковувати недоліки в роботі і контролювати своєчасність надання послуг та доставки вантажу.

Отже, для реалізації цих стратегій велике значення мають закупівлі, які можуть забезпечити доступ до інноваційних технологій, високої якості продуктів і послуг, а також отримати найдешевші джерела постачання, тому закупівельна політика має велике значення у загальній стратегії розвитку підприємства. Для виживання на ринку ціновий чинник і взаємовідносини з дилерами стають одними із пріоритетних. Закупівлі для ТОВ «Wavin Ukraina» виконують стратегічні і тактичні завдання. Стратегічні завдання концентруються на визначенні зовнішніх джерел постачання, щоб у довгостроковій перспективі вони призводили до зростання конкурентоспроможності ТОВ «Wavin Ukraina» за рахунок зменшення витрат, розвитку технологій, покращення якості, скорочення циклу замовлень, покращення ефективності поставок.

2.3 Аналіз збутової стратегії «Wavin Ukraina»

У сучасних умовах логістична система ТОВ «Wavin Ukraina» функціонує децентралізовано. ТОВ «Wavin Ukraina» випускає широкий спектр приправ, спецій та прянощів, а також різних кулінарних добавок [15]. Збутова діяльність ТОВ «Wavin Ukraina» регулюється за допомогою укладання товарно-транспортних накладних, платіжного доручення та видаткових накладних.

На рис. 2.5 пропонуємо загальну структурно-логічну схему процесу формування організації збуту товарів ТОВ «Wavin Ukraina», яка складається із сукупності взаємопов'язаних етапів. Варто відзначити, що система цілей

організації збуту товарів ТОВ «Wavin Ukraina» повинна логічно виходити із обраних цілей збуту.

Зміна поведінки покупців і загострення конкуренції змушують керівників підприємства шукати такі методи дослідження потреб споживачів, які дозволять їм більш ефективно позиціонувати свою товарну пропозицію. При цьому слід підтримувати і нарощувати його ринкову частку, скорочуючи витрати обігу товарів, збільшуючи прибутковість і підвищуючи ступінь задоволення зростаючих потреб покупців. Формування потреб споживачів є найважливішим завданням комерційної діяльності, маркетингу та конкурентної боротьби. Значення пошуку нових методів особливо зростає в останні десятиліття з точки зору економічного зростання ролі потреб споживачів у підвищенні ефективності діяльності підприємства.



Рис. 2.5. Структурно-логічна схема процесу формування організації збуту товарів ТОВ «Wavin Ukraina»

Збут продукції ТОВ «Wavin Ukraina» здійснюється на основі договорів з покупцями, з якими на підприємстві налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі і довгострокові договірні взаємини, що дозволяють продавати продукцію як напряду покупцям на стабільній договірній основі,

так і оптовим посередникам при економічній і організаційній вигідності цих продажів. Щодо аналізу виконання договірних зобов'язань із формування ланцюгів збуту товарів, можемо зазначити, що своєчасне виконання укладених договорів сприяє підтриманню ділової репутації ТОВ «Wavin Ukraina» як надійного та відповідального партнера.

ТОВ «Wavin Ukraina» використовує як прямі канали розподілу, так і непрямі. Прямий збут широко розповсюджений при продажі продукції ТОВ «Wavin Ukraina» компаніям, які займаються торгівельною діяльністю. Непрямий збут здійснюється через торговельні організації та великі продовольчі магазини.

У табл. 2.6 представлений аналіз виконання договірних зобов'язань ТОВ «Wavin Ukraina» у 2017 р.

Таблиця 2.6

Аналіз виконання договірних зобов'язань підприємства по збуту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів у 2017 році

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

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що в червні, липні й серпні року мало місце недовиконання підприємством зобов'язань по договорах. ТОВ «Wavin Ukraina» прагне до максимальної широти збутової мережі для того, щоб

зробити свою продукцію доступною для покупця.

При виборі каналу розподілу ТОВ «Wavin Ukraina» враховує, які канали розподілу використовують конкуренти, доступність ринку, періодичність здійснення покупок покупцями, вартість зберігання запасів і багато інших критеріїв оцінки. Одночасно з вибором каналу збуту передбачається виробництво кожного виду продукції.

Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством, тому доцільно провести аналіз ефективності здійснення збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina». Варто відзначити, що збутова стратегія ТОВ «Wavin Ukraina» розробляється на основі загальної стратегії маркетингу підприємства з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації). У своїй діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» керується дворівневими каналами збуту. Поряд із традиційними каналами розподілу у збутовій політиці ТОВ «Wavin Ukraina» набули популярності вертикальні маркетингові системи, які складаються з ТОВ «Wavin Ukraina» і оптових фірм, що займаються продажем полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів.

Для визначення стану збутової діяльності підприємства доцільно навести динаміку витрат на збут ТОВ «Wavin Ukraina» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка витрат на збут ТОВ «Wavin Ukraina» протягом 2015-2017 рр. [63]

Відповідно до даних рис. 2.6, варто відзначити, що у 2017 р., порівняно з 2015 р., відбулося зростання витрат на збут в ТОВ «Wavin Ukraina» на 9131 тис. грн. або на 110,68%, що сталося за рахунок збільшення питомої ваги у складі витрат на рекламу. Витрати на збут у ТОВ «Wavin Ukraina» включають наступні витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):

- оплата праці та працівникам підрозділу, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції, товарів, робіт;
- витрати на транспортування, страхування готової товару, транспортно-експедиційні послуги, пов'язані з транспортуванням товару відповідно до умов договору (базису) поставки;
- витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

Визначимо питому вагу основних витрат на збут для ТОВ «Wavin Ukraina» (рис. 2.7).

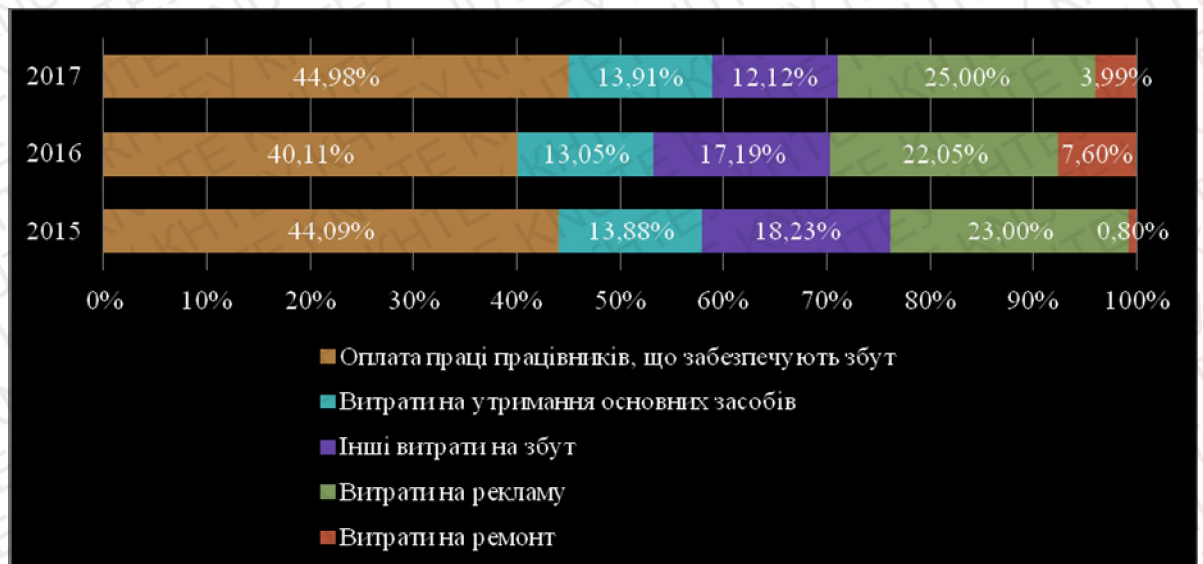


Рис. 2.7. Структура витрат на збут у ТОВ «Wavin Ukraina» упродовж 2015-2017 рр. [63]

Протягом 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу серед витрат на збут займають витрати на оплату праці працівників, що забезпечують збут – частка коливається в межах 40,11-44,98 %.

Збутовий канал ТОВ «Wavin Україна» виконує певний набір функцій, які можна поділити на три групи: функції, пов'язані з угодами; логістичні функції; функції обслуговування. Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу збуту й які саме функції виконуватиме.

Варто відзначити, що підприємство ТОВ «Wavin Україна» має розгалужену дистриб'юторську мережу та постачає сільськогосподарську техніку у всі регіони України (рис. 2.8).

