

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингове управління каналами збуту продукції підприємства» (За матеріалами ТОВ «Укрзверторг»)

Студентки 2 курсу, 4м групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»,
спеціалізації «Маркетинг»

Чорноус
Катерини Олегівни

Науковий керівник
Кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу

Сулова
Тетяна Олегівна

Гарант освітньої програми
Доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу

Лаборцева
Олена Іванівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ» м.Київ	17
2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ»	17
2.2. Аналіз каналів збуту продукції ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ».....	23
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ»	37
3.1. Розробка стратегічного маркетингового плану збуту товарів	37
3.2. Оцінка ефективності рекомендованої стратегії збуту продукції	45
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на продукцію та послуги, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці та економічне співробітництво висувають нові вимоги до системи управління каналами збуту та використання маркетингових збутових інструментів для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. Планування збутової діяльності підприємства полягає в тому, щоб доводити товари до споживача в тому місці, в тому числі і такої якості, які потрібні. При плануванні збутової діяльності досягнення цілей виробництва відбувається через оцінку і задоволення вимог споживача.

Формування збутової діяльності складається за такими критеріями як споживчі властивості, якість, логістика, сервіс і обслуговування споживачів. Підприємства, які можуть ефективно організувати роботу системи збуту, отримують конкурентні переваги, сприяють, розширенню зони потенційного збуту своєї продукції. На основі аналізу структури збуту підприємства, можна визначити, які види продукції і які господарські підрозділи забезпечують найбільшу прибутковість. Це стає особливо важливим в сучасних, ринкових умовах, де фінансова стійкість підприємства залежить від спеціалізації і концентрації виробництва.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що з розширенням вільної торгівлі, лібералізації економіки і перенасичення ринку виникають проблеми пов'язані зі збутом готової продукції, які може бути вирішена тільки шляхом організації та побудові ефективних каналів збутової продукції підприємства. Грамотно організовані канали збуту дозволить підприємству зберегти і збільшити рівень продажів, налагодити роботу з покупцями, чітко організувати роботу всіх підрозділів підприємства, скоротивши до мінімуму простої виробництва.

Дослідженням даного питання займалися зарубіжні та вітчизняні

науковці, серед яких значний внесок здійснили І. Ансоф, Ф. Котлер, С. В. Близнюк, А. В. Войчак, Л.В. Штерна, Р. Морріс, Т. Хедберг, М. Адаме, Дж Ф. Берджес, Д. Штайнхоф, Ю. Брігхем, Н.В. Семенченко, М.В. Лучна, Ю.В. Огерчук, О.Ю. Біленький, М. Васелевський, В.В. Кривещенко, Ю.П. Митрохіна, тощо. Однак в сучасних реаліях євроінтеграції українських підприємств виникає потреба удосконалення управління збутовими каналами та застосування нової парадигми збуту.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації ефективного управління каналами збуту підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління каналами збуту продукції;
- провести характеристику маркетингового середовища підприємства;
- здійснити аналіз каналів збуту продукції ТОВ «Укрзверторг»;
- розробити стратегічний маркетинговий план збуту товарів;
- провести оцінку ефективності рекомендованої стратегії збуту продукції.

Об'єктом дослідження є процеси організації збутової діяльності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти організації збутової діяльності підприємства оптової торгівлі.

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень теорії управління збутом, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей стратегічного розвитку підприємства); спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених з даної проблематики, основні положення законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України та фінансової звітності досліджуваного підприємства, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, власні спостереження автора.

Структура роботи. Робота складається з: вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків, містить _____ сторінок, _____ рисунків, _____ таблиці, _____ додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАНАЛАМИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

Основною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. І кожен керівник прагне отримати максимум з діяльності свого підприємства - високий прибуток, невеликі витрати, максимальне і безперервно зростаюче число постійних клієнтів, велику частку ринку та інше. Такого ідеального поєднання показників домогтися досить важко, але наблизитися до такого ідеалу цілком можливо за допомогою раціональної системи управління всіма процесами в організації.

Одним з напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства є ресурсозбереження, інновації і активізація збутової політики [2-4]. Існують різні методи ресурсозбереження, завдяки чому будь-яка організація може вибрати для себе найбільш прийнятний, виходячи з показників внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Незважаючи на те, що впроваджуючи інновації, підприємство ризикує, воно отримує більшу вигоду у вигляді переваги перед конкурентами, зростання прибутку і т.д. Також можна сказати, що на процвітання підприємства величезний вплив має організація збутової діяльності.

Більшість дослідників стверджують, що збутову діяльність доречно ототожнювати з поняттям «збут» у його широкому розумінні. Ряд науковців відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогностичних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних, контролюючих та інших заходів (табл. 1.1).

Наукові підходи до визначення поняття «збутова діяльність підприємства» можна систематизувати за 6 класифікаційними ознаками (рис. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збутова діяльність»

№ з/п	Автор	Зміст терміну
1	Т.І. Притиченко В.М. Щетинін	«...сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування» [43, с. 136]
2	А. В.Балабаниць	«...система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції» [4, с. 7]
3	Н.З. Лагоцька	«...складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача» [29, с. 303]
4	І.Я.Кулиняк	«...складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу» [27, с. 464]
5	В.М. Кислий О.А. Біловодська О.М. Олефіренко	«...процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку» [23, с. 165]
6	О.М. Варченко	«...частина комплексу маркетингових заходів, тому що саме виділення одного елементу структури маркетингу порушує його цілісність, а, отже, здатність задовольнити повною мірою потреби й запити споживачів» [25]
7	А. Богданович С. Розумей	«...це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача» [8]
8	Н.В. Терент'єва	«...цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою» [49]

Джерело: систематизовано автором

Отже, на основі виконаного аналізу наукових джерел виявлено, що, як правило, збутова діяльність ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів формування попиту та ефективних каналів розподілу, організації маркетингових комунікацій, дистрибуції, продажу готової продукції з метою одержання прибутку та задоволення потреб споживачів.

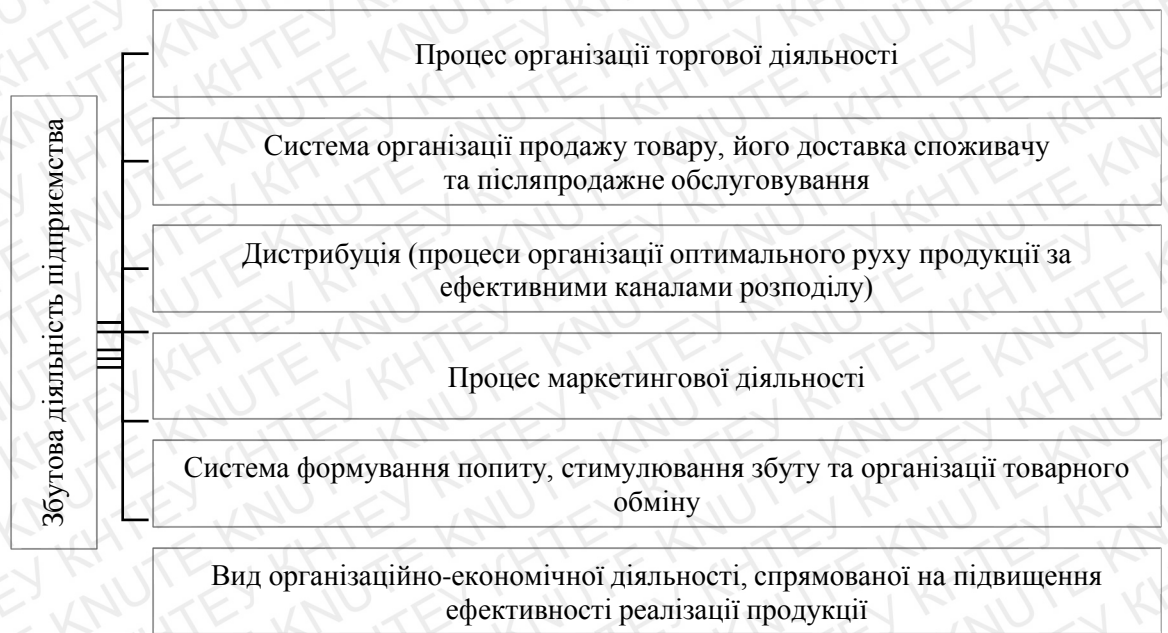


Рис.1.1. Систематизація наукових підходів до визначення змісту
 дефініції «збутова діяльність»

Джерело: розроблено автором на основі [8, 23, 25, 27, 29, 43, 49]

Отже, збутова діяльність – це цілеспрямований комплекс дій пристосованих до певних ринків з урахуванням виробничих, інвестиційних, технологічних та логістичних можливостей, які забезпечують процес переходу продукції, у тому вигляді у якому вона споживається, від кінцевого виробника чи комерційного підприємства до кінцевого споживача.

Перед кожним підприємством поставлене завдання підібрати найбільш ефективні канали збуту, або одну з можливих комбінацій декількох каналів збуту. Вибір каналу збуту продукції залежить від багатьох факторів. Існує кілька видів каналів збуту продукції (рис.1.2).



Рис.1.2. Основні види каналів збуту продукції [50, с.88]

Основними і найбільш часто вживаними практично є прямий і

непрямий канали збуту.

Прямі канали припускають пересування товару безпосередньо від виробника до споживача.

Характерною ознакою прямого збуту є можливість для виробника контролювати шлях проходження продукції до кінцевого споживача, а також умови її реалізації. Однак в цьому випадку підприємство несе істотні виробничі витрати, обумовлені необхідністю створення дорогих товарних запасів, і використовує велику кількість ресурсів на здійснення функції безпосереднього доведення товару до кінцевого споживача, беручи на себе всі комерційні ризики товароруку.

Переваги прямого збуту полягають в наступному:

- можливість повного управління збутовою діяльністю;
- координація господарських зв'язків і ділових відносин з споживачами на основі прямого безпосереднього контакту;
- можливість швидкої реакції на зміну потреб ринку;
- прискорення циклу реалізації, що забезпечує збільшення прибутку;
- швидке постачання товару покупцям і мінімізація проблем, можливих при доставці продукції;
- економія збутових витрат за рахунок відсутності необхідності оплати посередницьких послуг [50, с.88].

У даного виду збуту є і певні недоліки:

- високі витрати на створення власної збутової мережі;
- відсутність можливості проникнення на окремі ринки;
- високі складські та транспортні витрати.

Підприємствам вигідно буде вибрати даний вид збуту в наступних умовах:

- невеликий цільовий ринок, де товар купується рідко, але великими партіями;
- невелике число великих потенційних покупців;

- дорогі або громіздкі товари, що вимагають спеціалізованого сервісу або виготовлені на замовлення клієнта;
- продукція з малим терміном зберігання;
- серед існуючих посередників не всі задовольняють вимогам підприємства або пропонують не вигідні умови співпраці, або взагалі відмовляються від нього;
- наявність вільного капіталу у підприємства, інформації про ринку, наявність кваліфікованих продавців і досвіду в управлінні продажами.

Непрямі канали передбачають переміщення товару від виробника до посередника, і тільки після цього до споживача.

Непрямі види каналів збуту прийнято поділяти на:

- однорівневий - передбачає участь в процесі реалізації товару одного посередника. На промислових ринках - це брокер або агент зі збуту, на споживчих - роздрібний продавець.
- дворівневий - тут між виробником і споживачем присутні два посередники. На промислових ринках - це дилер і дистриб'ютори, на споживчих - оптовий і роздрібний продавець.
- трирівневий - в цьому випадку продукція підприємства проходить через трьох посередників. Це можуть бути: продавець великих оптових партій, продавець дрібних оптових партій і роздрібний продавець.

Коли компанія-виробник обирає вид каналу збуту по магістралі, необхідно пам'ятати, що він повинен бути оптимальний для конкретного товару, оскільки всі перераховані канали мають свої переваги і недоліки.

