

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ
ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ»**

Студента 2 курсу, 5 м групи,
спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
спеціалізації
«Організація оптової та роздрібної
торгівлі»

Різника Сергія
Валерійовича

Науковий керівник
докт. екон. наук, доцент

Льченко Наталія
Борисівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Кавун-Мошковська
Ольга
Олександрівна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Різник С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв. – Київ. – 2019 – 50 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі ТОВ «Українська дистрибуційна компанія». Автором проаналізовано підходи до управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв, здійснено оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Українська дистрибуційна компанія». Охарактеризовано шляхи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю та визначено напрями її удосконалення на ринку алкогольних напоїв .

Ключові слова: збут, управління збутовою діяльністю, підприємство оптової торгівлі.

SUMMARY

Ryznik SV. Managing the sales activity of a wholesale enterprise in the market of alcoholic beverages. – KNUTE. – 2019 – 50 p.

In the final qualification work the theoretical and practical aspects of managing the sales activity of the wholesale trade enterprise LLC “Ukrainian Distribution Company” were investigated. The author analyzes the approaches to managing the sales activity of the wholesale trade enterprise in the alcoholic beverage market, assesses the efficiency of sales management of LLC «Ukrainian Distribution Company». The ways of increasing the efficiency of sales activity management are described and the directions of its improvement in the alcoholic beverage market are determined.

Keywords: sales, sales activities management, wholesale company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ».....	21
2.1. Аналіз практики управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв.....	21
2.2. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю.....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ».....	36
3.1. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.....	36
3.2. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю.....	47
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Збутова діяльність є невід'ємною частиною комерційної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин. Тому конкурентоспроможність і ефективність функціонування підприємств торгівлі багато в чому залежать від того, наскільки раціонально і грамотно вони організовують свою збутову діяльність. Крім того, оцінка ефективності збутової діяльності є обов'язковим етапом при визначенні збутової стратегії та політики суб'єкта господарювання, в ході чого приймається система рішень по організації збуту товарів, що включає вибір: безпосередньо ринків, часу і способів виходу на них, каналів збуту, засобів по формуванню попиту і стимулюванню збуту.

Тому особливо актуальним стає питання ефективної збутової діяльності, так як остання зумовлює результативність і успішність функціонування підприємства. Політика збуту підприємств повинна формуватися на основі врахування мінливих вимог споживачів та високого рівня конкуренції. Економічні показники збутової діяльності впливають на процес функціонування підприємства в цілому, а їх аналіз дозволяє виявити проблеми, що виникають у його роботі. Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємствам необхідно управління збутовою діяльністю здійснювати узгоджено і постійно удосконалювати форми і методи діяльності у сфері збуту, щоб забезпечити своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, врахувати запити споживачів, передбачити дії конкурентів, і в кінцевому результаті отримати високі фінансово-економічні показники своєї діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності збуту, формування системи збуту, управління збутовою діяльністю і забезпечення ефективного її функціонування в умовах ринкової економіки присвятили багато наукових праць вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Армстронг, Г. Ассель, Л.Г. Багієв, А.В. Балабаниць, Л.В. Балабанова, Н.В. Бутенко, О.С.

Гавриловський, С.С. Гаркавенко, Г.П. Гоголь, В. А. Дерій, П. Друкер, Д.В. Дубівка, А.А. Карабач, О.О. Комяков, Ф. Котлер, О.В. Кучер, М.В. Лучна, М.В. Макаренко, Ю.Т. Меленчук, О.О. Миронюк, Є.О. Музичка, Ю.Є. Петруня, І.Р. Поліщук, Л.М. Сақун, С.Д. Скуртол, С.Є. Хрупович, А.В. Ускова, С. Шпилик та інші.

Метою роботи розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв.

Для досягнення мети в роботі необхідно вирішити такі *завдання*:

- узагальнити теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв;
- здійснити аналіз практики управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв;
- оцінити ефективність управління збутовою діяльністю на підприємстві ТОВ «Українська дистрибуційна компанія»;
- охарактеризувати шляхи підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації збутової діяльності підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв.

Предметом дослідження у роботі виступає вирішення практичних та теоретичних завдань організації збутової діяльності підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і закордонних вчених за досліджуваною проблемою. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень, зокрема, в процесі роботи було використано методи порівняльного аналізу, угруповань, середніх і відносних величин, вибіркового дослідження, економіко-математичні та ін. Обробка

даних здійснювалася за допомогою програмних продуктів Microsoft Office.