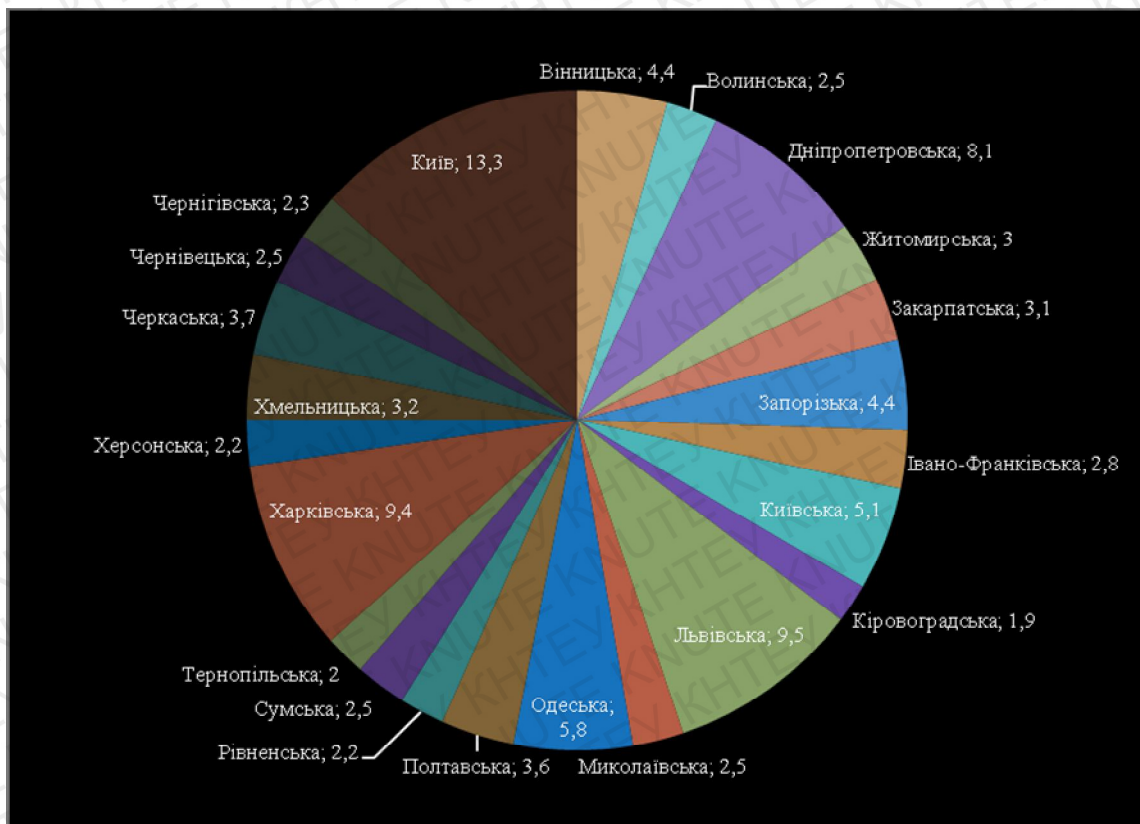


Рис. 2.8. Розподіл реалізації полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів ТОВ «Wavin Україна» у 2017 році

Згідно з даними рис. 2.8, розподіл реалізації продукції ТОВ «Wavin Україна» по областях наступний: Вінницька – 4,4%; Волинська – 2,5%; Дніпропетровська – 8,1%; Житомирська – 3,0%; Закарпатська – 3,1%; Запорізька – 4,4%; Івано-Франківська – 2,8%; Київська – 5,1%; Кіровоградська – 1,9%; Львівська – 9,5%; Миколаївська – 2,5%; Одеська – 5,8%; Полтавська – 3,6%; Рівненська – 2,2%; Сумська – 2,5%; Тернопільська – 2,0%; Харківська – 9,4%; Херсонська – 2,2%; Хмельницька – 3,2%; Черкаська – 3,7%; Чернівецька – 2,3%; м. Київ – 13,3%.

Для створення цілісної картини ефективності збутової діяльності ТОВ «Wavin Україна» необхідно провести розрахунок ефективності системи збуту (Додаток Б), табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники (індикатори) оцінки ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Wavin Україна»

№ п/п	Індикатор	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017 / 2015 рр.
1.	Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	1,28	1,04	1,22	-0,06
2.	Темп приросту збутових витрат	1,18	1,85	1,14	-0,04
3.	Частка витрат на збут у валовій реалізації	13,82	27,10	17,76	+3,94
4.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	1,08	0,56	1,07	-0,01
5.	Рентабельність витрат на маркетинг та збут	1,50	0,96	0,65	-0,85
6.	Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	0,015	0,009	0,006	-0,009
7.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, %	1,18	0,75	0,57	-0,61

Отже, відповідно до розрахованих показників ефективності збутової діяльності, варто відзначити нестабільну ситуацію у секторі збуту продукції ТОВ «Wavin Україна», що пов'язано із коливанням вартості реалізованої продукції, яка протягом 2015-2017 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити

вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності збутової діяльності. Упродовж 2015-2017 рр. спостерігаємо зростання частки збутових витрат у валовій реалізації продукції підприємства, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на збут – це свідчить про зростання обсягів збуту на підприємстві, але варто відзначити, що найбільший темп приросту збутової діяльності в ТОВ «Wavin Ukraina» відбувся у 2016 р. (показник темпу приросту 2016 р. до 2015 р. становив 1,85%). Протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо коливання динаміки коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, що свідчить про відсутність стратегії збуту в ТОВ «Wavin Ukraina». Проведений розрахунок рентабельності витрат на маркетинг на збут підприємства свідчить про прибуткову діяльність ТОВ «Wavin Ukraina», адже фінансовий результат підприємства представлений чистим прибутком. Протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо погіршення ефективності збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina», адже відбулося зменшення коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на 0,61%, тому слід вжити певних заходів щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ

3.1 Шляхи вдосконалення збутової стратегії

Орієнтація підприємств на задоволення потреб споживачів – це головна умова виживання суб'єктів господарювання в ринковій економіці, коли кожне підприємство, хоче воно того чи ні, вимушено брати участь у конкурентній боротьбі, щоб максимально реалізовувати свою продукцію. Тому особливо актуальним стає питання ефективної збутової діяльності, так як остання зумовлює результативність виробничої діяльності і успішність функціонування підприємства. Політика збуту підприємств повинна формуватися на основі врахування мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники збутової діяльності впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його роботі. Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємствам необхідно управління збутовою і виробничою діяльністю здійснювати узгоджено і постійно удосконалювати форми і методи діяльності у сфері збуту, щоб забезпечити своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, врахувати запити споживачів, передбачити дії конкурентів, і в кінцевому результаті отримати високі фінансово-економічні показники своєї діяльності.

Суттєвим недоліком також є відсутність взаємозв'язку збутових функцій із функціями забезпечення й збереження якості полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів відповідно до вимог міжнародних стандартів якості і правил належних практик (GDP, GSP), що свідчить про необхідність удосконалення організаційного забезпечення процесу товароруку полімерних труб для

житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів в ТОВ «Wavin Ukraina».

На основі цих тенденцій і наукових розробок провідних вітчизняних та закордонних вчених представлено власний підхід до формування збутової політики підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура збутової політики ТОВ «Wavin Ukraina» у секторі продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів (авторський підхід)

Найбільш вагомими факторами, що зумовлюють ефективність управління товарорухом у ТОВ «Wavin Ukraina», є асортимент полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів, використовувані методи замовлення полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів, та якість виконання загальних збутових функцій, пов'язаних з параметрами точності руху полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва

та інфраструктурних проектів до кінцевого споживача. Зокрема, функції щодо забезпечення та збереження якості полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів не інтегруються між усіма ланками товароруку в ТОВ «Wavin Ukraine», а покладені лише на контрольно-аналітичні відділи.

Для ефективності збутової діяльності підприємства пропонуємо комплекс організаційних заходів: підвищення технічного рівня виробництва; підвищення рівня кваліфікації персоналу; удосконалювання організації виробництва і праці, у тому числі поглиблення спеціалізації виробництва; упровадження вибіркового і суцільного вхідного контролю за якістю сировини; запровадження якісного мотиваційного механізму для стимулювання та підвищення праці працівників; налагодження та координація відділу маркетингу.

Враховуючи сучасні особливості розвитку світової економіки, нами виявлені такі тенденції розвитку збутової діяльності: стратегічне розширення збутової організації; зміцнення позицій на ринку за допомогою використання вертикального маркетингу, широке використання автоматизованих систем управління збутом, нових форм продажу (наприклад, через інтернет); налагодження довготривалих контактів з клієнтом; покращання системи доставки товару споживачеві та інші.

Ефективна збутова діяльність ТОВ «Wavin Ukraine» у секторі продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів вимагає відповідної системи управління. Дія цілої низки зовнішніх факторів, таких як глобалізація, інтернаціоналізація, диверсифікація, концентрація, скорочення життєвого циклу товарів і технологій внаслідок технічного прогресу, розвиток комунікаційних технологій, форм продажу, зміна потреб споживачів і методів роботи з ними та інших, зумовлює значну трансформацію підходів до управління збутовою діяльністю.

На рис. 3.2 наведено всі основні фази стимулювання збуту продукції

ТОВ «Wavin Ukraina», в яких будь-яку послідовність реалізації збутових функцій можна означити збутовим ланцюгом.