Крім цього, виробник в цьому випадку буде самостійно вирішувати проблеми підтримки продукції після продажу. Це вимагає фінансових вкладень і наявності ресурсів.

Непрямий канал збуту передбачає повну відсутність контакту виробника і споживача. Але вони істотно збільшують кількість цільових ринків, освоюють масштабні споживчі аудиторії, збільшують обсяги збуту, таким чином, щоб прибуток виробника збільшувався.

Можна виділити наступні переваги непрямого збуту [8]:

- наявність і координація господарських зв'язків і ділових відносин зі спеціалізованими посередниками;
- широке охоплення і глибоке проникнення на ринок;
- можливість використання досвіду посередників, розподіл витрат і ризику.

Недоліками непрямого збуту є зниження контролю над рухом товару і умовами його продажу, а також розподіл економічної вигоди від реалізації товарів.

Непрямі канали збуту застосовуються в умовах, коли:

- здійснюється збут товарів широкого асортименту масового попиту, відносно недорогих і стандартних;
- є велика кількість потенційних покупців;
- ринок розкиданий географічно;
- відсутня власна збутова мережа і транспортні витрати досить високі;
- відсутні труднощі з проникненням на ринки, недостатньо кваліфікованого персоналу [29, с.302].

Іншими видами збуту, що зустрічаються є: інтенсивний, селективний, ексклюзивний.

Інтенсивний збут - це продаж продукції через усіх існуючих посередників. Такий вид збуту застосовується в основному для різноманітних категорій споживчих товарів масового попиту. Виробники таких товарів націлені забезпечити наявність своїх товарів у максимально можливому числі торгових точок. Обов'язковою умовою для таких категорій товарів є - зручність місця придбання. Товарами інтенсивного збуту можна, наприклад, назвати канцтовари, тютюнові вироби, галантерея тощо.

Селективний канал збуту - це продаж виключно через тих посередників, які будуть приділяти товарам особливу увагу. При цьому виробник укладає договір з двома або більше організаціями торгівлі, яким

надається виключне право на реалізацію продукцію підприємства в регіоні. Таким організаціям надають статус уповноважених дилерів. Селективний збут вигідний не тільки для підприємства-виробника, а й посередників, оскільки він знижує конкуренцію [29, с.303].

Якщо торговельне підприємство схильне до вибору селективного каналу збуту, то воно не має потреби у величезній кількості торгових точок, які зможуть забезпечити продаж його товарів, досить буде налагодити ділові відносини зі спеціально відібраними посередниками і очікувати від них організації заходів по збуту на рівні вище середнього. Даний вид збуту дозволяє торговельному підприємству охопити необхідну частку ринку, при цьому виключити жорсткий контроль над виконанням збутової діяльності, встановивши чіткі обсяги збуту посередникам, тим самим знизити рівень витрат, ніж при інтенсивному розподілі.

Таким чином, даний канал збуту дозволяє підвищити рівень прибутку реалізатора за рахунок більш тісної кооперації з учасниками каналу і зниження ризиків. Також селективний вид збуту дозволяє уникнути продажі товару посередникам, які мають нестабільне фінансове положення [29, с.303].

Ексклюзивний канал збуту являє собою продаж товарів через єдиного посередника в окремому регіоні. При цьому вузькому числі дилерів надаються виняткові права на торгівлю даною продукцією на території їх ринків збуту. Посередник стає уповноваженим дилером підприємства-виробника. Більшість всіх посередників прагнуть отримати таке право. При цьому, часто виробник найчастіше ставить перед посередниками суворі умови – торгівля виключно товарами підприємства, без товарів конкуруючих підприємств. Розподіл на правах винятковості часто сприяє підвищенню впізнаваності товару в очах споживачів і дозволяє робити на нього більш високі націнки.

Магістралі збуту продукції можуть бути організовані по різному, тому управління каналами збуту здійснюється за допомогою різних механізмів.

Традиційна класична схема передбачає наявність виробника, кількох оптових продавців і декількох роздрібних продавців. Кожна окрема ланка каналу в своїх інтересах намагається отримати максимум прибутку, нехай навіть на шкоду всій структурі.

Система вертикального маркетингу. Дана схема складається з виробника і декількох посередників, які діють заодно, як єдине ціле. Розрізняють підвиди вертикального маркетингу: корпоративний (виробництво і розподіл знаходяться в одній власності), договірний (окремі підприємства, на основі договорів координують свої дії, таким чином, щоб система мала найвищі комерційні результати) і керований (виробництво і розподіл координує не власник, а найбільш масштабне підприємство).

Система горизонтального маркетингу. Кілька окремих підприємств створюють єдину компанію, для спільної реалізації продукції.

Система багатоканального маркетингу. Виробник використовує одночасно кілька різних варіантів дистрибуції і здійснює управління каналами самостійно.

Специфіка каналів збуту полягає в тому, що одного разу зробивши вибір, виробнику буде вкрай складно щось поміняти. Тому перш ніж здійснити вибір на користь того чи іншого каналу збуту, необхідно зробити аналіз ряду чинників:

- аналіз рентабельності певної магістралі для товарів;
- аналіз ринків збуту продукції;
- рівень відповідності каналу цільовій аудиторії споживачів;
- можливість контролювати рух товару;
- рівень конкуренції;
- частка максимально можливого прибутку;
- мінімальні витрати ресурсів і грошових коштів;
- передбачувані обсяги продажів;
- можливість розширення ринків збуту і залучення нових клієнтів.

В основному, при виборі і визначенні основного каналу збуту, що в

повній мірі задовольняє запити споживачів досить знати:

- де більше купується товар і в який час, періодичність покупок;
- який привід для покупки, обставини споживання товару;
- обсяг разової закупівлі;
- ступінь поінформованості споживача про рівень якості продукції, її асортимент і інформацію про підприємство в цілому.

Фактори можуть бути й іншими, вони залежать від специфіки галузі, в якій функціонує виробник. Але перераховані положення відіграють важливу роль в ефективності обраної схеми збуту продукції. Стратегія вибору проста: вибирається магістраль, яка за сукупністю факторів є найбільш робочою.

У сучасній Україні непрямі канали збуту є нагальною реальністю. Навіть просто в силу масштабної території держави, яку складно освоїти поодиночі. Вибираючи той чи інший канал, а їх на сьогоднішній день існує безліч, необхідно враховувати такі фактори:

- рівень знань і навичок щодо руху товару від виробника до споживача, володіння стратегіями певного ринку;
- обсяг знань про кон'юнктуру конкретного ринку, де передбачається збут товарів;
- наявність фінансових засобів, які необхідні в сфері збуту продукції;
- наявність необхідних ресурсів (матеріальної бази), які необхідні в сфері збуту продукції.

Можна виділити наступні функції посередників в ланцюжку збуту:

Зовнішня логістика. Сукупність заходів для забезпечення доступності товару для покупця.

Зовнішній маркетинг. Збір маркетингової інформації, зокрема щодо бажань та потреб цільової аудиторії. Просування товару на ринку за допомогою акцій, реклами і ін.. Робота з цільовою аудиторією на переконання її в необхідності і важливості даного товару.

Зовнішній сервіс. Сукупність заходів, спрямованих на завоювання

репутації товаром, її підтримки і підвищення.

Виробникам, які вибирають канал збуту своєї продукції (з включенням посередницьких організацій), необхідно розуміти, що потрібно координуватися не за мінімізацією витрат, пов'язаних з організацією та підтриманням конкретного каналу збуту, а на те, як споживачі сприймають даного посередника: довіряють, звертаються, вважають за краще його. Таким чином, репутація посередника грає важливу роль в ефективності каналу збуту. Цей фактор необхідно враховувати на початку створення ланцюжка розподілу продукції.

Отже, для підприємства важливим етапом розвитку є чітке планування та організація системи збуту продукції від виробника до кінцевого споживача, з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і завоювання міцних і надійних позицій на конкурентному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ», м.Київ

2.1. Характеристика маркетингового середовища ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрзверторг» (ТОВ «Укрзверторг») - компанія-дистриб'ютор, що створена в 2002 році, та реалізує в Україні зоотовари всіх видів: вітамінні комплекси, косметику і засоби догляду, корми для кішок, собак, птахів і дрібних тварин, аксесуари, товари для акваріумів і ставків і т.п.

ТОВ «Укрзверторг» вже більше десяти десяти років пропонує своїм клієнтам тільки якісну продукцію, визнану в усьому світі, будучи офіційним дистриб'ютором ряду авторитетних американських виробників: Hartz Mountain Corporation, Aquarium Pharmaceuticals, JW, а також британської компанії Leander International Group (Arden Grange) і польської компанії HOBBY (LOLO Pets).

З перших днів роботи компанії у стосунках із клієнтами застосовується партнерський індивідуальний підхід, гнучка цінова політика з можливістю відтермінуванням платежів, максимальне врахування побажань замовників.

Прибуток ТОВ «Укрзверторг» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. ТОВ «Укрзверторг» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики.

На ТОВ «Укрзверторг» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1). Структура та штатна

чисельність персоналу підприємства затверджується відповідно до статуту підприємства власником або уповноваженим ним органом управління.

Завдяки заохоченням (матеріальним та моральним) відбувається зростання ефективності праці та підвищення якості послуг, що надаються компанією.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Укрзверторг» [51]

Проведемо дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Укрзверторг». Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою STEP-аналізу (табл. 2.1). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу та реклами) за критеріями: оцінка важливості фактору 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив; 1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» - позитивна спрямованість, «-» - негативна спрямованість (загроза).

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $63,32 / -159,98 = -0,40$.

З розрахунку можна зробити висновок, що зовнішнє середовище

ТОВ «Укрзверторг» здійснює нейтральний вплив на діяльність підприємства, але при цьому з деяким зміщенням в бік негативного впливу.

Таблиця 2.1

STEP - аналіз ТОВ «Укрзверторг»

Групи факторів	Події та фактори	Знак впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
Політичні	1. Державне регулювання конкуренції в галузі	-	10,00	3	-30,00
	2. Антимонопольне законодавство	+	3,33	1	+3,33
	3. Корупція	-	6,67	2	-13,33
	4. Законодавство з охорони навколишнього середовища	-	6,67	2	-13,33
Економічні	5. Фінансові умови інвестування та залучення дод. коштів на ринку капіталів	+	10,00	3	+30,00
	6. Зниження зростання добробуту населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	-	10,00	3	-30,00
	7 Зміна рівня інфляції	-	3,33	1	-3,33
	8 Зміна процентної ставки і курсу іноземної валюти	-	6,67	2	-13,33
	9 Зміна в податковому законодавстві	-	6,67	2	-13,33
Соціальні	10 Демографічне зростання	+	6,67	1	+6,67
	11 Рівень безробіття	-	10,00	3	-30,00
Технологічні	12. Швидкість оновлення продукції	+	3,33	2	+6,66
	13 Тенденції моди	+	6,67	2	+13,33
	14 Поява нових стандартів в технологіях, обладнанні, матеріалах	+	3,33	1	+3,33
	15 Зростання цін на зоовітаміни, зоокорма та ін.	-	6,67	2	-13,33
Всього			30		-93,33

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що на діяльність компанії ТОВ «Укрзверторг» впливають фактори:

- недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації товару. Також негативний вплив на збут товарів надає рівень безробіття;
- зростання ціни на продукцію є для організації одним з найбільш істотних ризиків;
- в податкове законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення;
- зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення і грошові надходження підприємства. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів, накопичень, зменшує коло джерел фінансування. Тому необхідно оперативно використовувати кошти.

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Укрзверторг» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «Укрзверторг» приведений у табл. 2.2.