Наукова новизна роботи полягає у теоретичному визначенні та систематизації підходів до здійснення управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв, та обґрунтуванні рекомендацій стосовно його удосконалення.

Практична цінність роботи полягає у здійсненні оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі та розробці рекомендацій щодо його удосконалення на ТОВ «Українська дистрибуційна компанія».

Апробація роботи: результати досліджень обговорено на Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підприємництва, торгівлі та маркетингу», яка відбулася 12–13 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті (тези доповіді на тему «Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв»).

Публікація: Різник С. Підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства торгівлі/ Сергій Різник// Інновації в підприємстві і торгівлі: зб. наук. ст. студ. // Відпр. ред. В.А. Осика. – Київ: Київ нац. торг.-економ. ун-т, 2019. – Ч.2 ст.62-69.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (налічує 47 найменувань) та 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ НА РИНКУ АЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

У науковій літературі визначення збуту та збутової діяльності розкрито досить широко, проте однастайності у визначенні понять авторами не досягнуто.

Взагалі існує декілька підходів до визначення категорії збуту:

- перший характеризує збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними;
- другий характерний для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу (планування, контроль, цінова політика);
- третій базується на обміні товару на гроші;
- четвертий враховує всі вище перелічені ознаки.

Дану класифікацію запропонувала Н. В. Майбогіна, наголосивши на тому, що збутовою діяльністю можна вважати весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції [1].

Л. В. Балабанова у своїх працях наводить визначення збуту у широкому розумінні як процесу організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку, і збуту у вузькому розумінні як процесу безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямованого на отримання прибутку, і такого, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції [2, с.23].

Нами було здійснено групування основних визначень, які на нашу думку є більш доцільними при визначенні сутності поняття «збутова діяльність» (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Ямкова О. М. [3, с. 57]	Комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків із покупцями за відвантажену продукцію)
Браун К. [4, с. 48]	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виробника, до того моменту як споживач закупає його
Кальченко А. Г. [5, с. 13]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
А. Балабаниць, Л. Балабанова [2, с. 20]	Цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера — постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.
С. Хрупович [6, с. 202]	Процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

З огляду на проведені дослідження категорії «збутова діяльність» нами запропоновано наступне трактування категорії «збутова діяльність»: це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, 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.

Виходячи з цього, управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства.

Також варто погодитись з С. Є. Хрупович щодо погляду на підприємство крізь призму системного підходу, який дозволяє встановити необхідність розгляду збутової діяльності як системного процесу організаційно-економічних операцій, який містить як маркетинговий (дослідження ринку, аналіз кон'юнктури, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу), так і логістичний аспекти (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень), здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Для того щоб збутова діяльність підприємства була ефективною, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. У цьому ракурсі варто звернути увагу на підхід до управління збутовою діяльністю О. Проволоцької. Згідно із визначенням, яке подає науковець, управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємств, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [8, с. 6].

Організаційна структура управління збутом на підприємстві - це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій по доведенні готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Враховуючи, що збут - це діяльність по

забезпеченні реалізації продукції, відзначимо межі організування збуту, які охоплюють: - організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; - підписання договорів на постачання продукції; - вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу; - створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; - організування сервісного та післяпродажного обслуговування.

Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується товар споживачеві. [7, с.32]

Таблиця 1.2

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

Елементи	Інструменти
<i>Функціональна підсистема</i>	
Організаційна структура управління збутом на підприємстві	Контроль та координування збутової діяльності; підбір персоналу; організування транспортного забезпечення; організування складського господарства; правове забезпечення збуту
Внутрішньофірмові і посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажі; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі і реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
<i>Забезпечуюча підсистема</i>	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Джерело: [7, с.32]

Також слід відмітити, що управління збутом має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію і контроль. Дані функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу[9, с.122].

Функція планування представляє собою насамперед процес підготовки рішень й складається з наступних етапів:

- постановка цілей;
- визначення вихідних передумов;
- виявлення альтернатив;
- вибір найкращої альтернативи;
- затвердження та виконання плану.

В свою чергу до основних функцій планування можна віднести наступні:

- розробка перспективних та оперативних планів продажу;
- постійний аналіз та оцінка ринкової кон'юнктури;
- формування асортиментного плану виробництва, орієнтуючись на замовлення покупців;
- вибір ефективних каналів розподілу та руху товару;
- планування рекламних кампаній та розробку заходів стимулювання збутової діяльності;
- складання кошторисів витрат по збуту та їх оптимізацію [10].