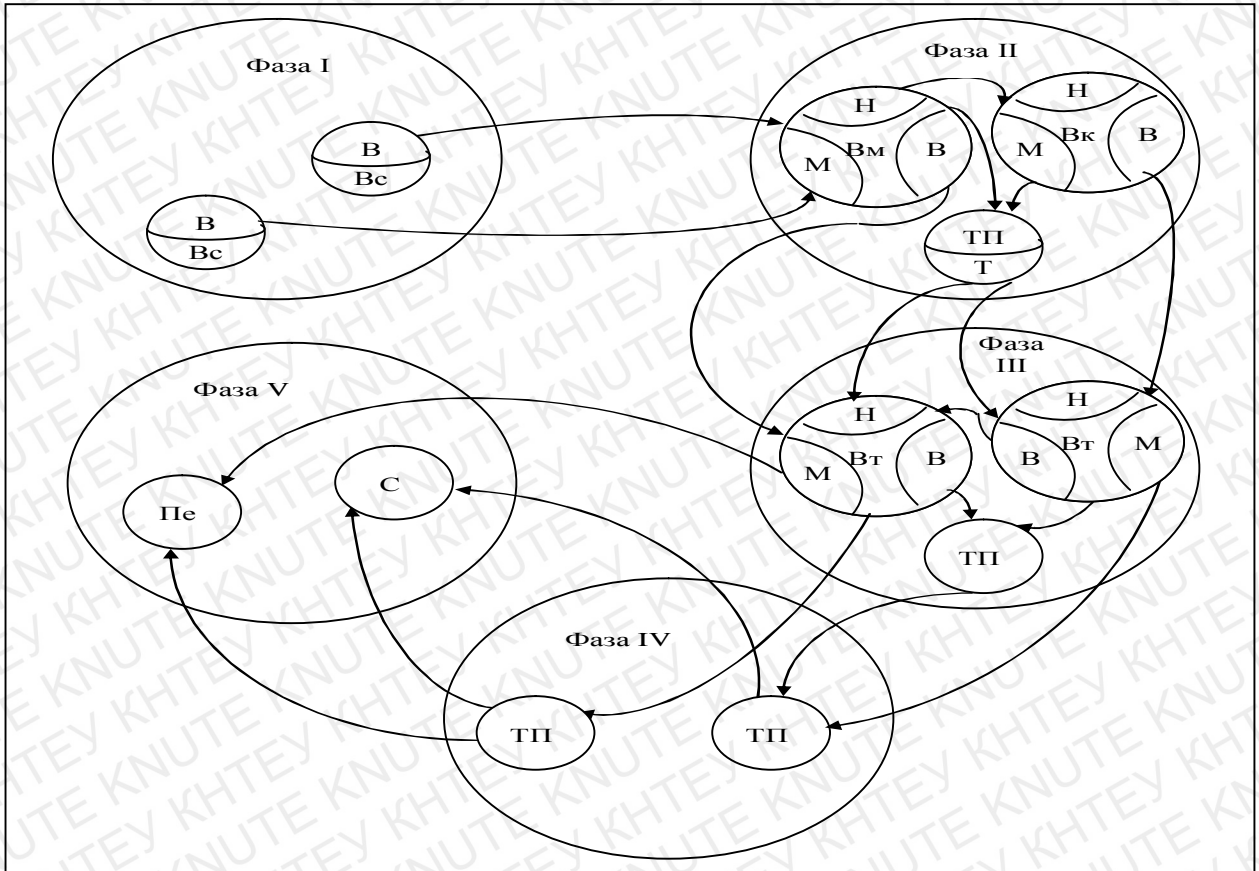


Рис. 3.2. Основні фази стимулювання збуту продукції у ТОВ «Wavin Ukraina»*

***Примітка:**

Фаза I – отримання сировини. Фаза II – промислова переробка сировини в матеріали і напівфабрикати. Фаза III – промислова переробка матеріалів і напівфабрикатів у кінцеві вироби. Фаза IV – торгівля засобами виробництва і споживання. Фаза V – експлуатація (споживання).

Bc – виробники сировини;

Bm – виробники матеріалів; Bт – виробники кінцевих благ; Bк – виробники коопераційних елементів і частин;

ТП – торгові підприємства; Пе – підприємства, які експлуатують машини і обладнання;

С – споживачі; М – запаси матеріалів; Н – запаси незакінченої продукції (модулів, комплектуючих); Т – запаси товарів; В – запаси готових виробів.

Так, в межах збутової системи ТОВ «Wavin Ukraina» слід виділяти два види матеріальних потоків – вхідні та вихідні. Вхідні матеріальні потоки поділяються на три види: вхідні матеріали або компоненти, що використовуються для виробництва іншого продукту; продукти, які купуються для перепродажу; продукти або пакувальні матеріали, які

повертаються на переробку, тобто беруть участь в процесі рециклінгу (повторного використання відходів виробництва).

Отже, ТОВ «Wavin Ukraina» запрошує до співпраці компанії, які планують розвиток в сфері Private Label. Компанія постійно розвиває і налагоджує нові взаємини з виробниками господарських товарів як в Україні, так і за кордоном. Компанія Wavin Ukraina гарантує якість продукції і упаковки, надає всі необхідні сертифікати і своєчасну доставку. Компанія постійно працює на розвиток і зміцнення партнерських взаємин, своєчасне і повне задоволення потреб ринку якісними і актуальними продуктами, формуванням високопрофесійного колективу, постійним поліпшенням умов і мотивації праці. Управління збутом, реалізуючи збутові цілі і стратегії, формує нову площину діяльності відносно збутової політики як інструменту маркетинг-міксу. Такі складові збутової системи, як структура збутової організації та управління збутом за допомогою систем є елементами управління збутовою діяльністю. В свою чергу управління збутом реалізує стратегічні завдання політики збутових каналів, політики продажу та збутової логістики, якщо вона не відділена в окремий структурний підрозділ.

3.2 Організація на підприємстві «Wavin Ukraina»

Для ТОВ «Wavin Ukraina» важливим є пошук нових каналів збуту, що напряму впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В зв'язку з цим пропонується організація нової торговельної точки (магазину) ТОВ «Wavin Ukraina». Метою організація торговельної точки з реалізація широкого асортименту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів у м. Львів є розширення ринку збуту та підвищення конкурентної позиції підприємства.

Для того, щоб забезпечити дійсний перехід потенційних клієнтів до розряду реальних аж до повного охоплення покупців підприємства, які живуть у м. Львів, маркетингову стратегію буде реалізовано шляхом:

- 1) підтримання та постійного розширення асортименту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів;
- 2) установа ціни – не вище за ціни конкурентів, а за можливості (виходячи з ціни придбання) – нижче;
- 3) робота магазину у зручний для клієнтів час.

Таким чином, при придбанні продукції в магазині для покупців буде досягнуто подвійного ефекту: з одного боку, повного задоволення потреби в купівлі полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів для всіх членів родини, з іншого боку – економії часу, сил та коштів (особливо це важливо для багатодітних сімей та для малозабезпечених сімей).

Залучати клієнтів (формувавши їх обізнаність про існування та продукцію магазину) на початковому етапі планується через:

- 1) інформування населення у м. Львів (особисте відвідування, прайслисти, оголошення на радіо та телебаченні);
- 2) розміщення оголошень у спеціально відведених для цього місцях.

Розглянемо особливості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Ukraine» у регіони, зокрема – відкриття магазину у місті Львів. Пропонується застосувати інвестиційну стратегію «вихід на нові ринки» через відкриття магазину у м. Львів для реалізації полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів ТОВ «Wavin Ukraine». Сьогодні підприємство має подібний магазин у м. Київ.

Покладаючись на попередній досвід роботи та аналіз сьогоденної ситуації на ринку можна зробити певні розрахунки та прогноз роботи магазину у разі його відкриття.

Реалізація продукції планується через магазин, розміщений поблизу господарчого ринку. У цьому місці зручна транспортна розв'язка, що дуже важливо для подібного бізнесу, великий потік машин та покупців. На кільцевій дорозі велика концентрація різноманітних непродовольчих магазинів, а частина господарчого ринку також виділена під дану групу товарів – це зумовлює не лише посилення конкуренції, а й збільшенню потоку покупців.

Основними конкурентами є торгівельні точки розміщені на господарському ринку, магазини продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів, що знаходиться поряд. Етапи та часові параметри початкового етапу проекту поширення діяльності у місто Львів наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи та часові параметри початкового етапу проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» у місто Львів (власні розрахунки)

Етап	Час здійснення, дні
Підбір місця для здійснення діяльності	14 днів
Укладення договору оренди	7 днів
Оснащення приміщення	10 днів
Підбір персоналу	14 днів
Налагодження зв'язків з постачальниками	14 днів
Насичення товарним асортиментом	7 днів
Пуск підприємства	7 днів

Слід зазначити, що пункти № 3-5 виконуються одночасно. З огляду на це загальна тривалість реалізації початкової стадії проекту становить 49 днів.

Впровадження проекту по відкриттю магазину у м. Львів сприяє виявленню внутрішніх резервів для потреб ТОВ «Wavin Ukraina». Це забезпечується наступним:

➤ по-перше, воно виходить із необхідності найбільш ефективного використання виробничих потужностей, нової техніки, передової технології виробництва, поліпшення якості продукції;

- по-друге, виконання планів з прибутку і обсягу інших фінансових ресурсів (наприклад амортизації на повне відтворення основних засобів) потребують дотримання планових норм витрат праці і матеріальних ресурсів;
- по-третє, обсяг фінансових ресурсів, який визначається при плануванні, не дозволяє підприємству або ускладнює створення надмірних запасів матеріальних ресурсів, робити позапланові капітальні вкладення.

Для нового магазину ТОВ «Wavin Ukraina» у м. Львів найбільш доцільним є спрощений варіант лінійної організаційної структури управління, графічне зображення якої подано на рис. 3.3. Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.



Рис. 3.3. Організаційна структура управління нового магазину ТОВ «Wavin Ukraina» (власна розробка)

Переваги лінійної організаційної структури управління:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної організаційної структури управління:

- необхідність високої кваліфікації керівників;

- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Отже, при лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через який по одному каналу проходять усі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих ними об'єктів. Йдеться про пооб'єктне виділення керівників, кожний з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням об'єктом. Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», а сам керівник нижньої ланки управління підлеглий керівнику вищого рівня, формується свого роду ієрархія керівників конкретної організації. У даному випадку діє принцип єдиноного керівника, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього начальника.

Для ТОВ «Wavin Ukraina» важливим є покращення механізму збуту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів, що напряду впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на розвиток підприємства. В зв'язку з цим пропонується відкриття інтернет-магазину, через який буде проводиться продаж полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів.

Плануємо, що інтернет-магазин ТОВ «Wavin Ukraina» буде доступний усім, хто користується інтернет-ресурсами та цікавиться продукцією компанії. На відміну, від звичайного магазину, який, на жаль, розмістити в кожному районі міста, в кожному обласному центрі непросто, інтернет-магазин буде працювати цілодобово. У будь-який момент доби відвідувач зможе зайти на сайт ТОВ «Wavin Ukraina» і підшукати необхідну сільськогосподарську техніку.

Варто сказати, що в інтернет-магазині ТОВ «Wavin Ukraina» буде виставлений асортимент полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів з фотографіями, ілюстраціями, описом, що дасть змогу відвідувачу сайту самому розібратися з запропонованими товарами і послугами. При цьому підприємству не треба утримувати величезний штат співробітників, які б відповідали на безкінечні запитання відвідувачів. Але на сайті буде створено розділ питань-відповідей, які найчастіше цікавлять клієнтів.

За допомогою інтернет-магазину ТОВ «Wavin Ukraina» завжди матиме змогу визначити, що найбільше цікавить відвідувачів, який товар викликає найбільший попит, що важливо зараз на ринку. Розрахуємо ефективність вище запропонованих заходів розвитку ТОВ «Wavin Ukraina»:

Через відсутність каналу інформації ТОВ «Wavin Ukraina» не може в певній мірі реалізувати полімерних труб. Маркетологи товариства вважають, що при умові відкриття інтернет-магазину, фахівці зможуть продавати 2 полімерних труб в день. Цей висновок вони зробили відштовхуючись від показників, які характеризують збалансованість асортименту зі споживчим попитом. Тобто, відкриття інтернет-магазину буде сприяти збільшенню обсягу продажу та відповідно прибутків товариства.