Як негативний факт варто відзначити некомпетентність керівництва підприємства ТОВ «Укрзверторг», економічних служб, відділів при організації збутової політики. Це негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства в світлі вимог кредиторів, що у рідкісних випадках призводить до появи касового розриву на підприємстві і залучення позикових коштів. Оплата покупцями (юридичними особами) проводиться хоча і повністю, але терміни оплати не завжди відповідають умовам договорів купівлі-продажу та звичаїв ділового обороту, а нерідко перевищують встановлені 14 днів для оплати.

Некомпетентність керівництва ТОВ «Укрзверторг» проявляється і у відсутності на підприємстві інвестиційної та фінансової діяльності, вільні грошові кошти не приносять додатковий дохід (одержуваний при вкладенні їх у різні проекти, цінні папери і т.д.), а навпаки вилучаються з обігу у

вигляді дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.2

**SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність
ТОВ «Укрзверторг»**

Області компетенції підприємства	Якісна оцінка позиції (факторів)		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
Менеджмент			
1) рівень управлінської підготовки керівників організації			+
2) досвід керівників у практичній роботі з управління			+
3) розподіл відповідальності і повноважень між керівниками		+	
4) ступінь мотивації керівників проекту і рядових виконавців		+	
5) імідж підприємства в очах громадськості, персоналу і т.д.		+	
Маркетинг			
1) наявність зрозумілої маркетингової концепції		+	
2) ступінь сприйняття концепції керівництвом і працівниками			+
3) проведення маркетингових досліджень		+	
Фінанси			
1) ліквідність / платоспроможність	+		
2) рентабельність	+		
3) оборотність		+	
4) фінансова стійкість		+	
5) наявність обґрунтованого фінансового бюджету		+	
6) наявність зовнішніх джерел фінансування		+	
7) репутація організації як позичальника	+		
Персонал			
1) вікової і освітній рівень працівників			+
2) ступінь допуску виконавців до прийняття рішення		+	
3) наявність системи відбору кадрів			+
4) наявність системи мотивації персоналу			+
5) наявність системи атестації персоналу			+
6) вміння співробітників працювати в команді		+	
7) наявність системи навчання персоналу		+	

Також нерозвинутою сферою на підприємстві є сфера управління персоналом. Так на підприємстві відсутня ефективна система мотивації, єдиним її проявом можна вважати заробітну плату (премію). Так само

слабким є віковий і освітній рівень працівників, що є наслідком того, що дуже слабо розвинена система відбору кадрів. Поняття атестації персоналу відсутнє як таке. Але при аналізі всіх бізнес-процесів не потрібно забувати, що ТОВ «Укрзверторг» не займатися наукомістким виробництвом, до того ж навіть на досягнутому рівні розвиток підприємства є прибутковим, тобто виконує основну функцію комерційної організації - приносить прибуток. Тому загальний рівень розвитку внутрішніх бізнес-процесів ТОВ «Укрзверторг» можна оцінити як середній (нейтральний).

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Укрзверторг» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.3)

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Укрзверторг»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Широкий асортимент продукції, та груп товарів з низьким рівнем цін Досвід роботи компанії на ринку Стабільне збільшення обсягів реалізації продукції Орієнтація на широке коло споживачів Висока якість продукції Ціни нижчі, ніж на аналогічні товари конкурентів Великий досвід підприємства в даній сфері	1. Некомпетентність керівництва підприємства та економічних служб при організації збутової політики. 2. Відсутність власного Інтернет-сайту, де покупець може ознайомитися з усім асортиментом, а також з цінами на товари; 3. Відсутність новинок - товарів, які якісно відрізняються від товарів конкурентів 4. Не ефективна рекламна діяльність підприємства
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Зростання купівельної спроможності населення 2. Реалізація нової продукції та її реклама на телебаченні 3. Встановлення нового, більш раціонального обладнання 4. Проведення підприємством таких видів реклами, як sales promotion; sampling	1. Розширення номенклатури продукції 2. Розвиток системи персональних продажів для оптових покупців продукції 3. Експорт готової продукції, співпраця з іноземними дистриб'юторами 4. Проведення досліджень з вивчення та пошуку нових каналів збуту	1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії 2. Підвищення ефективності діяльності відділу збуту та постачання на підприємстві 3. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нових товарів і завоювання нових сегментів ринку.
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
Зростання ввізного мита на деякі товари Прихід сильних конкурентів Погіршення економічної ситуації Збільшення цін на зоопродукцію виробників Зміни у законодавстві	Вдосконалення системи збуту продукції шляхом впровадження інновацій Вдосконалення систем обліку щодо зниження витрат	Розширення каналів збуту зоопродукції Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій збуту продуктів внаслідок здійснення інноваційних програм – впровадження омніканального продажу.

Оцінивши можливості та загрози підприємства та їх зв'язок з сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що при стабілізації економіки та використанню можливості залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ТОВ «Укрзверторг», в свою чергу сильні сторони, такі як досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та послуг, відомість, якість продукції дозволяють зменшити вплив появи нових конкурентів та збільшують можливості розширення для компанії. Контроль за ризиком зменшення рентабельності дозволить здійснити налагоджена система постачання та реалізації продукції, контроль процесу реалізації продукції.

2.2. Аналіз каналів збуту продукції ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ»

Збут на підприємстві ТОВ «Укрзверторг» - це заключний етап в комерційній діяльності підприємства, що починається з пошуку оптового або роздрібного клієнта, та закінчується моментом, коли на розрахунковий рахунок підприємства надходять гроші за відвантаженою продукцією.

Оцінюючи збутову діяльність досліджуваного підприємства, необхідно, перш за все, проаналізувати організаційну структуру управління збутом. Оперативна робота по організації збуту послуг/продукції ТОВ «Укрзверторг», її складуванню здійснюється єдиним відділом – відділом постачання і збуту (рис. 2.2).

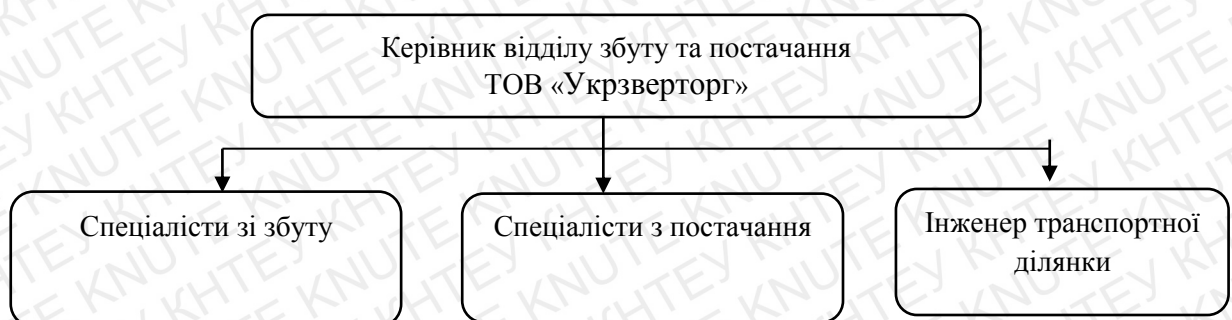


Рис. 2.2. Структура відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг» [51]

У загальному вигляді робота по збуту в ТОВ «Укрзверторг» будується за наступною схемою, яка представлена на рис.2.3.

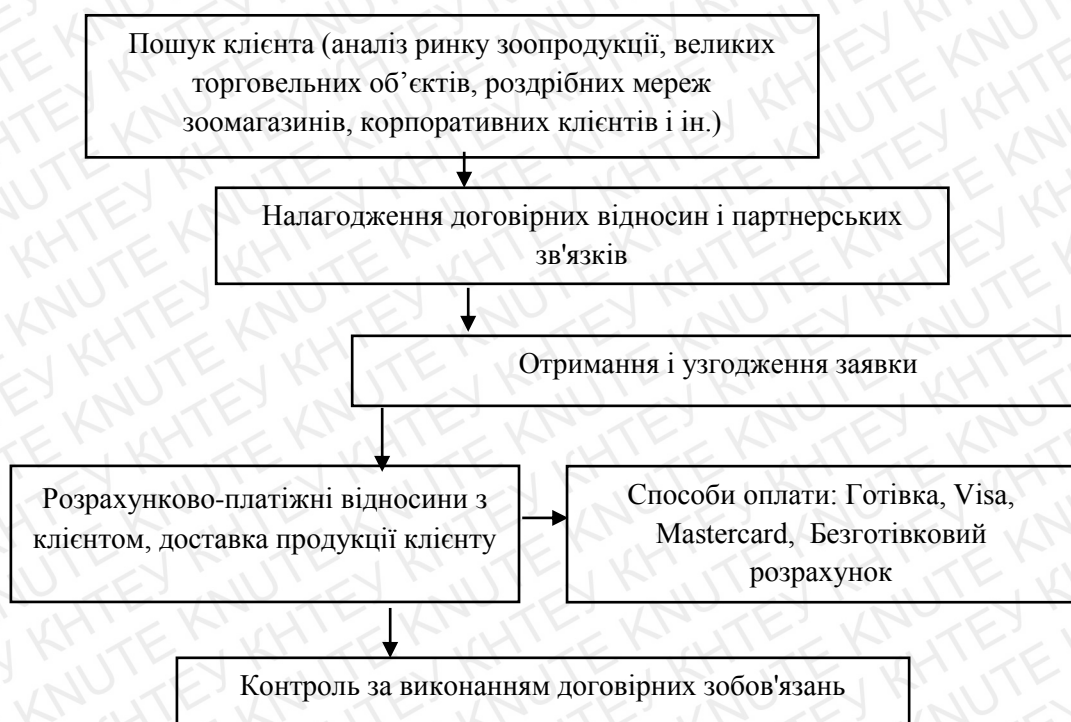


Рис.2.3. Схема збуту продукції на ТОВ «Укрзверторг» [51]

На рис.2.3. детально показано, як працює система збуту товару на підприємстві ТОВ «Укрзверторг». Замовлення підприємств - споживачів виконуються відповідно до отриманих заявок в мінімальні терміни, в основному протягом 2-5 робочих днів, на умовах обов'язкової передоплати: 50% вартості замовлення. Відвантаження товару проводиться зі складу після оплати. Доставка товару проводиться як самовивозом (транспорт по покупців), так і централізованою доставкою. Доставка товарів власним транспортом здійснюється на близькі відстані, в межах міста і області. Для доставки у віддалені точки підприємство користується послугами транспортних компаній.

У своїй діяльності ТОВ «Укрзверторг» використовує транзитну форму доставки продукції. Відзначимо, що при транзитній формі постачання матеріальні ресурси переміщуються від постачальника до споживача прямо, минаючи проміжні бази і склади посередницьких організацій. Підприємство,

отримуючи продукцію безпосередньо від постачальника, прискорює доставку і скорочує транспортно-заготівельні витрати.

Поставляється продукція за договорами, які служать документом, що визначає права та обов'язки сторін. У договорах вказуються найменування продукції, кількість, асортимент, комплектність, якість і сортність продукції із зазначенням стандартів і технічних умов, вимоги до упаковки і тари, терміни поставки продукції, загальний термін дії договору, ціна на продукцію, що поставляється і загальна її вартість, умови оплати, передбачається відповідальність сторін за дотримання умов договору.

Гнучкий підхід до ціноутворення дозволяє завжди знайти найбільш вигідний для замовника варіант. Фахівці ТОВ «Укрзверторг» розробляють і затверджують графік поставок, найбільш зручний в кожному конкретному випадку. Чітке дотримання термінів - основа стабільності і показник поваги до клієнта. Звернувшись в ТОВ «Укрзверторг» - Ви знайдете надійного партнера і постачальника.