Наступна функція організації спрямована на упорядкування діяльності керівника та виконавців. Це, перш за все, оцінка керівником своїх можливостей, можливостей співробітників і потенційних можливостей свого підприємства.

Тож серед підфункцій організації збуту варто виділити такі як:

- формування складського і тарного господарства для товарів;
- організація системи продажу і процесу доставки товарів підприємствам роздрібною торгівлі;

- організація обслуговування клієнтів як до здійснення процесу продажу, так і після нього;
- організація каналів товароруку і розподільних мереж;
- розробка та проведення рекламних кампаній та заходів для ефективного стимулювання збуту;
- організація підготовки персоналу відділу збуту й управління діяльністю торгових посередників;
- спрямування зусиль на взаємну співпрацю всіх підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей збуту.

Функція мотивації реалізується за рахунок заохочення всього персоналу до активної роботи з метою досягнення поставлених цілей. Як правило, цей процес мотивування передбачає створення у працівників підрозділів внутрішніх психологічних мотивів до праці. Слід зауважити, що основним тут виступає, перш за все, зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності, появи відчуття задоволеності від здійсненої трудової діяльності.

Контроль як функція збутової діяльності характеризує безпосередньо процес перевірки та зіставлення фактичних результатів із запланованими завданнями. Далі, як показує практика, серед підфункцій збутового контролю можна виділити наступні [11]:

- оцінка загальних результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх перешкод;
- оцінка ефективності засобів стимулювання діяльності персоналу збутового апарату;
- контроль за веденням статистичного, бухгалтерського та оперативного обліку збутової діяльності підприємства оптової торгівлі [12].

Зростання кількості суб'єктів ринку і, відповідно, загострення конкурентної боротьби, процеси концентрації в промисловості, підвищення

вимог споживачів до товарів, тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації, а також технічний прогрес ставлять нові вимоги до управління збутовою діяльністю підприємства. Для забезпечення ефективної збутової діяльності необхідно враховувати особливості підприємства, його розміри, особливості і кількість підприємств-покупців продукції; стан розвитку інфраструктури, що забезпечує здійснення збуту; наявність та кількість конкурентів [13].

На даному етапі основною тенденцією у взаємодії підприємств оптової торгівлі з роздрібними торговельними мережами є те, що значна частка «ринкової влади» поступово переходить від постачальників, що панували протягом 1990 -х років, до підприємств роздрібної торгівлі. Як правило, це пояснюють насамперед тим, що ритейлери безпосередньо контактують з кінцевими споживачами і краще за інших учасників ринку знають їхні запити. По перше, різко посилилась економічна вагомість роздрібних мереж, які росли випереджаючими темпами, і робота з ними стала вигідною для постачальників з точки зору обсягів та стійкості продажу. По-друге, роздрібні мережі стрімко розвивають сучасні торговельні формати, більш ефективні з точки зору управління поставками і більш привабливі для кінцевого споживача. У цих умовах сама наявність товару в провідних мережах сьогодні грає принципову роль для його просування. У спеціальній літературі цей процес називається «переходом від ланцюгів поставок, регульованих виробниками, до побудови ланцюгів поставок, регульованих покупцями» [14], в якості яких якраз і виступають роздрібні підприємства. Можна зробити висновок, що концентрація економічного капіталу провідними роздрібними мережами супроводжується посиленням їх ринкової влади у відносинах з контрагентами. Мережеві магазини стають головними воротами, що відкривають шлях до споживача, а оскільки на даний час ці ворота поки не дуже широкі, це дозволяє мережам регулювати умови входу за своїми правилами.

Укладення ринкової угоди не передбачає початкової гармонії інтересів її учасників. Фактичний баланс інтересів часто зміщується на користь однієї зі сторін, і обмін зовсім не завжди відбувається за принципом «Win-Win», коли обидві його сторони виявляються в однозначному вигаши. Одна зі сторін може вважатися (або вважати себе) такою, що прогнала, їй часто доводиться замість максимізації прибутку мінімізувати упущені вигоди [15].