Доцільно прорахувати заплановані максимальні доходи:

Дохід за рік = (середня ціна продажу - середня ціна закупки) * 2 великогабаритні товари в день * 250 робочих днів = (15000 - 12120) * 2 * 250 = 1440000 грн. (без ПДВ). Визначимо витрати ТОВ «Wavin Ukraina» на реалізацію проекту по створенню сайту для інтернет-магазину (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на створення сайту (тис. грн.)

Найменування статті витрат	Сума
Закупівля комп'ютерів та оргтехніки для організації 2-х робочих місць (робочі станції, внутрішній сервер, багатофункціональний пристрій, факс)	19,6
Закупівля комплекту меблів	3,2
Монтаж локальної мережі та налагодження обладнання	0,6
Закупівля спеціалізованого сервера для інтернет-магазину та розміщення його	10,4

на майданчику провайдера	
Розробка сайту електронного магазину (вітрини та адміністративного інтерфейсу).	27,8
Короткострокова рекламна кампанія в Інтернеті	7,5
Загалом	69,1

Крім того, розрахуємо постійні позаопераційні витрати (маркетингові та на підвищення кваліфікації персоналу) – табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Постійні операційні та позаопераційні витрати інтернет-магазину по етапах реалізації проекту, тис. грн.

Етап	Витрати на приміщення та комун. послуги	Амортизація	Матеріальні витрати	Заробітна плата та соц. страх		Теле-комунікаційні послуги	Разом
				Оклад	Премія		
1-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
2-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
3-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
4-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
5-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
6-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
7-й міс.	13,00	0,33	0,56	16,00	4,80	8,00	42,69
8-й міс.	13,00	0,33	0,57	16,00	4,80	8,00	42,7
9-й міс.	13,00	0,33	0,57	16,00	4,80	8,00	42,7
10-й міс.	13,00	0,33	0,57	16,00	4,80	8,00	42,7
11-й міс.	13,00	0,33	0,57	16,00	4,80	8,00	42,7
12-й міс.	13,00	0,33	0,57	16,00	4,80	8,00	42,7
1-й рік	156,00	3,96	6,77	192,00	57,60	96,00	512,33

У результаті реалізації проекту передбачається фінансування проекту за рахунок власних джерел. Визначимо загальну вартість проекту по відкриттю інтернет-магазину у 1-й рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок загальної величини витрат на відкриття інтернет-магазину (тис. грн.)

Статті витрат	Сума
Витрати на відкриття сайту	69,1
Постійні операційні та позаопераційні витрати інтернет-магазину	512,33
Загальна вартість проекту	581,43

Визначимо фінансовий результат ТОВ «Wavin Ukraina» в результаті відкриття сайту для інтернет-магазину:

$$\text{Прибуток} = \text{Дохід} - \text{Витрати} = 1440 \text{ тис. грн.} - 581,43 \text{ тис. грн.} = 858,57 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті реалізації проекту відкриття інтернет-магазину плануємо, що ТОВ «Wavin Ukraina» отримає прибуток в розмірі 858,57 тис. грн.

На основі вище запропонованих пропозицій пропонуємо провести розрахунок основних економічних показників реалізації проектів.

Результати від реалізації проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» у місто Львів очікуються такими: розвиток бізнесу; збільшення обсягів реалізації принаймні на 10% у перший рік здійснення проекту. Реалізація будь-якого проекту передбачає значних фінансових вкладень. Витрати за проектами наведені у таблицях 3.5 – 3.7.

Таблиця 3.5

**Витрати за проектом відкриття торгівельного магазину
ТОВ «Wavin Ukraina» у м. Львів (власні розрахунки)**

Проект відкриття торгівельного магазину у місті Львів	
Вид витрат	Сума, тис. грн.
Інвестиції в оборотний капітал	
Насичення магазину товарним асортиментом	350
Оренда приміщення / квартал	200 грн/1 кв м
120 кв м за адресою м. Львів, вул. Зодчих 78.	72
Оренда прилеглої ділянки / квартал	3,2
40 кв м біля магазину	
Охорона магазину / квартал	2,1
Забезпечення потреби у персоналі / квартал	84
Управлінський персонал (2)	30
Продавці (4)	36
Вантажники (3)	18
Відрахування у фонди соціального страхування / квартал	31,92
Інвестиції у основний капітал	
Оснащення приміщення торгівельним обладнанням та обладнанням охорони	50
Організаційні витрати	10
Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):	603,22

Таблиця 3.6

Витрати за проектом реорганізації збутової мережі у м. Львів
(власні розрахунки)

Проект реорганізації збутової мережі у місті Львів	
Вид витрат	Сума, тис. грн.
Інвестиції у оборотний капітал	100 грн/1 кв м
Оренда торговельного приміщення / квартал 1500 кв м	45
Оренда прилеглого складського приміщення / квартал 1000 кв м	100 грн/1 кв м 30
Оренда прилеглої ділянки / квартал 100 кв м	3
Охорона магазину	3
Забезпечення додаткової потреби у персоналі	24
Відрахування у фонди соціального страхування	9,12
Інвестиції у основний капітал	
Оснащення приміщення	70
Організаційні витрати	23
Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):	207,12

Таблиця 3.7

Витрати за введення нової посадової одиниці в ТОВ «Wavin Ukraina»
(власні розрахунки)

Проект введення нової посадової одиниці	
Вид витрат	Сума, тис. грн.
Інвестиції в оборотний капітал	
Утримання робочого місця	0,6
Заробітна плата маркетологу	9
Відрахування до фондів соціального страхування	3,42
Інвестиції в основний капітал	
Забезпечення робочого місця необхідним обладнанням	6
Організаційні витрати	4
Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):	23,02

Слід зазначити, що тепер функції реалізаторів і вантажників будуть розмежовані. Тож наявні 12 чоловік реалізаторів будуть скорочені до 10 чоловік та пройдуть перенавчання за час підготовки проекту. До того ж на підприємстві працює 9 вантажників – 5 на оптовій базі та 4 на точках роздрібною торгівлі, тож 12 вантажників повинно бути досить задля забезпечення потреб у цій категорії персоналу на новій точці продажу.

Отже, витрати підприємства на реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства складатимуть 849,1 тис. грн. у перший квартал реалізації проекту. У перший рік реалізації проекту інвестиційних витрат знадобиться 476 тис. грн. Усі інші витрати – заробітна плата персоналу, оренда приміщення, щомісячні витрати на охорону приміщень списуються на собівартість діяльності.

В залежності від стану розвитку ринку, реакції конкурентів, якості реалізації проекту може залежати кінцевий результат впровадження заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності. Тому необхідно розглянути декілька варіантів розвитку подій: оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний. Слід зазначити, що від якості реалізації одного з проектів будуть залежати результати реалізації іншого.

Якщо ж, наприклад, новий співробітник буде неефективно виконувати покладені на нього обов'язки або якщо керівництво підприємства при здійсненні господарської діяльності буде дотримуватися старих методів, то в результаті реалізація такого проекту обернеться для підприємства лише додатковими витратами (часу та грошей), а також можливо ще більше погіршить існуючу ситуацію.

Розрахуємо ефективність проекту поширення торгівельної діяльності у місто Львів. Найбільш ймовірний прогноз передбачає отримання чистого доходу від реалізації у розмірі 10 тис. грн. / день у розрахунок приймається усереднено 307 робочих днів. Наступні роки прогнозуються із такою динамікою обсягів продажу: 2-ий рік – зростання на 15 %, 3-ій рік – на 20 %. Даний обсяг реалізації визначено на основі минулого досвіду і з урахуванням середньої виручки у місці здійснення продажу конкурентів.

Таблиця 3.8

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Україна» у місто Львів за найбільш ймовірним прогнозом (власні розрахунки)

Показники	Найбільш ймовірний прогноз		
	2018	2020	2021
Чистий дохід від реалізації	3070	3530,5	4236,6
Матеріальні витрати	1013,1	1165,1	1398,1
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5
Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1
Адміністративні витрати і витрати на збут	921	1059,15	1270,98
Усього витрат	2723,0	3085,3	3611,6
Прибуток до оподаткування	347,0	445,2	625,0
Податок з прибутку	87	111	156
Чистий прибуток	260,3	333,9	468,7

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25 % та 95% для найбільш ймовірного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Україна» у місто Львів за найбільш ймовірним прогнозом (власні розрахунки)

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го р.	кін. 2-го р.	кін. 3-го р.	Разом
1	2	3	4	5	6
Обсяг грошового потоку, CF, тис.грн.	0	276,3	344,8	476,1	1097,2
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис.грн.	410				410
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, K_d	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	221,0	220,7	243,8	685,5

Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
---	-----	---	---	---	-----

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i грн.	-410	-189,0	31,7	275,5	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, k_d	1	0,5128	0,263	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	141,7	90,7	64,2	296,6
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i грн.	-410	-268,3	-177,6	-113,4	

Отже, за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ($NPV_{\text{при } R=25\%} = 685,5$ тис.грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

✓ індекс доходності інвестицій: $PI = 685,5/410 = 1,7$

✓ термін окупності: $TR = 1 + \frac{189,0}{220,7} = 1,9$

✓ внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за найбільш ймовірним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{275,5}{275,5 + |-113,4|} \times (95 - 25) = 74,6$$

Оптимістичний прогноз реорганізації збутової мережі міста Київ передбачає ефективне впровадження проекту та обсяги продажу у перший рік реалізації проекту 11 тис. грн./день при зростанні обсягів продажів у 2-ий, 3-ій рік рік – зростання на 20 % щорічно.