Канали збуту ТОВ «Укрзверторг» включають канали розподілення всіх рівнів, основними елементами яких є великі торговельні підприємства (рис.2.4)

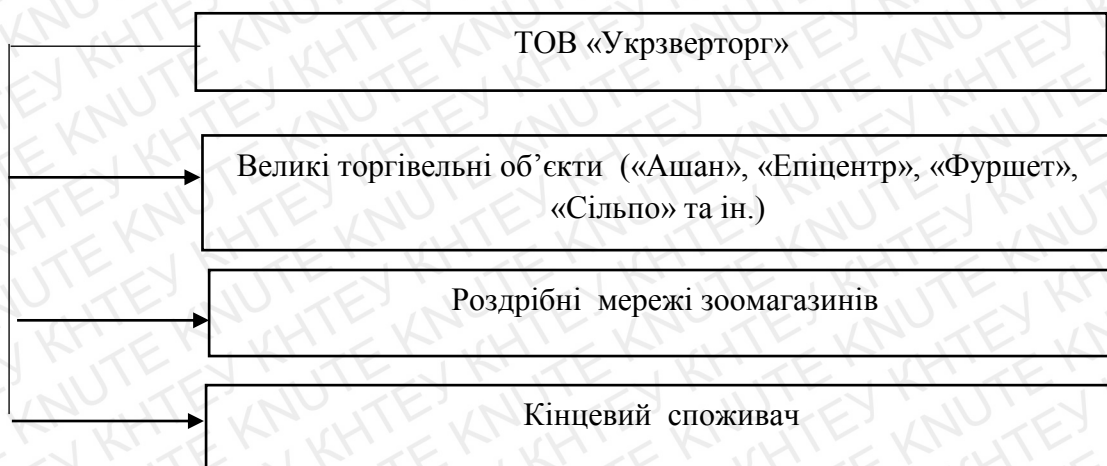


Рис.2.4. Канали збуту продукції на ТОВ «Укрзверторг» [51]

ТОВ «Укрзверторг» велику частину товару збуває через великі торговельні об'єкти («Ашан», «Епіцентр», «Фуршет», «Сільпо» та ін.), на їх частку припадає до 60% споживання (рис. 2.5).

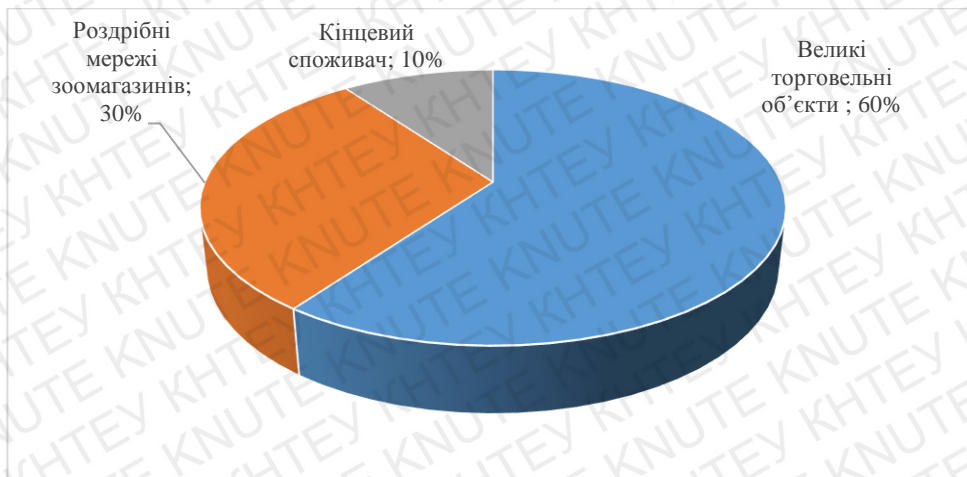


Рис.2.5. Основні клієнти підприємства ТОВ «Укрзверторг» [51]

Також підприємство реалізує свою продукцію через роздрібні мережі зоомагазинів та у власній торговельній точці кінцевим споживачам.

На рис. 2.6 представлені умови співпраці для клієнтів ТОВ «Укрзверторг».

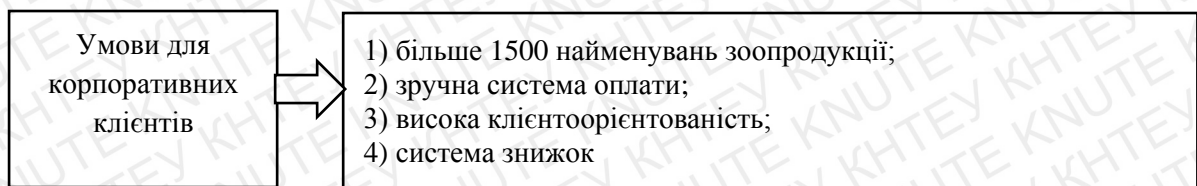


Рис. 2.6. Умови співпраці ТОВ «Укрзверторг» з клієнтами [51]

Головне завдання каналу збуту – надавати необхідну кількість товару з мінімальними затратами. Тому визначення реальних витрат на збут дозволить досить точно оцінити ефективність управлінських рішень щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг».

Розглянемо динаміку, склад та структуру витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» у табл. 2.4, використовуючи вертикальний та горизонтальний аналіз їх суми за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр., тис. грн.

№ п/п	Статті витрат	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення					
		сума	%	сума	%	сума	%	2017/2016			2018/2017		
								абс-не	темп приросту, %	частки, +/-	абс-не	темп приросту, %	частки, +/-
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції	317,5	26,7	452,4	29,4	723,4	38,0	134,9	42,5	2,7	271,0	59,9	8,6
2	Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, що забезпечують збут продукції	163,6	13,8	184,2	12	203,4	10,7	20,6	12,6	-1,8	19,2	10,4	-1,3
3	Єдиний соціальний внесок	35,9	3	38,3	2,5	42,1	2,2	2,4	6,7	-0,5	3,8	9,9	-0,3
4	Витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку продукції (робіт, послуг), що реалізується підприємством	189,4	15,9	193,4	12,6	211,5	11,1	4	2,1	-3,4	18,1	9,4	-1,5
5	Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих збутом продукції	74,7	6,3	86,2	5,6	94,7	5	11,5	15,4	-0,7	8,5	9,9	-0,6
6	Витрати на відшкодування транспортних, страхових витрат постачальника	127,6	10,7	199,8	13	206,6	10,9	72,2	56,6	2,3	6,8	3,4	-2,1
7	Податки та збори	37,9	3,2	51,7	3,4	56,8	3	13,8	36,4	0,2	5,1	9,9	-0,4
8	МШП	48,5	4,1	54,6	3,6	61,2	3,2	6,1	12,6	-0,5	6,6	12,1	-0,3
9	Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, послуг	192,5	16,2	275,6	17,9	301,5	15,9	83,1	43,2	1,7	25,9	9,4	-2,1
10	Разом витрат	1187,6	100	1536,2	100	1901,2	100	348,6	29,4	0	365	23,8	0

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр. та даних відділу збуту та постачання [51]

Згідно даних табл. 2.4, витрати ТОВ «Укрзверторг» на збут продукції протягом 2018 року збільшилися на 365 тис. грн, або на 23,8 % у порівнянні з 2017 роком.

Щодо складових витрат на збут ТОВ «Укрзверторг», то відбувається зростання за всіма статтями витрат. Найвищими темпами в 2018 році зростали витрати за статтями: «Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції» - на 59,9%; «МШП» - 12,1%; «Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, що забезпечують збут продукції» - на 10,4 %.

Аналізуючи структуру витрат ТОВ «Укрзверторг» на збут, можна спостерігати, що відбувається досить суттєві зміни щодо перерозподілу ролі окремих видів витрат у загальному їх підсумку протягом 2018 року. Так, у 2018 році «Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, послуг» зменшилися на 2,1 % в загальній сумі витрат на збут, «Витрати на відшкодування транспортних, страхових витрат постачальника» також зменшилися на 2,1 %, а «Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції» зросли на 8,6% в загальній сумі витрат на збут ТОВ «Укрзверторг».

Протягом 2016-2018 рр. найбільшу частку в загальній сумі витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» становили «Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції». За 2018 рік їх сума збільшилася на 271,0 тис.грн, або на 59,9 %, що пов'язано із зростанням масштабів збуту продукції/послуг підприємства, їх частка в 2018 році у загальній вартості витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» у порівнянні з 2017 роком зросла на 8,6 %.

Для оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг» здійснимо дослідження частки витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізуємо ступінь їх окупності в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та окупність витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр., тис.грн.

Показники	Рік			Відхилення			
	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,20	18,38	4747,90	15,10
Собівартість реалізованої продукції	16464,8	18323,8	19356,7	1859,00	11,29	1032,90	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,50	11,17	693,60	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,60	29,35	365,00	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,40	-2,99	-84,00	-4,15
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	21597,4	23950,1	25957,6	2352,70	10,89	2007,50	8,38
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,0550	0,0641	0,0732	0,01	16,65	0,01	14,19
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	22,36	20,46	19,03	-1,90	-8,49	-1,43	-7,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	6849,2	8312,1	10606	1462,90	21,36	2293,90	27,60
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	5,77	5,41	5,58	-0,36	-6,18	0,17	3,10

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр.

З даних табл. 2.5 видно, що частка витрат на збут у сукупних витратах ТОВ «Укрзверторг», пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною. За 2018 рік вона зросла на 0,01 пункти, або на 14,19%.

Окупність витрат на збут ТОВ «Укрзверторг» за показником чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становить в 2016 році 22,36 грн., в 2017 році – 20,46 грн., а в 2018 році – 19,03 грн. на 1 грн витрат на збут. В 2018 році даний показник зменшився у порівнянні з 2017 роком на 1,43грн., що є

негативною динамікою.

Позитивною динамікою для ТОВ «Укрзверторг» є зростання в 2018 році коефіцієнта, що показує співвідношення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Укрзверторг» до витрат на збут. Так, у 2018 році його значення становить 5,58 і за аналізований період він зріс на 0,17 пункти або на 3,10%.

Отже, проаналізовані кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг» в 2018 році.

Здійснимо оцінку ефективності збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг» за показниками рентабельності в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників результативності збутової діяльності
ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр.,%**

№ п/п	Показники	Рік			Відхилення			
					2017/2016		2018/2017	
		2016	2017	2018	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
1	Рентабельність реалізованої продукції	38,00	41,71	46,51	3,71	9,77	4,79	11,49
2	Рентабельність основної діяльності	61,30	71,56	86,94	10,27	16,75	15,37	21,48
3	Рентабельність операційної діяльності 1	31,71	34,71	40,86	2,99	9,44	6,15	17,73
4	Рентабельність операційної діяльності 2	24,08	25,76	29,01	1,69	7,01	3,24	12,59
5	Економічна рентабельність	29,68	30,75	32,38	1,07	3,62	1,63	5,29

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр.

Згідно даних таблиці 2.6, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності ТОВ «Укрзверторг» за аналізований період є досить високими. Протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо їх зростання. Так, рентабельність основної діяльності у 2018 році зросла на 21,48 % у порівнянні з 2017 роком 2014 року.

Що стосується показників рентабельності ТОВ «Укрзверторг», розрахованих за показником фінансового результату від операційної діяльності - їх абсолютні значення є досить високими, і вони також демонструють позитивну динаміку. Зокрема, економічна рентабельність ТОВ «Укрзверторг» у 2018 році становила 32,38% і зросла в порівнянні з 2017 роком на 5,29%. Загалом ефективність діяльності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр. підвищилася.