Зі сторони роздрібних торговельних мереж на ринку алкогольних напоїв спостерігається розширення вимог до підприємств оптової торгівлі. Основні наведені в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

Вимоги роздрібних торговельних мереж до підприємств оптової торгівлі

Група	Основні вимоги
Цінові зобов'язання постачальника, пов'язані з гарантуванням доходів роздрібною торговельною мережі	гарантії щодо поставки товару на найкращих умовах; зниження ціни, що дозволяє при стандартній торговельній націнці є меншою за мінімальну роздрібну ціну товару в регіоні; відмова від підвищення ціни до певної дати; відстрочка платежів за реалізований товар понад 40 днів; гарантування торговельній мережі розміру маржинального доходу.
Бонусні зобов'язання постачальника, пов'язані з платою за присутність і обсяг продажу	оплата послуг із забезпечення входу в мережу магазинів («вхідний бонус»); оплата додаткових торговельних місць; оплата послуг торговельної мережі для забезпечення присутності нового товару в її магазинах; плата за узгодження, зміна і розширення торгового асортименту; оплата послуг торговельної мережі по переводу кожної позиції товару з одного формату магазину в інший по кожному магазину; плата за приріст обсягу продажу («ретробонуси»).
Надання постачальниками за свій рахунок додаткових послуг для роздрібною мережі і зобов'язання за якістю роботи постачальників	безкоштовна поставка упаковок або зразків нового товару; надання даних щомісячного моніторингу цін на товар в регіоні; надання поквартальних планів промоакцій і фіксація їх вартості; додаткові знижки на товар під час акцій; штрафи за несвочасну поставку товару, помилки в документації, порушення умов транспортування; штрафи за відступ від жорстких вимог щодо термінів придатності товару.
Оплата постачальником додаткових послуг роздрібною мережі, пов'язана з перекладанням витрат	оплата послуг торговельної мережі по розміщенню реклами товару в засобах масової інформації; оплата рекламних зображень свого товару в рекламному виданні торговельної мережі; оплата послуг торговельної мережі з інформування про відкриття кожного нового магазину; оплата послуг мерчендайзерів в магазинах торговельної мережі; оплата послуг торговельної мережі по заміні товару, що має низький рівень продажу; компенсація втрат торговельної мережі, пов'язаних з крадіжками в її торговельних об'єктах.

Варто відмітити, що на ринку алкогольних напоїв ціни регулюються державою і якою б не була знижка оптового торговельного підприємства, роздрібна мережа не може встановлювати рівень цін нижче мінімальної роздрібною ціни.

Звичайно, не всі вимоги можуть бути включені в договір і робота відділу збуту підприємства заключається в тому числі в мінімізації даних пунктів вимог, тому переговори з роздрібними торговельними мережами є однією з найважливіших функцій комерційних директорів та регіональних менеджерів підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв.

В таких умовах збутова діяльність передбачає додаткові витрати, в той же час, необхідно оптимізувати витрати, які не залежать від умов постачання.

Представимо методичні підходи, що використовуються у процесі оцінювання ефективності збуту (табл. 1.4). Основна їх перевага полягає у можливості брати за основу різні методи та розраховувати і інтерпретувати отримані показники відповідно до поставленої задачі, обсягу наявної інформації, можливостей проведення аналізу тощо.

Таблиця 1.4

Методичні підходи щодо оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства (побудовано на основі [20, 21])

<i>Методичний підхід</i>	<i>Показники оцінювання</i>
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – кількість та види залученої реклами – порівняння показників продажу до та після використання реклами – активність участі маркетингу у питаннях реалізації продукції – канали, якими користується маркетинг – висування та реалізація ідей щодо просування товару – маркетингові дослідження стану ринку та попиту та нові товари і т.д.
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> – кількість реалізованої продукції – методи реалізації – кількість каналів збуту – якість реалізованої продукції, і т.д.
Ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> – кількість та кваліфікованість робітників, що займаються збутовою діяльністю – репутація каналів збуту – надійність посередників, і т.д.
Логістичний	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка та кількість способів руху товару від виробника до споживача – способи та умови зберігання товарів – якість обладнання, що використовується на складах і т.д.

Продовження таблиці 1.4

Фінансово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> – реалізована продукція у грошовому виразі – прибуток від реалізації товарів – збитки від повернення товару – брак у грошовому виразі – собівартість продукції – ціна реалізації (оптова та роздрібна) – рейтинг каналів збуту за прибутковістю і т.д.
Організаційно-управлінський	<ul style="list-style-type: none"> – кількість та кваліфікованість управлінського персоналу, що має відношення до організації збутової діяльності – способи організації робочої збутової діяльності – порівняння показників прибутковості до та після впровадження нових організаційних методів – утримання організаційно-управлінського апарату збутової діяльності у грошовому вимірі і т.д.