Таблиця 3.10

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin
Ukraine» у місто Львів за оптимістичним прогнозом (власні розрахунки)

Показники	Оптимістичний прогноз		
	2018	2020	2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3377	4052,4	4862,9
Матеріальні витрати	1114,4	1337,3	1604,8
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5
Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1
Адміністративні витрати і витрати на збут	1013,1	1215,72	1458,86
Усього витрат	2916,4	3414,1	4006,2
Прибуток до оподаткування	460,6	638,3	856,7
Податок з прибутку	115	160	214
Чистий прибуток	345,5	478,8	642,5

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25 % та 95% для оптимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin
Ukraine» у місто Львів за оптимістичним прогнозом (власні розрахунки)

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го р.	кін. 2-го р.	кін. 3-го р.	Разом
1	2	3	4	5	8
Обсяг грошового потоку, CF, тис.грн.	0	361,5	489,6	649,9	1501,0
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис.грн.	410				410
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, k_d	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF * K_d$ грн.	0	289,2	313,4	332,8	935,3

Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
---	-----	---	---	---	-----

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	8
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i грн.	-410	-120,8	192,5	525,3	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, k_d	1	0,5128	0,2630	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	185,4	128,8	87,6	401,8
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i грн.	-410	-224,6	-95,9	-8,2	

Отже за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ($NPV_{при R=25\%} = 935,3$ тис.грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

✓ індекс дохідності інвестицій: $PI = 935,3/410 = 2,3$

✓ термін окупності: $TR = 1 + \frac{120,8}{313,4} = 1,4$

✓ внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за оптимістичним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{525,3}{525,3 + |-8,2|} \times (95 - 25) = 93,9$$

Песимістичний прогноз передбачає чистий дохід від реалізації у розмірі 8 тис. грн./день, далі щорічне збільшення у межах 15%.

Таблиця 3.12

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Україна» у місто Львів за песимістичним прогнозом (власні розрахунки)

Показник	Песимістичний прогноз		
	2018	2020	2021
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2456	2824,4	3248,1
матеріальні витрати	810,5	932,1	1071,9
Оплата праці	336,0	369,6	406,6
Відрахування на соціальні заходи	127,7	140,4	154,5

Амортизаційні відрахування	16,0	10,9	7,4
Інші операційні витрати	309,2	340,1	374,1

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Адміністративні витрати і витрати на збут	736,8	847,32	974,418
Усього витрат	2336,2	2640,4	2988,9
Прибуток до оподаткування	119,8	184,0	259,2
Податок з прибутку	30	46	65
Чистий прибуток	89,9	138,0	194,4

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 5 % та 25% для песимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» у місто Львів за песимістичним прогнозом (власні розрахунки)

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го р.	кін. 2-го р.	кін. 3-го р.	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис.грн.	0	105,9	148,9	201,8	456,5
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис.грн.	410				410
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 5 %					
Коефіцієнт дисконтування, K_d	1	0,95238095	0,90702947	0,8638376	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	100,8	135,0	174,3	410,2
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV _i грн.	-410	-309,2	-174,1	0,2	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, K_d	1	0,8000	0,6400	0,5120	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	84,7	95,3	103,3	283,3
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	410	0	0	0	410

Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV _i грн.	-410	-325,3	-230,0	-126,7	
--	------	--------	--------	--------	--

Отже за дисконтної ставки у 5% за песимістичним отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ($NPV_{\text{при } R=25\%} = 0,2$ тис.грн.). Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

✓ індекс доходності інвестицій: $PI = 410,2/410 = 1$

✓ термін окупності: $TR = 1 + \frac{174,1}{174,3} = 2$

✓ внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за найбільш ймовірним прогнозом:

$$IRR = 5 + \frac{0,2}{0,2 + |-126,7|} \times (25 - 5) = 5,03$$

Відсотки зростання доходів підприємства за різними сценаріями були визначені експертним шляхом. Експертами у даному випадку був адміністративний персонал підприємства, виходячи з досвіду ведення бізнесу у даній галузі.

Отже, ТОВ «Wavin Ukraine» у найближчі роки планує працювати на перспективу на найнижчому рівні рентабельності. У Львів така цінова політика на перших етапах просто необхідна, щоб відвоювати частку ринку. Ринок збуту у місті Київ буде працювати не з меншою ефективністю, ніж раніше, але доходи, отримані від реалізації будуть покривати той збиток, що може утворитися у м. Львів. Проведені нами розрахунки індексу доходності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми доходності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття магазину у місті Львів. Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «Wavin Ukraine» у м. Львів за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 260,3 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

Виходячи із проведених розрахунків, можна сказати, що інвестиції в новий магазин у м. Львів є доцільними, адже поточна вартість майбутніх

вигід (дохід від інвестицій в людський капітал) більша, ніж витрати ТОВ «Wavin Ukraina», а термін окупності вкладень у нову роздрібну торговельну точку становить лише 2 роки. Інвестуючи у новий магазин, ТОВ «Wavin Ukraina» максимізує свій прибуток, підвищує продуктивність праці, скорочує витрати підприємства, зміцнює свою конкурентоспроможність. Відповідно до вище проведених розрахунків, можна сказати, що запропонований проект відкриття магазину ТОВ «Wavin Ukraina» у м. Львів та вкладення коштів у розширення діяльності є ефективними та сприяють підвищенню прибутковості підприємства. Зокрема, термін окупності проекту по відкриттю нового магазину у м. Львів, що свідчить про доволі ефективні заходи розвитку ТОВ «Wavin Ukraina» та сприятиме підвищенню прибутковості.

Для оцінки ефективності розробленого інвестиційного проекту відкриття інтернет-магазину ТОВ «Wavin Ukraina» для збуту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів розрахуємо NPV (чисту приведену вартість), використовуючи формулу (3.1):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

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

C_t – величина витрат у періоді t ;

n – кількість періодів;

r – норма відсотка, або ставка дисконтування (чим меншою є r , тим більшою – цінність майбутніх вигод). Ставку дисконтування обираємо на рівні середньої ставки по депозитах (як доходність альтернативних вкладень) – 16% [58, с. 138].

$$NPV = \frac{1440}{(1+0,16)^1} - \frac{581,43}{(1+0,16)^1} = 740,15 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно до розрахованого значення NPV, можна сказати, що реалізація проекту по відкриттю інтернет-магазину є доцільною, адже $NPV > 0$. Відкриття інтернет-магазину дозволить підприємству отримати більший прибуток від розширення свого бізнесу.

Визначимо термін окупності проекту по відкриттю інтернет-магазину в ТОВ «Wavin Україна», використовуючи формулу (3.2) [58, с. 138]:

$$\text{Термін}_\text{ окупності} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{B_t} \quad (3.2)$$

$$\text{Термін}_\text{ окупності} = \frac{581,43}{1440} = 0,4 \text{ роки}$$

Отже, у результаті реалізації проекту по відкриттю інтернет-магазину в ТОВ «Wavin Україна», термін окупності дорівнює майже 5 місяців – це є позитивною ситуацією для досліджуваного підприємства.

У процесі реалізації вище запропонованих заходів підприємства можуть стикатися з ризиками. Здійснимо ідентифікацію ризиків запропонованих проектів. Головні зовнішні фактори ТОВ «Wavin Україна» та ТОВ «Wavin Україна»:

а) Фактори ризику у відносинах зі споживачами:

- несвоєчасна оплата замовниками за відвантажену продукцію, як результат виникнення дебіторської заборгованості на підприємствах;
- відмова замовника від попередньо зробленого замовлення;
- висунення необґрунтованих претензій до якості виконаного проекту.

б) Фактори ризику у відносинах з конкурентами. Даний ризик пов'язаний із:

- зниженням ціни на техніку;
- проведенням конкурентами більш ефективної рекламної компанії;
- застосуванням недобросовісної конкуренції.

в) Фактори ризику у відносинах з податковими органами, пов'язаний

із:

- обтяженням підприємств штрафами;
- несвоєчасним відшкодуванням податку на додану вартість;
- зміною податкового законодавства щодо оподаткування підприємств агропромислового комплексу.

г) Фактори ризику у відносинах з інвестором, пов'язаний із:

- підвищенням ціни інвестиційних ресурсів;
- ймовірністю замороження подальшого інвестування;
- невиконанням умов інвестиційної угоди;
- надмірним втручанням у господарську діяльність підприємства.

д) Ринковий ризик. Джерелом ринкового ризику є нестабільність ринкових цін, яка є результатом загострення конкуренції, зміни попиту та пропозиції.

е) Під час діяльності підприємства також потрібно враховувати правовий ризик, особливо в умовах реформ, коли можлива швидка зміна існуючих законодавчих актів, що регулюють діяльність підприємства, та прийняття нових. Правовий ризик можна розглядати як на національному рівні, так і на місцевому, тому що місцеві органи влади мають право вводити місцеві податки на збори.

Розглянемо внутрішні ризики, притаманні ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina».

1. Внутрішні організаційні ризики:

- зриви робіт через нестачу замовлень, матеріалів, затримку поставок, незадовільне оперативне управління, зміну раніше узгоджених вимог та появу додаткових вимог із сторони замовників та партнерів, ін.;

- перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт, низької кваліфікації робітників підприємства, виявлення претензій зі сторони партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

Головні внутрішні ризики ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina»:

а) Фактори ризику, пов'язані зі станом та ефективністю використання ресурсної бази ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina» :

- ризик, пов'язаний із обмеженістю ресурсів усіх груп;
- ризик пов'язаний з недоотриманням прибутку через обмеженні фінансові ресурси підприємства.

б) Фактори ризику, пов'язані зі організаційною структурою підприємства:

- підприємства мають дивізійну організаційну структуру управління, тому існує ризик неефективного управління підприємствами, що пов'язано з відсутністю спеціалістів з окремих функцій управління.

в) Фактори ризику, пов'язані зі станом ефективного управління підприємством:

- підприємство надає низький рівень мотивації персоналу, що призводить до зменшення продуктивності праці;
- підприємство має дивізійну структуру організації, тому інколи дивізійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації;
- ризик пов'язаний із необ'єктивністю прийнятих рішень.

г) Фактори ризику пов'язані з відповідними процесами на підприємстві:

- маркетинг розвинений на примітивному рівні. Існують такі маркетингові ризики ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina» : необґрунтоване збільшення цін на послуги магазину; втрата потенційних споживачів; втрата конкурентних позицій.

- виробничі ризики ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina» : зниження обсягів продажу товару; недостатня кількість замовлень.

Отже, існування невизначеності при прийнятті управлінських фінансових рішень, а також ризиків, що пов'язаних із їх виконанням є

об'єктивною проблемою формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання – моделі управління ризиками. Для мінімізації можливих ризиків впливу на реалізацію заходів щодо розвитку ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina» необхідно: проводити оцінку факторів, що здійснюють вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства; здійснювати моніторинг за ризиками, що присутні на досліджуваних підприємствах; по можливості провести страхування ризиків підприємств з метою мінімізації фінансових та інших втрат.