Також, для аналізу результативності діяльності ТОВ «Укрзверторг» проведемо оцінку ліквідності підприємства за 2016-2018 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр

Назва показника	Роки			Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	29,01	25,17	24,16	-13,24	-4,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	19	16,61	16,76	-12,58	0,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,94	5,5	5,99	-7,41	8,91

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018рр.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) у 2018 році знижується до рівня 24,16. Так, на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Укрзверторг» припадає 29,06 грн. в 2011 році, 27,1 грн. в 2012 році, 29,01 грн. в 2016 році, в 2017 р. – 25,17 грн., а в 2018 році – 24,16 грн. власних ресурсів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2011 р. становить 18,7, є вищим за нормативний показник і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 1870% поточних зобов'язань підприємства. В 2018 р. значення цього показника зменшується і становить 16,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання ТОВ «Укрзверторг» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень

(дебіторська заборгованість) на 1676%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2016 р. (5,94), так і в 2018 р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто, ТОВ «Укрзверторг» в 2018 р. спроможне погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Робочий капітал ТОВ «Укрзверторг» на кінець періоду збільшився з 18745,6 тис. грн. до 24922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2018 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2016 році до 24,16 у 2018 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності ТОВ «Укрзверторг» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо оцінку ефективності роботи працівників відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Згідно даних таблиці 2.8, чисельність збутового персоналу за аналізований період зростає – з 5 осіб у 2017 році до 8 осіб у 2018 році, однак його частка у середньообліковій чисельності працівників підприємства є досить низькою – 0,1356 у 2018 році. Водночас, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 10,5 тис. грн, або на 5,47 %, що загалом збігається із загальною тенденцією оплати праці на підприємстві і є мотивуючим фактором підвищення її продуктивності.

Згідно даних таблиці 2.8, чисельність збутового персоналу за аналізований період зростає – з 5 осіб у 2017 році до 8 осіб у 2018 році, однак його частка у середньообліковій чисельності працівників підприємства є досить низькою – 0,1356 у 2018 році. Водночас, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 10,5 тис. грн, або на 5,47 %, що загалом збігається із загальною тенденцією оплати праці на підприємстві і є мотивуючим фактором підвищення її продуктивності.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників результативності роботи збутового персоналу
ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показники	Рік			Відхилення			
		2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
					абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
2	Витрати на збут, тис. грн	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
3	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	6849,2	8312,1	10606	1462,9	21,36	2293,9	27,60
4	Середньооблікова чисельність персоналу підприємства (осіб)	34	42	59	8	23,53	17	40,48
5	Середньооблікова чисельність збутового персоналу (осіб)	3	5	8	2	66,67	3	60,00
6	Загальний фонд оплати праці працівників, тис. грн	2059	2267,1	2925,8	208,1	10,11	658,7	29,05
7	Витрати на оплату праці збутового персоналу, тис. грн	184,3	191,9	202,4	7,6	4,12	10,5	5,47
8	Частка збутового персоналу у персоналі підприємства (коэф.)	0,0882	0,1190	0,1356	0,0308	34,92	0,0165	13,90
9	Питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці (коэф.)	0,0895	0,0846	0,0692	-0,0048	-5,43	-0,0154	-18,27
10	Чистий дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту, тис. грн	8852,33	6287,44	4523,14	-2564,89	-28,97	-1764,30	-28,06
11	Витрати на збут у розрахунку на одного працівника відділу збуту, тис. грн	395,87	307,24	237,65	-88,63	-22,39	-69,59	-22,65
12	Прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника відділу збуту, тис. грн	2283,07	1662,42	1325,75	-620,65	-27,18	-336,67	-20,25

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018рр. та даних відділу збуту та постачання [51]

Згідно даних таблиці 2.8, чисельність збутового персоналу за аналізований період зростає – з 5 осіб у 2017 році до 8 осіб у 2018 році, однак його частка у

середньообліковій чисельності працівників підприємства є досить низькою – 0,1356 у 2018 році. Водночас, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 10,5 тис. грн, або на 5,47 %, що загалом збігається із загальною тенденцією оплати праці на підприємстві і є мотивуючим фактором підвищення її продуктивності.

Поряд з цим суттєво знизилися показники ефективності роботи збутового персоналу. Так, дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зменшився у 2018 році на 1764,3 тис. грн або на 28,06 %.

Фінансовий результат від операційної діяльності на одного збутового працівника в 2018 році зменшився на 336,67 тис. грн, або на 20,25%, у той час, коли витрати на збут у розрахунку на одного працівника зменшилися на 69,59 тис. грн, або на 22,65 %. Таке співвідношення відносних показників результативності однозначно засвідчує зниження ефективності роботи служби збуту підприємства.

Для визначення сильних і слабких сторін системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг», використано ієрархічний аналіз складових процесу збуту продукції підприємства, що передбачає шість напрямів аналізу і 27 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних фахівців зі збуту продукції підприємства підприємства).

Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Анкета та результати оцінки ефективності управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг» наведена в Додатку Б. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» - 5 балів, «добре» - 4, «частково» - 3, «погано» - 2, «дуже погано» - 1.

Дані табл. 2.9 свідчать, що у звітному році середня оцінка ефективності системи збуту продукції підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 бала. Приріст загального показника ефективності системи збуту продукції не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів

збуту продукції вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли.

Таблиця 2.9

Результати оцінки сильних і слабких сторін системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг»

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1... 5)			
		2016	2017	2018	Відхилення 2018/2017 (+, -)
1	2	3	4	5	6
Маркетингові дослідження		3,1	3,25	3,5	0,25
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища	(1а)	4	4	4	-
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції	(1б)	1,5	1,5	2	0,5
Асортимент та якість продукції	(1в)	2,5	2,5	3,5	1
Використання різноманітних методів збору інформації	(1г)	2	2	2,5	0,5
Динаміка цін	(1д)	4	4	4	-
Вимоги до якості	(1ж)	4	5	5	-
Наявність інформаційної системи	(1з)	3	3	3	-
Існуюча збутова стратегія	(1к)	4	4	4	-
Сегментація ринку та позиціонування продукції		3,6	3,9	3,4	-0,5
Ступінь визначення сегментів	(2а)	3,5	3,5	4	0,5
Визначення цільових сегментів	(2б)	4	4,5	3	-1,5
Використання рекламних акцій	(2в)	3	3,5	4	0,5
Управління брендом	(2г)	4	4	3,5	-0,5
Наявність торгових агентів	(2д)	3,5	4	2,5	-1,5
Управління збутом		3,1	3,5	3	-0,5
Управління каналами збуту продукції	(3а)	2,9	3	2,5	-0,5
Організація та стратегія процесу збуту	(3б)	2,5	3	3,5	0,5
Навички персональних продаж	(3в)	4	4,5	3	-0,5
Планування та організація збуту продукції		2,9	3,2	3,6	0,4
Цілі збуту продукції	(4а)	3,5	4	3,5	-0,5
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства	(4б)	3,5	3,5	4	0,5
Організаційна структура збуту продукції	(4в)	1,7	2,1	3,25	1,15
Якість управління та організації збуту продукції		1,8	2,3	3,3	1
Використання збутового комплексу	(5а)	1,5	2	3	1
Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість	(5б)	2	2,5	4	-1,5
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій збуту продукції	(5в)	1	1	3,5	2,5
Забезпечення термінів збуту продукції і можливість виконання цільових рішень	(5д)	2,5	2,5	3	0,5
Ступінь використання інформаційних технологій	(5ж)	2	3,5	3	-0,5
Функції відділу збуту та постачання					
Виконання основних функцій відділу збуту та постачання	(6а)	2,5	2,5	3	0,5
Взаємодія відділу збуту та постачання з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)	(6б)	4	4,5	3	-0,5
Внутрішнє середовище відділу збуту та постачання	(6в)	2,5	3	3,5	0,5
Загальна оцінка процесу відділу збуту продукції		2,92	3,24	3,33	0,09

Джерело: авторська розробка

На основі даних таблиці 2.9 побудуємо радар для наочності (рис. 2.7).

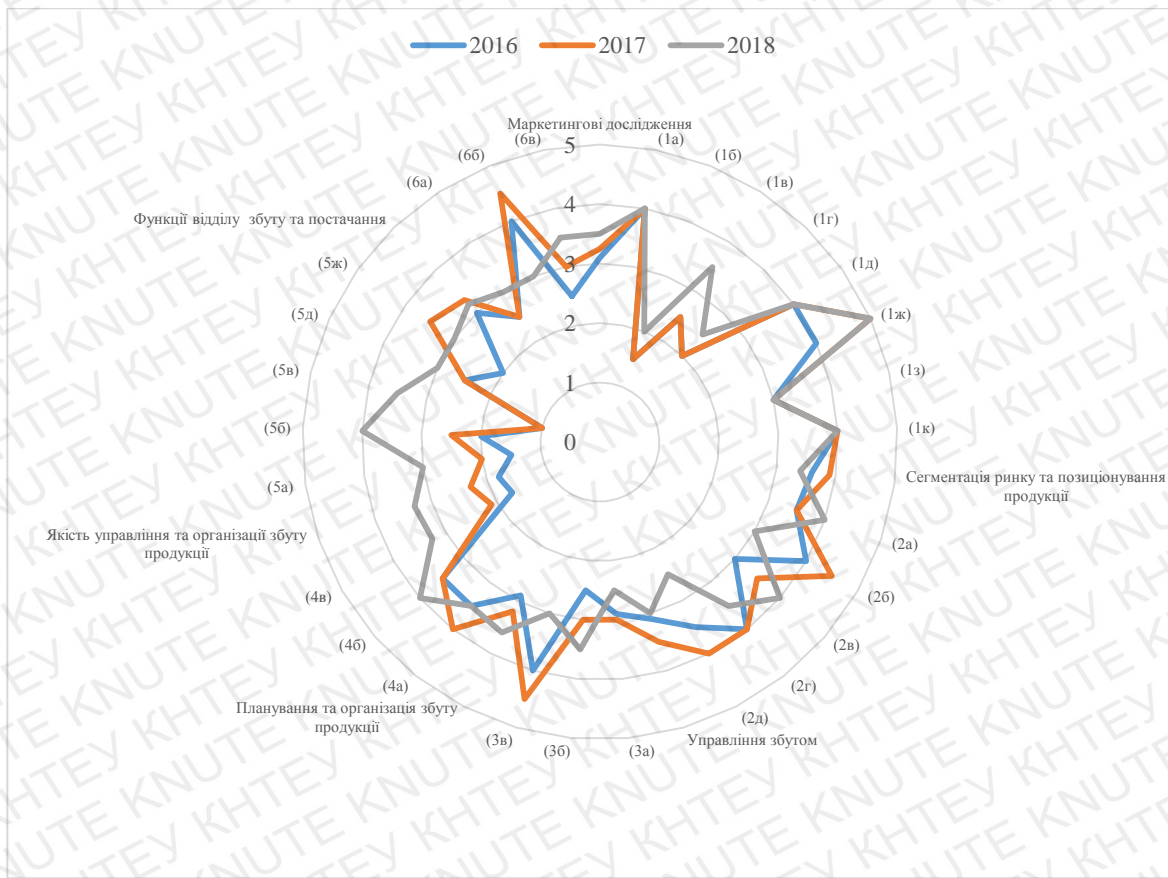


Рис. 2.7. Графічне зображення (радар) оцінки сильних і слабких сторін системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг» за 2016-2018 рр.

Джерело: складено на основі табл.2.9

Аналізуючи думку фахівців ТОВ «Укрзверторг», що приймали участь в анкетуванні, у 2017 році відбулося зростання ефективності маркетингових досліджень на підприємстві, планування та організації збуту продукції, якості управління та організації відділу збуту та постачання. Натомість, на думку фахівців ТОВ «Укрзверторг», в 2018 році знизилася ефективність сегментації ринку та позиціонування продукції на ринку, управління збутом та функцій відділу збуту та постачання підприємства.

Систематизуємо основні переваги та недоліки системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг» в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Систематизація переваг та недоліків системи управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг»

Переваги системи управління збутовими процесами	Недоліки системи управління збутовими процесами
<ol style="list-style-type: none">1. Ефективне проведення маркетингових досліджень на підприємстві, в тому числі асортименту та якості продукції, динаміки цін та вимог до якості продукції та послуг2. Ефективне планування та організація збутових процесів на підприємстві (наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства, ефективна організаційна структура збуту)3. Якість управління та організація відділу збуту та постачання підприємства, в тому числі забезпечення узгодженого виконання всіх функцій відділом збуту та постачання	<ol style="list-style-type: none">1. Зниження ефективності сегментації ринку та позиціонування продукції підприємства, в тому числі визначення цільових сегментів та управління брендом.2. Зниження ефективності використання інформаційних технологій3. Неefективна взаємодія відділу збуту та постачання з іншими підрозділами підприємства (неefективна система міжособистісних комунікацій)

Отже, серед загальних недоліків в системі управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг» можна назвати наступні: недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції; низька ефективності використання інформаційних технологій; відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій. Серед загальних переваг в системі управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг» можна назвати наступні: наявність єдиного методологічного підходу до збутової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на новітні збутові концепції; ефективно сформована служба збуту та постачання на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління збутовою діяльністю; наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів.

Отже, збутова діяльність досліджуваного підприємства організована на досить високому рівні, але потребує удосконалення деякі напрями збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «УКРЗВЕРТОРГ»

3.1. Розробка стратегічного маркетингового плану збуту товарів

Маркетингова підтримка збутової політики – це сукупність інструментів, які орієнтовані на ефективне використання потенціалу підприємства у процесі збуту і розвитку ідей, товарів та послуг, що у подальшому буде сприяти ефективному розвитку підприємства. У процесі формування маркетингової підтримки стимулювання збуту на підприємстві ТОВ «Укрзверторг» необхідно сформулювати стратегію маркетингу, яка містить у собі перспективні та поточні його цілі, опис завдань, які необхідно вирішити для їх досягнення, перелік заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань.

Комплексна маркетингова стратегія охоплює товар, ціну, просування продукту на ринку та канали розподілу. Ці чотири елементи являють собою контрольовані перемінні, які використовує організація для пристосування до цільових ринків або впливу на них. Завдання організації полягає у виробці такої стратегії, яка була б здатна синхронізувати всі чотири елементи з метою досягнення блоку загальних цілей.

Розглянемо детально заходи комплексу «маркетинг-мікс», що пропонується до застосування в маркетинговій стратегії стимулювання збуту продукції ТОВ «Укрзверторг».

Товарна стратегія ТОВ «Укрзверторг» на 2020 рік.

Товарна політика – це наперед обдуманий на конкретний період часу курс дій ТОВ «Укрзверторг» на національному товарному ринку. Розробка і здійснення товарної політики передбачає вибір і здійснення стратегії ТОВ «Укрзверторг», щодо пропонованого товару – базова концепція продукту,

асортимент товару, робочі характеристики товару, атрибути товару, що сприймаються споживачем, присутність товару на ринку, пакування, маркування (брендінг), широка обізнаність про ринок аналогічних товарів на національному ринку і про перспективу його розвитку, чітке знання проблем виходу з товаром на новий ринок.

ТОВ «Укрзверторг» має збалансований асортимент товарів, до складу якого входять товарні групи, орієнтовані на різні категорії споживачів. За таких умов, можна стверджувати, що розширювати або звужувати наявний асортимент зоопродукції ТОВ «Укрзверторг» не є доцільним, оскільки представлений асортимент продукції повною мірою охоплює вітчизняний ринок. Доцільним є зосередження маркетингових зусиль на удосконаленні комунікацій підприємства з існуючим асортиментом на ринку та модифікація існуючих товарних груп.

Цінова стратегія ТОВ «Укрзверторг» на 2020 рік.

На даний момент на підприємстві ТОВ «Укрзверторг» використовується стратегія середніх цін, оскільки підприємство зацікавлене в довгостроковій стабільності і прибутковості. Ця стратегія є найбільш типовою для більшості торговельних підприємств. Вона дозволяє підприємству отримувати прибутки - з одного боку, і особливо не переплачувати покупцям - з іншого. На нашу думку, для підприємства ТОВ «Укрзверторг» найбільше підходить стратегія диференційованих цін. Дана стратегія дозволить продавати продукцію покупцям за різними цінами в залежності від замовленого клієнтом обсягу, місця розташування, час покупки, варіантів товарів та їх модифікації, а також встановити шкалу можливих знижок на продукцію, що продається.

Стратегія розподілу ТОВ «Укрзверторг» на 2020 рік.

Політика розподілу і збуту – це сукупність заходів ТОВ «Укрзверторг» з аналізу і вибору оптимальних варіантів постачання товару/послуги споживачу, визначенню каналів збуту і методів продажу. Основними об'єктами управлінських рішень виступають: частка ринку, вибір каналу збуту, структура

каналів, спрямованість розподілу, щільність розподілу, дилерська підтримка, торговий персонал, прямий маркетинг та логістика. Пропонуємо формувати канали розподілу збуту так: (Додаток В.1).

Для збуту продукції ТОВ «Укрзверторг» у 2020 році може використовувати різні канали, зокрема: канали омніканального продажу. Для ТОВ «Укрзверторг» пропонується впровадження таких елементів омніканального продажу, як: створення інтернет-магазину підприємства.

Впровадження даного елемента омніканального продажу в діяльність ТОВ «Укрзверторг» надасть можливість підприємству отримати позитивний економічний ефект у вигляді підвищення клієнтської привабливості, зростання збуту продукції та прибутку підприємства.

Комунікаційна стратегія ТОВ «Укрзверторг» на 2020 рік

Політика комунікацій – це система цілеспрямованих дій, які мають забезпечити сприятливе відношення споживача у вибраних ринкових сегментах до ТОВ «Укрзверторг» і його послуг, а також програма дій підприємства на реальних і потенційних покупців національного ринку, в результаті якої вони ухвалюють рішення про придбання послуги.

Таблиця 3.1

План комунікаційних заходів для ТОВ «Укрзверторг» на 2020 рік

Заходи	Запланований період			
	1 кв. 2020 р.	2 кв. 2020 р.	3 кв. 2020 р.	4 кв. 2020 р.
1. Реклама				
1.1. Контекстна реклама в мережі Інтернет, тис.грн.	120		100	
1.2. Таргетована реклама, тис.грн.	90		105	
1.3. Лікбїлдінг, тис.грн.	45	40	30	60
1.4. Реклама в соціальних мережах, тис.грн.	20	20	20	20
2. Стимулювання збуту, тис.грн.		120		100
Всього, тис.грн.	275	180	255	180

Комунікаційна стратегія спрямована на вирішення двох взаємопов'язаних

завдань: інформування потенційних покупців про товари і переконання їх у необхідності здійснення покупки. Основними засобами вирішення цих завдань є:

- Реклама;
- Стимулювання збуту.

Розглянемо більш детально заходи стимулювання збуту продукції ТОВ «Укрзверторг». Для проведення заходів щодо стимулювання збуту ТОВ «Укрзверторг» планується залучення рекламних агентств м. Києва в якості партнерів.

Пропонована система стимулювання збуту повинна бути двонаправлена. Ці два напрямки полягають у стимулюванні:

- 1) власного персоналу;
- 2) клієнтів ТОВ «Укрзверторг», що купують продукцію підприємства.

Комплекс стимулювання збуту для клієнтів ТОВ «Укрзверторг».

В якості заходів, що забезпечать підвищення ефективності стимулювання збуту, автором випускної кваліфікаційної роботи пропонується вдосконалити систему знижок для великих замовників продукції підприємства. Перш ніж перейти до безпосереднього вибору виду знижок і до їх економічної оцінки, слід зупинитися на принципах їх застосування, виконання яких повинно забезпечувати ефективність всієї системи знижок.

По-перше, застосування системи знижок повинно привести до позитивного економічного ефекту. Вони повинні слугувати, принаймні, збереженню рівня прибутковості, а краще - його підвищення.

По-друге, знижка, що надається, повинна викликати у покупця інтерес і прагнення до виконання обговорених умов.

По-третє, система знижок повинна бути проста і зрозуміла клієнтам і співробітникам компанії. Наявність в одній системі одночасно великої кількості різних видів знижок може створити нерозуміння у покупця і значно ускладнити роботу відділу продажів.

Однією з головних цілей ТОВ «Укрзверторг» є не тільки залучення нових клієнтів, але і утримання лояльних клієнтів. Маркетинговим завданням стимулювання збуту є збереження і підвищення купівельної активності клієнтів ТОВ «Укрзверторг». Як було зазначено у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, ТОВ «Укрзверторг» велику частину товару збуває через великі торговельні об'єкти («Ашан», «Епіцентр», «Фуршет», «Сільпо» та ін.), на їх частку припадає до 60% споживання. Також підприємство реалізує свою продукцію через роздрібні мережі зоомагазинів та у власній торговельній точці кінцевим споживачам.

Перш ніж приступити до вдосконалення програми стимулювання необхідно вибрати оптимальний вид стимулювання, який буде доступний клієнтам ТОВ «Укрзверторг». Для цього необхідно: проаналізувати і провести сегментування окремих груп споживачів з точки зору їхньої лояльності до компанії, її товарам і послугам; провести дослідження задоволеності наявними методами стимулювання, чим конкретно мотивовані його повторні покупки; переходити від мети і стратегії бізнесу до загальної ринкової націленості, включаючи встановлення обсягів поставок, цін і розмірів знижок; аналіз бази даних по споживачам.

Клієнтів ТОВ «Укрзверторг» можна розділити на дві групи: група клієнтів, які є посередниками на ринку; група клієнтів, які купують продукцію для власного бізнес-процесу (наприклад, ветклініки).

Для стимулювання продажів оптимальним видом стимулювання, на думку автора випускної кваліфікаційної роботи, слугуватимуть прогресивні знижки. Це найбільш поширений вид знижок. Завданням буде - встановити їх прогресивну шкалу в залежності від обсягу замовленої продукції за певний період. Акценти в роботі з потенційними корпоративними клієнтами різні. Цю концепцію спрощено можна представити у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані параметри співпраці ТОВ «Укрзверторг» з клієнтами

Група клієнтів	Основні параметри співпраці
1	2
Клієнти, які купують продукцію для власного бізнес-процесу	Система знижок, надання широкого асортименту, сервіс, швидкість обслуговування, кобрендингова програма лояльності
Посередники	Система знижок, максимально широкий асортимент, можливість відстрочки платежу, доставка, рекламна підтримка, кобрендингова програма лояльності

Ринок споживачів за своєю природою неоднорідний. В одній і тій же товарній групі споживачі з різними характеристиками попиту. І залежно від цієї неоднорідності, від знання потреб цільових потенційних клієнтів залежить ефективність продавця в процесі залучення клієнтів і досягненні лояльності до ТОВ «Укрзверторг». Поділ клієнтів на групи допоможе сконцентруватися виключно на цільовій аудиторії, заощадити час собі і знизити витрати на пошук і залучення клієнтів для свого підприємства.

Отже, для ТОВ «Укрзверторг» пропонуємо застосувати систему знижок, яка поєднує знижки за об'ємом замовлення і знижки за передоплату замовлень (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Пропонована шкала знижок для клієнтів ТОВ «Укрзверторг»

Вид знижки	Сума замовлення, грн.	Розмір знижки, %
Знижки за об'ємом замовлення	1000 - 2499	2
	2500 - 4999	4
	5000 - 7499	6
	7500 - 9999	8
	10000 і більше	10
Знижки-сконто	від суми замовлення	5

Як видно з табл. 3.3, постійним клієнтам ТОВ «Укрзверторг» пропонуватимуться накопичувальні знижки від 2 до 10% в залежності від суми

замовлення. Також пропонується впровадження знижки-сконто, що надаються покупцю у випадку оплати вартості товару до настання строку платежу. У нашому випадку пропонується знижки-сконто у розмірі 5% в залежності від суми замовлення продукції ТОВ «Укрзверторг».

Комплекс заходів стимулювання власного збутового персоналу підприємства.