Підсумовуючи вище проведені розрахунки, можна сказати, що запропоновані програми розвитку ТОВ «Wavin Ukraina» та ТОВ «Wavin Ukraina» на основі відкриття магазину по продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів ТОВ «Wavin Ukraina» у м. Львів та відкриття інтернет-магазину ТОВ «Wavin Ukraina» із продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів є ефективними та сприяють підвищенню прибутковості підприємства.

3.3 Оцінка результативності збутової стратегії

Найбільший недолік у системи функціонування ланцюгів збуту товарів ТОВ «Wavin Ukraina» – це відсутність спеціалізованого відділу збуту та працівників, які безпосередньо займаються збутом товарів підприємства. З проведеного аналізу ринкової позиції та поточної діяльності підприємства ТОВ «Wavin Ukraina» можна зробити висновок, що підприємство на цьому етапі розвитку потребує удосконалення відділу збуту для проведення більш ефективного управління. Для впровадження системи збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» пропонуємо організувати відділ маркетингу та збуту для

підвищення ефективності управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina».

Плануємо, що буде створена окрема служба маркетингу та збуту у ТОВ «Wavin Ukraina», яка підпорядковуватиметься адміністративному керівництву вищого рівня. Службі функціонально підпорядковуватимуться керівники підрозділів нижчого рівня (та їх структурних підрозділів) щодо надання інформації про стан виконання бюджетів та планових показників. Працівники, відповідальні за збут товарів, взаємодіють з керівниками функціональних напрямків – директором. У ТОВ «Wavin Ukraina» передбачається залучити 4 працівника: начальник служби збуту у ТОВ «Wavin Ukraina», менеджер, економіст та маркетолог.

Вдосконалення системи збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» дозволить керувати процесом реалізації соціально-економічних цілей діяльності підприємства на всіх рівнях ієрархії. Це досягається завдяки пошуку найважливіших сфер діяльності: обліку, аналізу та планування результатів, контролю, аналізу потенціалу підприємства, пошуку «вузьких місць», зростання підприємства, стратегії просування товару на ринок, управління стратегічним розвитком. Плануємо впровадження одного із альтернативних проектів на 2019 р., тому планування доходів та витрат будемо розраховувати з 1 січня 2019 року (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

План економії витрат в результаті вдосконалення системи управління каналами збуту ТОВ «Wavin Ukraina» (тис. грн.)

№ з/п	Показник витрат	Фактичне значення за 2017 рік	Розрахунок плану на 2019 р.	Згідно стратегічної карти ефективності
1	2	3	4	5
1	Скорочення загального обсягу загальних маркетингових та збутових витрат за рахунок:	1138031,0	1137563,9	X
2	- оптимізації інших логістичних витрат	x	x	-341,4

3	- контролю витрат додаткових матеріалів	x	x	-796,3
4	Скорочення адміністративних витрат за	38251,0	37895,3	X

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5
	рахунок:			
5	- оптимізації витрат на відрядження	x	x	-118,6
6	- оптимізації витрат на ремонти	x	x	-237,2
7	Скорочення витрат на збут:	23454,0	23135,0	X
	- оцінка та скорочення неефективних засобів реклами	x	x	-319,0
	Загальна економія витрат	x	x	-1812,4

Отже, плануємо, що протягом 2019-2021 рр. вдосконалення системи управління каналами збуту ТОВ «Wavin Ukraina» вплине на збільшення загального доходу підприємства.

Поряд із проведеним дослідженням впливу вдосконалення системи збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на доходи підприємства, варто проаналізувати її вплив на формування та динаміку витрат ТОВ «Wavin Ukraina». Плануємо, що система управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» буде сприяти зменшенню витрат на підприємстві. Через встановлення планового рівня показників в стратегічній карті ефективності по кожному напрямку діяльності (виробництво, маркетинг, збут) та через постійний контроль над відділом збуту ТОВ «Wavin Ukraina» добиватиметься виконання бюджетів та цих стратегічних показників.

Проведемо розрахунок додаткових витрат підприємства внаслідок вдосконалення системи збуту у ТОВ «Wavin Ukraina». Розрахунок додаткових витрат підприємства будуть носити одноразовий характер витрат та визначатимуться як інвестиційні. Тому проведемо дослідження одноразових (табл. 3.15) та додаткових витрат (табл. 3.16).

Таблиця 3.15

План одноразових витрат в результаті організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» (тис. грн.)

№ п/п	Статті витрат	Розрахунок плану на 2019 р.
1.	Витрати на організацію робочих місць, меблі, комп'ютери	100,0
2.	Витрати на найм персоналу для відділу збуту у ТОВ «Wavin Ukraina»	30,0
3.	Витрати на доналагодження інформаційної системи	27,5
4.	Всього	157,5

Так, одноразово необхідно вкласти 157,5 тис. грн.

Таблиця 3.16

План додаткових витрат в результаті організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» (тис. грн.)

Посада	Кількість посадових одиниць, осіб	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
		Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.	Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.	Оклад за місяць, грн.	Витрати на оплату праці на рік, тис. грн.
Головний маркетолог	1	6000,0	72000,0	6600,0	79200,0	7260,0	87120,0
Менеджер	2	4200,0	100800,0	4620,0	110880,0	5082,0	121968,0
Економіст	2	4150,0	99600,0	4565,0	109560,0	5021,5	120516,0
Маркетолог	2	4100,0	98400,0	4510,0	108240,0	4961,0	119064,0
Разом фонд оплати праці маркетологів	x	30900,0	370800,0	33990,0	407880,0	37389,0	448668,0
Витрати на соціальне страхування	x	x	140533,2	x	154586,5	x	170045,2

У табл. 3.17 – 3.18 проведемо план доходів та витрат ТОВ «Wavin Ukraina» на 2019 рік з помісячним розподілом та на 2020-2021 рр. зі щоквартальним розподілом на умовах організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina».

Таблиця 3.17

План доходів та витрат ТОВ «Wavin Україна» за 2019 рік з помісячним розподілом на умовах організації відділу маркетингу та збуту (тис. грн.)

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього за рік
Доходи	147720,9	139341,8	112032,0	96515,1	125686,9	132204,0	127704,1	112342,4	153151,8	157341,4	132204,0	115445,8	1551690,3
ПДВ	25112,6	23688,1	19045,4	16407,6	21366,8	22474,7	21709,7	19098,2	26035,8	26748,0	22474,7	19625,8	263787,4
Економія від впровадження збуту підвищення ефективності управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Україна»	1812,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1812,4
Додаткові витрати витрати	157,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	157,5
Операційні витрати	48678,9	45917,7	36918,3	31804,9	41418,0	43565,6	42082,7	37020,5	50468,6	51849,2	43565,6	38043,2	511333,2
Разом витрати	73949,0	69605,8	55963,7	48212,5	62784,8	66040,3	63792,4	56118,7	76504,4	78597,2	66040,3	57669,0	775278,1
Прибуток до оподаткування	75584,3	69736,0	56068,3	48302,6	62902,1	66163,7	63911,7	56223,6	76647,4	78744,2	66163,7	57776,8	778224,6
Податок на прибуток	12849,3	11855,1	9531,6	8211,4	10693,4	11247,8	10865,0	9558,0	13030,1	13386,5	11247,8	9822,1	132298,2
Чистий прибуток	62735,0	57880,8	46536,7	40091,2	52208,8	54915,9	53046,7	46665,6	63617,4	65357,7	54915,9	47954,7	645926,5

Таблиця 3.18

План доходів та витрат ТОВ «Wavin Україна» на 2020-2021рр. із щоквартальним розподілом на умовах організації відділу маркетингу та збуту (тис. грн.)

Показники	2019 рік				Всього за 2020 р.	2020 рік				Всього за 2021 р.
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал		1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал	
Доходи	439004,2	389846,7	432518,1	445490,3	1706859,3	458958,9	407567,0	452178,1	465739,8	1784443,8
ПДВ	74630,7	66273,9	73528,1	75733,3	290166,1	78023,0	69286,4	76870,3	79175,8	303355,4
Операційні витрати	144666,4	128467,3	142529,0	146803,8	562466,5	159133,0	141314,1	156781,9	161484,1	618713,2
Разом витрати	219297,1	194741,3	216057,1	222537,1	852632,6	237156,1	210600,5	233652,2	240659,9	922068,6
Прибуток до оподаткування	219707,1	195105,4	216461,1	222953,2	854226,7	221802,9	196966,5	218525,9	225079,9	862375,2
Податок на прибуток	35153,1	31216,9	34633,8	35672,5	136676,3	35488,5	31514,6	34964,1	36012,8	137980,0
Чистий прибуток	184554,0	163888,5	181827,3	187280,7	717550,4	186314,4	165451,8	183561,7	189067,1	724395,1

Отже, упродовж 2019-2021 рр. у результаті вдосконалення відділу збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на умовах централізації прогнозуємо збільшення доходів ТОВ «Wavin Ukraina» на 232753,5 тис. грн. або на 15,00%. Також спостерігаємо зростання витрат на проект вдосконалення відділу збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на 39568 тис. грн. Варто відзначити, що чистий прибуток ТОВ «Wavin Ukraina» за рахунок вдосконалення системи управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» збільшиться на 78468,6 тис. грн. або на 12,15%.

Діяльність організацій та підприємств в сучасних ринкових умовах потребує новітніх підходів до управління. Сьогодні економічна ситуація в Україні вкрай нестабільна, тому виникає необхідність впровадження новітніх підходів на основі підвищення ефективності управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina». Система управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» доцільна в тих випадках, коли функції управління підприємством делеговані його відділами та службами.

На основі розрахованих показників проведемо оцінку ефективності альтернативного проекту вдосконалення системи збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на умовах централізації за трьома сценаріями розвитку.

Розрахуємо показники реалістичного сценарію організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Розрахунок показників вдосконалення організації збутової діяльності в ТОВ «Wavin Ukraina» за реалістичним сценарієм

Параметр	Роки			
	0 р.	1 р.	2 р.	3 р.
Обсяг грошового потоку, Рк, тис.грн.	0	1551690,3	1706859,3	1784443,8
Обсяг інвестиційних вкладень, ІС, тис.грн.	157,5	511333,2	562466,5	618713,2
Коефіцієнт дисконтування, α_i	1	0,8	0,64	0,51
Дисконтовані грошові потоки, $CF^* \alpha_i$ тис.грн.	0	1241352,2	1092390,0	910066,3
Дисконтовані інвестиції, $I^* \alpha_i$ тис.грн.	157,5	409066,6	359978,6	315543,7
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, NPV_i тис.грн.	-157,5	832285,7	732411,4	594522,6
ЕВІТДА / Операційний прибуток, тис. грн.	-157,5	1040357,1	1144392,8	1165730,6
Індекс рентабельності інвестицій	3,0	x	x	X
Термін окупності	4,0	x	x	X

Отже, на умовах реалістичного сценарію розвитку за дисконтної ставки 20% отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту (у 2019 р. показник складає 832285,7 тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Підсумовуючи наведені розрахунки, варто сказати: загальна сума грошового потоку у 1-й рік організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» перевищує інвестиційні витрати на 1040357,1 тис. грн., що є позитивним явищем для діяльності підприємства. Так як розрахований індекс рентабельності інвестицій вище 1, то даний проект має бути прийнятий до уваги та реалізований в практичній діяльності підприємства, адже він є доцільним та вигідним для ТОВ «Wavin Ukraina»; аналізуючи період окупності затрат, доходимо висновку, що інвестиційний проект скорочення витрат за рахунок організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» окупиться протягом 4-х місяців реалізації проекту.

Розрахуємо показники песимістичного сценарію організації відділу маркетингу та збуту в ТОВ «Wavin Ukraina», за умови скорочення запланованого рівня доходів на 3% (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Розрахунок показників вдосконалення організації збутової діяльності
ТОВ «Wavin Ukraina» за песимістичним сценарієм

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

Отже, на умовах песимістичного сценарію розвитку на основі вдосконалення організації збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» також

плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 993806,4 тис. грн. у 2019 р. до 1112197,3 тис. грн. у 2020 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає трохи більше 4-х місяців.

У табл. 3.21 розрахуємо показники для оптимістичного сценарію вдосконалення організації збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» за умови збільшення доходів на 3% до відповідних показників реалістичного сценарію.

Таблиця 3.21

Розрахунок показників вдосконалення організації збутової діяльності
ТОВ «Wavin Ukraina» за оптимістичним сценарієм

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

Отже, на умовах оптимістичного сценарію розвитку на основі вдосконалення організації збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina» плануємо отримати операційний прибуток (показник коливається з 1086907, тис. грн. у 2018 р. до 1219263,9 тис. грн. у 2020 р.). Індекс рентабельності більше 1, термін окупності складає менше 4-х місяців.

Підсумовуючи різні можливі сценарії вдосконалення організації збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina», слід відзначити економічну ефективність кожного із запропонованих варіантів організації відділу маркетингу та збуту.

ВИСНОВОК

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1) Зазначено, що збут слід розглядати як комплекс дій, пов'язаний з просуванням готової продукції до споживача і задоволенням потреб останнього. Управління збутом являє собою регулюючий процес впливу на збутову діяльність суб'єктів господарювання з метою її впорядкування та підвищення результативності. Так, збутова політика – це стратегія цілеспрямованого впливу на процес збуту на макро- і мікрорівні, створення умов для його оптимального проходження і удосконалення.

2) Досліджено, що прямий збут безпосередньо кінцевим споживачам чи непрямий збут через оптову чи роздрібну торгівлю. Кожен канал збуту має свої переваги і недоліки, а отже, і сфери найкращого використання. Якщо фірма обирає прямий канал збуту, то вона заощаджує на товарній націнці, але пропускає послуги, пропоновані торгівлею: ціновий ризик, пов'язаний з реалізацією продукції; частина складських операцій, пов'язаних зі збереженням продукції; заміна реклами виробника на більш якісну рекламу торгівлі; додаткові сервісні послуги.

3) Виявлено, що оцінку ефективності маркетингової збутової стратегії підприємств ми пропонуємо здійснювати за двома групами показників (індикаторів): I група – показники (індикатори) визначення частки ринку підприємств; II група – показники (індикатори) визначення ефективності збутових витрат підприємств. Показники оцінювання ефективності маркетингової збутової стратегії можна поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств.

4) «Wavin Україна» є частиною Wavin Group – світового лідера у галузі систем полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів. Варто відзначити, що ефективна маркетингова

діяльність ТОВ «Wavin Ukraina» на ринку продажу полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів в Україні вимагає відповідної системи управління. Для того, щоб забезпечити дійсний перехід потенційних клієнтів ТОВ «Wavin Ukraina» до розряду реальних аж до повного охоплення покупців підприємства пропонуємо реалізовувати маркетингову стратегію шляхом: підтримання та постійного розширення асортименту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів; установлення цін – не вище за ціни конкурентів, а за можливості – нижче; розширення збутових каналів підприємства.

5) Зазначено, що формування ефективної організаційної структури збутової стратегії розвитку дилерської мережі ТОВ «Wavin Ukraina» потребує виконання таких умов: виділення функцій логістичного менеджменту; відокремлення ланок збутової стратегії за функціями управління з метою реалізації глобальної мети збутової стратегії; наявність відносин логістичного менеджменту (координації, інтеграції, узгодження) між виділеними ланками збутової стратегії. Формування організаційної структури здійснюється на основі функціональної структури збутової стратегії, яка формує зміст процесу логістичного менеджменту ТОВ «Wavin Ukraina». Особливістю збутової стратегії формування та розвитку дилерської мережі є те, що майже кожна ланка збутової стратегії є синтезом об'єкта і суб'єкта управління, причому окремі ланки можуть бути функціонально відособленими логістичними підсистемами, що мають свої цілі і локальні критерії оптимізації.

6) Проаналізовано, що відповідно до розрахованих показників ефективності збутової діяльності, варто відзначити нестабільну ситуацію у секторі збуту продукції ТОВ «Wavin Ukraina», що пов'язано із коливанням вартості реалізованої продукції, яка протягом 2015-2017 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності збутової

діяльності. Упродовж 2015-2017 рр. спостерігаємо зростання частки збутових витрат у валовій реалізації продукції підприємства, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на збут – це свідчить про зростання обсягів збуту на підприємстві, але варто відзначити, що найбільший темп приросту збутової діяльності в ТОВ «Wavin Ukraina» відбувся у 2016 р. (показник темпу приросту 2016 р. до 2015 р. становив 1,85%). Протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо коливання динаміки коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, що свідчить про відсутність стратегії збуту в ТОВ «Wavin Ukraina». Проведений розрахунок рентабельності витрат на маркетинг на збут підприємства свідчить про прибуткову діяльність ТОВ «Wavin Ukraina», адже фінансовий результат підприємства представлений чистим прибутком. Протягом 2015-2017 рр. спостерігаємо погіршення ефективності збутової діяльності ТОВ «Wavin Ukraina», адже відбулося зменшення коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на 0,61%, тому слід вжити певних заходів щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

7) Виявлено, що в межах збутової системи ТОВ «Wavin Ukraina» слід виділяти два види матеріальних потоків – вхідні та вихідні. Вхідні матеріальні потоки поділяються на три види: вхідні матеріали або компоненти, що використовуються для виробництва іншого продукту; продукти, які купуються для перепродажу; продукти або пакувальні матеріали, які повертаються на переробку, тобто беруть участь в процесі рециклінгу (повторного використання відходів виробництва).

8) Зазначено, що для ТОВ «Wavin Ukraina» важливим є пошук нових каналів збуту, що напряму впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В зв'язку з цим пропонується організація нової торговельної точки (магазину) ТОВ «Wavin Ukraina». Метою організація торговельної точки з реалізація широкого асортименту полімерних труб для житлового та нежитлового будівництва та

інфраструктурних проектів у м. Львів є розширення ринку збуту та підвищення конкурентної позиції підприємства.

9) Обґрунтовано, що для впровадження системи збуту в ТОВ «Wavin Ukraina» пропонуємо організувати відділ маркетингу та збуту для підвищення ефективності управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina». Так, упродовж 2019-2021 рр. у результаті вдосконалення відділу збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на умовах централізації прогнозуємо збільшення доходів ТОВ «Wavin Ukraina» на 232753,5 тис. грн. або на 15,00%. Також спостерігаємо зростання витрат на проект вдосконалення відділу збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» на 39568 тис. грн. Варто відзначити, що чистий прибуток ТОВ «Wavin Ukraina» за рахунок вдосконалення системи управління ланцюгами збуту у ТОВ «Wavin Ukraina» збільшиться на 78468,6 тис. грн. або на 12,15%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакалінський О. В. Визначення ефективності стимулювання збуту з використанням коефіцієнту контингенції / О. В. Бакалінський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб.наук.пр. – К., 2006. – С. 111–113.
2. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
3. Белей О. І., Белей С. Е. Система процесного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств / О. І. Белей, С. Е. Белей // «Молодий вчений». – № 2 (17). – лютий, 2015 р. – С. 75-78.
4. Борковський С. Якість формування маркетингової діяльності підприємства на фармацевтичному ринку України / С. Борковський, Р. Стасяк-Бетлеєвська, С. Касян // Економічний простір. – 2009. – № 22. – С. 269–277.
5. Бурцев В.В. Внутрішній контроль збутової діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання / Бурцев В.В. // Менеджмент за кордоном. – 2007. – № 6. – С. 145-151.
6. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.
7. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 504 с.
8. Величко А. О. Маркетинговий аудит в управлінні збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Величко. – Режим

доступу : <http://intkonf.org/velichko-ao-marketingoviy-audit-v-upravlinni-zbutovoyu-diyalnistyuu-pidpriemstva>.

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

10. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2005. – № 4. – С. 4–5.