Пропонується впровадження моделі матеріального стимулювання для менеджерів відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг». Рекомендована модель дозволяє менеджеру відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг» регулювати свій фонд заробітної плати, впливати на його розмір і виявляти недоліки у своїй діяльності. На підприємстві ТОВ «Укрзверторг» прийнята певна політика в області формування фонду оплати праці. Відповідно до неї, фонд оплати праці менеджера відділу збуту складається з посадового окладу та преміального фонду, при цьому 1/3 - це посадовий оклад, а 2/3 - це преміальний фонд. Відповідно, посадовий оклад - це гарантована фіксована сума (10 000 тис.грн.), а преміальний фонд - 200% від суми посадового окладу. Нами рекомендовано формувати його виходячи з результатів виконання КРІ - ключових показників роботи менеджера, таких як: фізичний обсяг реалізації продукції; вартісний обсяг реалізації продукції; виконання особистих завдань; середньозважена планована ціна за одиницю продукції; рівень дебіторської заборгованості замовників; збереження і розширення клієнтської бази.

Важливою умовою створення КРІ є доступність розуміння показників менеджерами з продажу. Зазвичай, менеджери зосереджені на виконанні одного або двох показників роботи. Вони по-різному розуміють завдання своєї діяльності, і, як наслідок, не прагнуть до роботи над усіма факторами, від яких залежить ефективність роботи підприємства в цілому. Одні концентруються на реалізації дешевої зоопродукції, реалізуючи при цьому більший обсяг продукції, інші - на продажу продукції за вищою ціною, треті - зацікавлені в розширенні

клієнтської бази і т. д. Рекомендований КРІ дозволяє уточнити уявлення про те, як потрібно діяти і надати цільову спрямованість роботі співробітників. Розробка КРІ здійснювалась з урахуванням експертного опитування керівників підприємства, на основі якого розроблена таблиця 3.4.

Як недолік пропонованої системи можна відзначити, що при великому діапазоні показників менеджер може бути дезорієнтований і є ймовірність, що він не зможе чітко сформулювати коло завдань за всіма показниками діяльності, так як їх багато.

Таблиця 3.4

Система нормативів преміального фонду за показниками роботи менеджера відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг»

Показники роботи менеджера	Розмір премії за виконання 100%		Нормативи виплати премії з перевиконанням		Нормативи по депреміювання	
	У % до окладу	В грн.	Одиниця виміру	Премія в грн..	Одиниця виміру	Депреміювання у грн.
Фізичний обсяг реалізації продукції, шт.	30,00	3000	+1%	30	-	-
Вартісний обсяг реалізації продукції, тис.грн.	50,00	5000	+1%	50	-	-
Середньозважена ціна за одиницю продукції, грн.	25,00	2500	+1%	25	-	-
Особисті завдання	25,00	2500	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість покупців, тис. грн.	30,00	3000	+1%	30	+1%	60
Нові клієнти	40,00	4000	+1%	40	Втрата клієнта	1000
Всього	200,0	20 000				

У ряді українських підприємств існує практика застосування депреміювання. На думку деяких авторів, дана система працює ефективно і дозволяє виконати поставлені перед організацією цілі [33]. У відповідності з нашими рекомендаціями депреміювання у ТОВ «Укрзверторг» буде здійснюватися тільки за двома показниками, що не характерно для класичної системи депреміювання. Це пояснюється тим, що, по суті, пропонована модель і

так по собі достатня жорстка. У зв'язку з цим прийнято рішення, що депреміювання доцільно нараховувати саме за тими показниками, які суттєво впливають на подальший розвиток підприємства. Скорочення клієнтської бази і, як наслідок, втрата каналів збуту продукції для підприємства вважається серйозним недоглядом. Таке ж значення має рівень дебіторської заборгованості - при затримці розрахунків з клієнтами підприємство починає зазнавати додаткових труднощів у виконанні своїх зобов'язань і підтримці своїх функцій, таких як купівля обладнання, придбання продукції для подальшої реалізації і т.д.

3.2. Оцінка ефективності рекомендованої стратегії збуту продукції

Планування роботи інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» передбачає визначення ключових параметрів витрат та контенту за даним проектом. При плануванні загальної суми витрат на створення та підтримку інтернет-магазину, в основу доцільно покласти мінімальне число цільових відвідувачів, які повинні приходити на портал в певний проміжок часу: день, тиждень, місяць, рік і т.д. Знаючи мінімально необхідне число відвідувачів, які повинні приходити на портал, набагато простіше розрахувати і спланувати, скільки грошей треба витратити в певний момент часу.

Показники плану функціонування інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» наведено в табл. 3.5.

При розрахунку статей витрат на створення та підтримку інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» необхідно враховувати:

1. Підготовка контенту інтернет-магазину (текст сайту, таблиці і графіка сайту) може бути вирішена замовником самостійно без значних витрат.
2. Витрати на розробку і налагодження власне бізнес-порталу.

Таблиця 3.5

**Показники плану функціонування інтернет-магазину
ТОВ «Укрзверторг»**

№	Задача	Місяць											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Дохід інтернет-магазину, тис.грн.	2	8	8	14	23	27	30	32	35	39	43	46
2	Кількість угод, укладених за допомогою інтернет-магазину за місяць	12	19	28	32	35	39	46	48	54	56	59	60
3	Середня кількість відвідувачів інтернет-магазину в день (за даними лічильників підрахунку відвідуваності порталу)	8	12	21	28	32	41	47	54	59	65	67	77
4	Середня кількість цільових інтернет-відвідувачів сайту в день, осіб (за даними лічильників підрахунку відвідуваності сайту)	3	5	10	17	17	19	22	24	26	31	33	37

3. Витрати на розкрутку інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» в Інтернеті, послідовність і обсяг розподілу витрат у часі визначаються в залежності від конкретної тематики порталу, рівня конкуренції серед порталів подібної тематики, ступеня новизни товарів і послуг, а також від ступеня популярності підприємства і новизни порталу.

4. Витрати на супровід, підтримку та оновлення інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» протягом року.

5. Витрати на додаткові організаційно-технічні витрати підприємства (оновлення комп'ютерного парку, придбання нової оргтехніки, витрати на оплату хостингу, виділеної лінії, навчання персоналу тощо) залежать від ступеня готовності підприємства до ведення бізнесу за допомогою інтернет-магазину.

Обсяг початкових витрат на відкриття інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» можна розрахувати за табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Обсяг початкових витрат на відкриття інтернет-магазину ТОВ
«Укрзверторг»**

Склад робіт	Вартість, грн
Розроблення проекту інтернет-магазину (здійснює програміст-фрілансер)	15 000
Програмне забезпечення (CMS) (1С-Бітрікс: Управління сайтом - Стандарт)	2 554
Техніко-технологічне забезпечення	12 000
Наповнення сайт.:	
- 500 найменувань	X
- 1000 найменувань	X
- 2000 найменувань	12 000
Тестування, грн.	700
Разом	42254

Отже, початкові витрати на відкриття інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» становлять 42,25 тис.грн.

Обсяг планових операційних витрат на підтримку інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Обсяг планових операційних витрат на підтримку інтернет-магазину
ТОВ «Укрзверторг», на рік**

Статті витрат	Всього, грн
Витрати на оплату праці (СЕО-маркетолог) (з/п 8000 грн *12 міс.=96000 грн, ЄСВ (22%) = 1760 грн. * 12 міс. = 21120 грн.)	117120
Витрати на амортизацію обладнання	5000
Реєстрація домену	329
Послуги хостингу	500
Витрати на продовження авторизації сайту в пошукових системах (Google і т.п).	15000
Витрати на формування трафіку на сайт у соціальній мережі «Facebook»	11000
Витрати на формування трафіку на сайт у соціальній мережі «Всі тут»	9600
Витрати на формування трафіку на сайт у соціальній мережі «Instagram»	8400
Разом	166949

Отже, планові операційні витрати на підтримку інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» становлять 166,95 тис.грн. Загальні витрати на відкриття та підтримку інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» становлять 209,2 тис.грн. Джерелами фінансування інвестиційних потреб є: власні кошти ТОВ «Укрзверторг» (мобілізація внутрішніх активів, прибуток, амортизація, статутний капітал).

Розрахунок показників доцільності створення інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг» представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок показників доцільності створення інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг»

Параметр	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	Разом
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	300,00	303,60	307,24	310,93	314,66	1536,43
Собівартість наданих послуг, тис.грн	42,25	0,00	0,00	0,00	0,00	42,25
Валовий прибуток, тис.грн	257,75	303,60	307,24	310,93	314,66	1494,18
Адміністративні і збутові витрати, тис.грн	166,95	168,95	170,98	173,03	175,11	855,03
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	90,80	134,65	136,26	137,90	139,55	639,16
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	16,34	24,24	24,53	24,82	25,12	115,05
Чистий прибуток, тис.грн.	74,46	110,41	111,74	113,08	114,43	524,11
Амортизація, тис.грн	8,45	8,45	8,45	8,45	8,45	42,25
Грошовий потік по проекту, тис.грн	82,91	118,86	120,19	121,53	122,88	566,36
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	209,20					209,20
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	66,32	76,07	61,53	49,78	40,27	293,97
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	209,20					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	84,77					
Індекс прибутковості (PI)	1,41					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	3,56					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	13,88					

Згідно даних табл. 3.8, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Укрзверторг» після відкриття інтернет-магазину за перші 5 років зросте на 1536,43 тис.грн.

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність проекту створення інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг». Період окупності інвестицій в обсязі 209,2 тис.грн., вкладених в даний проект склав 3,56 років. Індекс доходності за інвестиційним проектом має значення 1,41, що говорить про ефективність проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 84,77 тис.грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для фінансування.

Отже, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів надасть змогу значною мірою підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Укрзверторг».

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації ефективного управління каналами збуту підприємства. За результатами досліджень, проведених в роботі, можна зробити наступні висновки.

Збутова діяльність – це цілеспрямований комплекс дій пристосованих до певних ринків з урахуванням виробничих, інвестиційних, технологічних та логістичних можливостей, які забезпечують процес переходу продукції, у тому вигляді у якому вона споживається, від кінцевого виробника чи комерційного підприємства до кінцевого споживача. Основними і найбільш часто вживаними практично є прямий і непрямий канали збуту. Прямі канали припускають пересування товару безпосередньо від виробника до споживача. Непрямі канали передбачають переміщення товару від виробника до посередника, і тільки після цього до споживача. Рідкісними видами збуту, що зустрічаються є: інтенсивний, селективний, ексклюзивний. Для підприємства важливим етапом розвитку є чітке планування та організація системи просування продукції від виробника до кінцевого споживача, з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і завоювання міцних і надійних позицій на конкурентному ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрзверторг» (ТОВ «Укрзверторг») - компанія-дистриб'ютор, що створена в 2002 році, та реалізує в Україні зоотовари всіх напрямків: вітамінні комплекси, косметику і засоби догляду, корми для кішок, собак, птахів і дрібних тварин, аксесуари, товари для акваріумів і ставків і т.п. На діяльність компанії ТОВ «Укрзверторг» впливають фактори: недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно позначається на реалізації товару. Також негативний вплив на збут товарів надає рівень безробіття; зростання ціни на сировину є для організації одним з найбільш істотних ризиків; в податкове

законодавство постійно вносяться зміни, що зачіпають регулярні перевірки, додаткові штрафи за податкові правопорушення; зростання рівня інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення і грошові надходження підприємства. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів, накопичень, зменшує коло джерел фінансування. Тому необхідно оперативно використовувати кошти.