11. Гавришко Н. В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект (на прикладі підприємств хіміко-фармацевтичної промисловості України): дис. канд. екон. наук : 08.06.04 / Н. В. Гавришко. – Т., 2001. – 259 с.

12. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції [Електронний ресурс] / П. П. Гаврилко. – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2012_1_11.pdf

13. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД. – № 3 (77). – С. 102-106.

14. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка». – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

15. Гончаренко М. Ф. Организация системы сбыта продукции на промышленных предприятиях с учетом отраслевых особенностей рынка / М.Ф. Гончаренко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2 (24). – С. 146-149.

16. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч. Уэст. – М.: Издательский Дом Гребенникова. – 2005. – С. 156.

17. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. – Вип. 56. – С. 263–265.

18. Гурч Л. М. Логістика : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. М. Гурч. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 560 с.

19. Дзєбко И. П. Оптимизация процесса сбыта готовой продукции / И. П. Дзєбко // Логистика: проблемы и решения. – 2008. – № 8. – С. 71–75.

20. Дмитрієв С.С. Планування та прогнозування продажів / С.С. Дмитрієв // Продажі. – 2009. – № 2. – С. 60-65.

21. Дутчак І. Б. Оптимізація товаропросування лікарських засобів під впливом державного регулювання цін на них / І. Б. Дутчак // Науковий вісник НЛТУУ : Зб. науково-технічних праць. Вип. 15.4. – Львів : НЛТУУ, 2005. – С. 366–371.

22. Єлєтенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства / О. В. Єлєтенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 494-498.

23. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 2. – С. 24-27.

24. Іртищева І. О. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морегосподарському комплексі України / І. О. Іртищева, Т. В. Стройко // Збірник наукових праць НУК.– Миколаїв : НУК, 2014.– № 1(451). – С. 12–16.

25. Іртищева І. О. Види, цілі і процес формування програми змін в логістичній системі / І. О. Іртищева, С. М. Мінакова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 155–161.

26. Илова А. А. Модель развития дистрибьюторской и дилерской сети реализации продукции на рынке товаров производственного назначения в реальном и электронном пространстве / А. А. Илова // Известия

Волгоградського державного технічного університета. – 2013. – Випуск № 5 (108). – том 15. – С. 48-52.

27. Карбовник С. М. Мале й середнє зовнішньоторговельнє підприємництво в економіці України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.01.01 / С. М. Карбовник // Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2003. – 19 с.

28. Камілова С. Р. Управління збутовою діяльністю / С. Р. Камілова, Ю. Ю. Яцун // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – Київ : НАУ, 2011. – Випуск 31. – 222 с.

29. Кальченко А. Г. Логістика : навчальний посібник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2003. – 284 с.

30. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навчальний посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

31. Колодізева Т. О. Методичнє забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

32. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Л., 2006. – 19 с.

33. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – 206 с.

34. Ларіна Р. Р. Логістика: навчальний посібник / Р. Р. Ларіна. – Д.: ВІК, 2005. – 335 с.

35. Лола Ю. І. Управління матеріальними ресурсами на підприємстві (логістичний та реінжиніринговий підхід: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю.І. Лола. – Харків, 2009. – 21 с

36. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів / А. О. Мавріна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 334–341.
37. Мацуо Ю. Стимулювання збуту / Ю. Мацуо // Маркетинг, реклама і збут. – 2009. – № 1. – С. 56-60.
38. Меженська В. В., Шпірна Н. С. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства / В. В. Меженська, Н. С. Шпірна // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – № 4. – 2012. – С. 144-146.
39. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – Вип. 21, Т. 2. – С. 71–79.
40. Мищенко А. П. Маркетинговый поход в управлении и развитии дилерських сетей // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2012. – Выпуск № 1. – С. 121-125.
41. Моисеева Н. К. Экономические основы логістики : учебник / Н. К. Моисеева. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 528 с.
42. Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посібник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай // 3-е вид. – Л. : Інтеллект-Захід, 2005. – 276 с.
43. Музичка Є. О. Оцінка ефективності маркетингової збутової стратегії туристичних підприємств / Є. О. Музичка // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 11-12 (2). – С. 64-67.
44. Овсак О. П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О. П. Овсак, О. В. Івашенко // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – К. : НАУ, 2011. – Випуск 29. – 330 с.
45. Окландер М. А. Логістика : навчальний посібник / М. А. Окландер. – К. : ЦУЛ, 2008. – 346 с.
46. Пустынникова Ю. Искусство управления каналами сбыта / Ю. Пустынникова // Управление компанией. – 2003. – № 9. – С. 16.

47. П'ятницька Г. Т. Збутова діяльність та її планування в системі управління підприємствами ресторанного господарства / Г. Т. П'ятницька, Т. П. Амброзевич // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2009. – № 3. – С. 155–167.

48. Ролницки К. Управление каналами дистрибуции / К. Ролницки. – М.: Хороша книга, 2006. – 368 с.

49. Сальников О. В. Процессный подход к развитию дилерских сетей [Электронный ресурс] / О. В. Сальников // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 3. – Режим доступа: <http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=1586>

50. Солнцев С. О. Структуризація дилерської мережі з метою підвищення її ефективності / С. О. Солнцев, В. В. Стадніченко // Вісник НУ «Львівська політехніка»: ВНУ «Львівська політехніка» – 2008. – № 633. – С. 892–898.

51. Стадніченко В. В. Функції осіб у процесі продажів, їх зв'язок з маркетинговою діяльністю / В. В. Стадніченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка». – 2008. – № 5. – С. 229–232.

52. Стадніченко В. В. Управління дилерськими мережами підприємств-виробників побутових котлів. – Рукопис. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київ, 2010. – 25 с.

53. Тридід О. М., Азаренкова Г. М., Мішина С. В., Борисенко І. І. Логістика: навчальний посібник / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.

54. Тульчинська С. О. Фактори впливу на збутову політику підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Тульчинська, Ю. Е. Лебедева // Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. – № 9. – 2016. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140>

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

56. Устинов Є. А. Рефлексивне управління в системі освоєння нових ринків збуту промислової продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Устинов Єгор Олександрович; Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». – Маріуполь, 2012. – 20 с.

57. Хітров І. О., Гавриш В. С. Організація дилерської мережі [Електронний ресурс] / І. О. Хітров, В. С. Гавриш. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Tecnic/62078.doc.htm

58. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

59. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.

60. Чербаев Д. А. К вопросу об организации дилерских сетей в машиностроении / Д. А. Чербаев // Вопросы современной науки и практики / 183 Университет им. В.И. Вернадского. – Тамбов: Изд-во ИПЦ ТГТУ, 2008. – № 13 (3). – С. 246-250.

61. Штирхун Х. І. Теоретичні засади маркетингового підходу до збутової діяльності аграрних підприємств / Х. І. Штирхун // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». – К. : ДЕГУТ, 2015. – Вип. 31. – С. 324–334.

62. Яцура В. В. Особливості збутової діяльності в умовах реформування економіки України / В. В. Яцура, О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип.12. – 2003. – С. 287–292.

63. Офіційний сайт «Wavin Ukraina» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.wavin.com/uk-ua/pro-wavin/pro-wavin-ukraina>

64. Офіційний сайт Державної служби статистики України
[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фрагмент офіційного сайту «Wavin Ukraina»



Wavin в Україні

«Вавін Україна» є частиною Wavin Group – світового лідера у галузі систем **пластикових труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів**. Системи Wavin відомі на ринку України вже близько 20 років.



Download [_2012](#) .PDF 1464 KB

Головний офіс Wavin Group знаходиться у місті Цволле у Нідерландах. Ми безпосередньо присутні у 25 країнах Європи, де розташовано 40 виробництв. Поза межами Європи ми працюємо через глобальну мережу агентів, ліцензіатів та дистриб'юторів. Кількість наших співробітників складає близько 5500, а річний дохід сягає 1,2 мільярда євро. В 2012 році Wavin став частиною Mexichem Group, лідера ринку трубних систем та нафтохімічних продуктів у Латинській Америці.

Wavin постачає ефективні рішення для головних потреб повсякденного життя: безпечного розподілення питної води, управління дощовою водою та каналізаційними стоками, що забезпечує сталість довкілля, енергоефективного опалення та охолодження будівель.

Лідерство Wavin у Європі, присутність на місцевих ринках, орієнтація на інновації та технічну підтримку, все це створює переваги для наших клієнтів. Ми постійно дотримуємось найвищих стандартів та забезпечуємо повну надійність поставок, щоб підтримати наших клієнтів у досягненні їх цілей.



[Зв'язатися](#)

Розрахунок ефективності системи збуту в ТОВ «Wavin Україна»:

1) Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації):

$$2015: \frac{243008}{189555} = 1,28;$$

$$2016: \frac{313869}{302723} = 1,04;$$

$$2017: \frac{382888}{313869} = 1,22.$$

2) Темп приросту збутових витрат:

$$2015: \frac{8250}{6988} = 1,18;$$

$$2016: \frac{15278}{8250} = 1,85;$$

$$2017: \frac{17381}{15278} = 1,14.$$

3) Частка витрат на збут у валовій реалізації:

$$2015: \frac{8250}{59715} \times 100\% = 13,82;$$

$$2016: \frac{15278}{56373} \times 100\% = 27,10;$$

$$2017: \frac{17381}{97873} \times 100\% = 17,76.$$

4) Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат:

$$2015: \frac{1,28}{1,18} = 1,08;$$

$$2016: \frac{1,04}{1,85} = 0,56;$$

$$2017: \frac{1,22}{1,14} = 1,07.$$

5) Рентабельність витрат на маркетинг та збут:

$$2015: \frac{27811}{189555} = 1,50;$$

$$2016: \frac{24817}{25712} = 0,96;$$

$$2017: \frac{36117}{55149} = 0,65.$$

6) Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку:

$$2015: \frac{1}{66,75} = 0,015;$$

$$2016: \frac{1}{103,61} = 0,009;$$

$$2017: \frac{1}{152,70} = 0,006.$$

7) Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат:

$$2015: \frac{1,28}{1,08} = 1,18;$$

$$2016: \frac{1,04}{1,38} = 0,75;$$

$$2017: \frac{1,22}{2,14} = 0,57.$$