Оперативна робота по організації збуту послуг/продукції ТОВ «Укрзверторг», її складуванню здійснюється єдиним відділом – відділом постачання і збуту. Канали збуту ТОВ «Укрзверторг» включають канали розподілення всіх рівнів, основними елементами яких є великі торговельні підприємства. ТОВ «Укрзверторг» велику частину товару збуває через великі торговельні об'єкти («Ашан», «Епіцентр», «Фуршет», «Сільпо» та ін.), на їх частку припадає до 60% споживання. Також підприємство реалізує свою продукцію через роздрібні мережі зоомагазинів та у власній торговельній точці кінцевим споживачам. Головне завдання каналу збуту – надавати необхідну кількість товару з мінімальними затратами. Тому визначення реальних витрат на збут дозволить досить точно оцінити ефективність управлінських рішень щодо оптимізації збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг».

Витрати ТОВ «Укрзверторг» на збут продукції протягом 2018 року збільшилися на 365 тис. грн, або на 23,8 % у порівнянні з 2017 роком. Щодо складових витрат на збут ТОВ «Укрзверторг», то відбувається зростання за всіма статтями витрат. Найвищими темпами в 2018 році зростали витрати за статтями: «Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції» - на 59,9%; «МШП» - 12,1%. Серед загальних недоліків в системі управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг» можна назвати наступні: недостатня діяльність компанії в області сегментації ринку та позиціонування продукції; низька ефективності використання інформаційних технологій; відсутність налагодженої системи міжособистісних комунікацій. Серед загальних переваг в

системі управління збутовими процесами ТОВ «Укрзверторг» можна назвати наступні: наявність єдиного методологічного підходу до збутової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на новітні збутові концепції; ефективно сформована служба збуту та постачання на підприємстві і цілеспрямована діяльність в області управління збутовою діяльністю; наявність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів. Отже, збутова діяльність досліджуваного підприємства організована на досить високому рівні, але потребують удосконалення деякі напрями збутової діяльності ТОВ «Укрзверторг».

Для ТОВ «Укрзверторг» пропонується впровадження таких елементів омніканального маркетингу, як: створення інтернет-магазину підприємства. Пропонована система стимулювання збуту повинна бути двонаправлена. Ці два напрямки полягають у стимулюванні: 1) власного персоналу; 2) клієнтів ТОВ «Укрзверторг». Для ТОВ «Укрзверторг» пропонуємо застосувати систему знижок, яка поєднує знижки за об'ємом замовлення і знижки за передоплату замовлень. Пропонується впровадження моделі матеріального стимулювання для менеджерів відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг». Рекомендована модель дозволяє менеджеру відділу збуту та постачання ТОВ «Укрзверторг» регулювати свій фонд заробітної плати, впливати на його розмір і виявляти недоліки у своїй діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Укрзверторг» після відкриття інтернет-магазину за перші 5 років зросте на 1536,43 тис.грн. Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність проекту створення інтернет-магазину ТОВ «Укрзверторг». Період окупності інвестицій в обсязі 209,2 тис.грн., вкладених в даний проект склав 3,56 років. Індекс доходності за інвестиційним проектом – 1,41, що говорить про ефективність проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 84,77 тис.грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айрапетов О.Р. Тенденции развития сбытовой деятельности на предприятии [Электронный ресурс] / О.Р. Айрапетов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9483>.
2. Аузан А.А. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория / А.А. Аузан; 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 448 с.
3. Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
4. Балабаниць А. В. Збутова діяльність торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.02 / А. В. Балабаниць. – Донецьк, 2007. – 20 с.
5. Байков В.Д. Интернет-поиск информации и продвижение сайтов / В.Д. Байков. – СПб. : БВХ-Санкт-Петербург, 2000. – 288 с.
6. Беспалюк Х. М. Психологічні чинники при формуванні тактики ціноутворення / Х. М. Беспалюк, Н. І. Горбаль, О. В. Денисюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 140-151.
7. Біловодська О. А. Дослідження сутності каналів при управлінні дистрибуцією у сфері маркетингу та логістики / О. А. Біловодська, М. Ю. Гвоздецька // Ефективна економіка. – 2018. – № 2.
8. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс] / А. Богданович, С. Розумей. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
9. Бояринова К. О. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства / К. О. Бояринова, А. М. Бекмурзіна // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

10. Бутова О. В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства / О. В. Бутова // Управління розвитком. - 2013. - № 22(162). - С. 23-25.

11. Вертайм К. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий (Digi Marketing: The Essential Guide to New media & Digital Marketing) / К. Вертайм, Я. Фенвик. – М. : Издательство Альпина Паблишер, Юрайт, 2010. – 384 с.

12. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції [Електронний ресурс] / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf.

13. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).

14. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2014. - № 3. - С. 102-107.

15. Дерій В.А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат / В.А. Дерій // Облік і фінанси. – 2013. – № 4 (62). – С. 20–23.

16. Дмитрієв І. А. Організаційні проблеми ефективного функціонування та розвитку підприємницької діяльності (концептуальні та методологічні засади): [монографія] / І. А. Дмитрієв. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2006. – 216 с.

17. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством / Д.В. Дубівка // Економіка та держава. – 2013. – № 2. – С. 93–96.

18. Дуляба Н. І. Удосконалення системи коригування ціни в торгівлі / Н. І. Дуляба // Торговля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр. ЛКА. – Львів, 2008. – Вип. 9. – С. 114–118.

19. Зміни споживчої поведінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://tns-ua.com/wp-content/uploads/2015>.

20. Ілляшенко Н.С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент Internet-маркетингу / Н.С. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №3. – С. 63-74.

21. Ілляшенко С.М. Застосування маркетингових Internet-технологій для формування іміджу організації / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна // Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 144-146.

22. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Internet-технологій у маркетингу / С.М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4(2). – С. 64-74.

23. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.

24. Клічук О. Роль сучасних інформаційних технологій у пошуку оптимальних рішень в економіці / О. Клічук // Нова педагогічна думка. 2015. № 1. С. 163–165.

25. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А. В. Ключник, І. О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2014. – Випуск 6. – С. 188-191.

26. Корпанюк Т. М. Застосування мобільних додатків в бізнесі та їх облік / Т. М. Корпанюк, Я. І. Мулик // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

27. Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / І.Я. Кулиняк, О.В. Кошик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 464–468.

28. Кулініч Т. В. Впровадження системи знижок для активізування комерційної діяльності вітчизняних оптових торговельних організацій / Т. В.

Кулініч, А. Б. Адамчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2015. - № 815. - С. 69-82.

29. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 302–306.

30. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 332 с.

31. Лозинський В. Т. Активні методи продажу як інструмент підвищення ефективності внутрішньої торгівлі / В. Т. Лозинський // Вісник Львівської комерційної академії: Зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 34. – С. 261–268.

32. Лозинський В. Т. Типологія активних методів продажу товарів в оптовій торгівлі / В. Т. Лозинський // Проблеми післякризової економічної політики в Україні : Тези доп. наук. конф. ННК "Академія" (Львів, 6-7 квіт. 2011 р.); Укоопспілка, ЛКА. – Львів, 2011, С. 122–123.

33. Лук'янець, Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібник / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.

34. Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у маркетинговій політиці розподілу / І.І. Ляшко // Маркетинг підприємств та територій: зб. наук. праць. – Сер. Економіка. – Т. ІХ. – Вип. 112. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2008. – С. 240–247.

35. Матвієць О.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Матвієць, М. В. Кошівська // Modern Economics. – 2018. – № 11(2018). – С. 116-121.

36. Ніколаєвська В. В. Підвищення ефективності реклами як інструменту просування продукції / В. В. Ніколаєвська // Ефективна економіка. – 2018. – № 3.

37. Огієнко С. О. Удосконалення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства / С. О. Огієнко, А. А. Мижирицька // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 65-68.

38. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством / О.В. Падухевич // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2009. – № 9 (87). – С. 82–90.

39. Петруня Ю. Є. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок / Ю. Є. Петруня, Т. О. Пасічник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С. 130-139.

40. Петухова О. М. Удосконалення збутової діяльності підприємства / О. М. Петухова, К. В. Стасішена // Ефективна економіка. – 2018. – № 2.

41. Погожа Н. В. Шляхи стимулювання продажу вітчизняних товарів/ Н.В. Погожа // Економічний простір. – 2009. – № 23. – С. 230-238.

42. Полищук И. И. Ценовая политика: тактический аспект / И. И. Полищук, А. А. Цыганков // Белорусский экономический журнал. – 2005. – № 1. – С.51–60.

43. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств / Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. – Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. – 320 с.

44. Прохорова Т. П. Використання цін у стимулюванні збуту продукції / Т. П. Прохорова, О. В. Гронь // Коммунальное хозяйство городов: Наук.-тех. сб. – Х.: Вид-во ХНЕУ. – 2007. – № 78. – С.251–258.

45. Разінькова М. Ю. Маркетингова політика розподілу / М. Ю. Разінькова // Економіка та держава. – 2018. – № 3. – С. 57-59.

46. Стадник В. В. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства / В. В. Стадник, П. Г. Іжевський, Ю. О. Головчук // Ефективна економіка. – 2018. – № 2.

47. Стимулювання збуту [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://marketing-helping.com/371-stimulyuvannya-zbutu.html>.

48. Структурні трансформації в системі торгівлі // Економічні системи: [монографія] / В. В. Апопій, Г. І. Башнянин, А. М. Ващишин та ін.; За ред. Г. І.

Башнянина. – Т.1. – Львів: Вид-во ЛКА, 2006. – С. 204–228.

49. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>.

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

51. Внутрішня звітність підприємства ТОВ «Укрзверторг»

ДОДАТКИ

Таблиця А. 1

Фінансова звітність підприємства за 2016-2017 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду

I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник
Головний бухгалтер

Таблиця А. 2

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8

збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Таблиця А. 3

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник
Головний бухгалтер

Таблиця А. 4

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий:	2090	13 113,4	10 092,2
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	8 312,1	6 849,2
прибуток			

збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 153	6 818,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6 606,5	5 113,8
збиток	2355		

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Таблиця А. 5

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6

Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

Таблиця А. 6

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Таблиця Б. 1

Анкета оцінки сильних і слабких сторін системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг»

Шановні колеги!

Оцініть, будь-ласка, сильні і слабкі сторони системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг» за шкалою оцінки показників від 0 до 5.

Показники оцінки сильних і слабких сторін системи управління збутовими процесами на ТОВ «Укрзверторг»

Показники	Оцінки в балах (1... 5)		
	2016	2017	2018
1	3	4	5
Маркетингові дослідження			
Ступінь вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища			
Володіння інформацією про потенціал прибутковості різних сегментів ринку, споживачів, каналів збуту продукції			
Асортимент та якість продукції			
Використання різноманітних методів збору інформації			
Динаміка цін			
Вимоги до якості			
Наявність інформаційної системи			
Існуюча збутова стратегія			
Сегментація ринку та позиціонування продукції			
Ступінь визначення сегментів			
Визначення цільових сегментів			
Використання рекламних акцій			
Управління брендом			
Наявність торгових агентів			
Управління збутом			
Управління каналами збуту продукції			
Організація та стратегія процесу збуту			
Навички персональних продаж			
Планування та організація збуту продукції			
Цілі збуту продукції			
Наявність та види планів, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища функціонування підприємства			
Організаційна структура збуту продукції			
Якість управління та організації збуту продукції			
Використання збутового комплексу			
Забезпечення якості прийнятих рішень, цілеспрямованість, наукова обґрунтованість			
Забезпечення узгодженого виконання всіх функцій збуту продукції			
Забезпечення термінів збуту продукції і можливість виконання цільових рішень			
Ступінь використання інформаційних технологій			
Функції відділу збуту та постачання			
Виконання основних функцій відділу збуту та постачання			
Взаємодія відділу збуту та постачання з іншими підрозділами підприємства (ефективність системи міжособистісних комунікацій)			
Внутрішнє середовище відділу збуту та постачання			
Загальна оцінка процесу відділу збуту продукції			

Таблиця В. 1