Також, варто погодитись з твердженням, що збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за такими напрямками:

- аналіз виконання договірних зобов'язань перед клієнтами по поставках продукції;
- аналіз якості що поставляється покупцям продукції;
- аналіз показників результативності збутової діяльності;
- аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства [13, 22, 23].

Варто доповнити даний перелік аналізом витрат на збут. У процесі аналізу витрат на збут важливим є дослідження їх:

- рівня
- динаміки
- структури та структурних зрушень
- факторів зміни витрат
- наявності економії збутових витрат
- резервів зменшення.

Сукупний показник збутових витрат складається з:

- витрат на утримання підрозділу підприємства, пов'язаного зі збутом продукції;
- витрат на підготовку продукції до реалізації (пакування, тара);
- витрат на розподіл та реалізацію продукції;
- витрат на проведення рекламних заходів та дослідження ринку;

- інших витрат, пов'язаних зі збутом продукції [20,24].

Таблиця 1.5

Класифікація збутових витрат досліджуваного підприємства за групами витрат

Групи витрат	Найменування витрат
1	2
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом продукції	<ul style="list-style-type: none"> - на оплату праці і комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям і торговим агентам, які забезпечують збут продукції; - відрахування на соціальні заходи; - витрати на оплату службових відряджень; - витрати на матеріали і канцелярські товари та др.; - витрати на утримання, ремонт, експлуатацію основних засобів, необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів, пов'язаних зі збутом продукції;
Витрати на підготовку продукції до реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на зберігання і упаковку продукції; - витрати на транспортування готової продукції (товарів) між складами підрозділів (філіалів, представництв) підприємства; - витрати на ремонт тари; - витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції; - витрати на страхування призначеної для подальшої реалізації готової продукції (товарів), яка зберігається на складі підприємства;
Витрати на розподіл та реалізацію продукції	<ul style="list-style-type: none"> - витрати на вантаження та розвантаження продукції; - витрати на транспортування, перевалювання і страхування готової продукції (товарів), транспортно-експедиційні та інші послуги; пов'язані з транспортуванням продукції (товарів) відповідно до умов договору поставки;
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	<ul style="list-style-type: none"> - на розробку і видання рекламних виробів; - на розробку і видання ескізів етикеток, зразків упаковки; - на рекламу в засобах масової інформації; - на придбання, виготовлення, копіювання, дублювання і демонстрацію рекламних кіно- та відеофільмів; - на заощадження і експедицію рекламних матеріалів; - на оформлення вітрин, кімнат-зразків, виставок-продажів, включаючи відрядження працівників підприємства на виставку продукції підприємства; - на придбання літератури інформаційного характеру для дослідження ринку;
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції	<ul style="list-style-type: none"> - податки і збори; - витрати, пов'язані із забезпеченням правил техніки безпеки і охорони праці

Джерело: [1-6,8,11,13]

Як видно з табл. 1.4, збутові витрати - це витрати, утворені службами і підрозділами підприємства, які пов'язані із здійсненням функцій, що складають зміст збутової діяльності; вони необхідні як для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю підприємства, так і для задоволення потреб споживачів.

Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності підприємства розраховується за наступною формулою:

$$Ch = \frac{Bz}{Bo} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де Ch – частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності;

Bz – збутові витрати;

Bo – витрати операційної діяльності.

Для розрахунку частки збутових витрат до обсягу реалізованої продукції використовують наступну формулу:

$$Chp = \frac{Bz}{PP} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де Chp – частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції;

PP – обсяг реалізованої продукції.

Визначаючи частку збутових витрат, надалі будемо зіставляти їх з витратами операційної діяльності на виготовлення та реалізацію продукції та обсягом реалізованої продукції. Відношення збутових витрат до витрат операційної діяльності дасть змогу оцінити вплив збутових витрат на загальну величину витрат підприємства при здійсненні збуту. А співставлення цих витрат і обсягу реалізованої продукції уможливить аналіз впливу збутових витрат на кінцеві результати виробничо-збутової діяльності підприємства [25].

Отже, нами узагальнено теоретичні підходи до управління збутовою діяльністю на визначено роль динаміки різних груп витрат в оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства оптової торгівлі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ»

2.1 Аналіз практики управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на ринку алкогольних напоїв

На нашу думку, даний аналіз варто розпочати з дослідження ринку алкогольних напоїв, особливостей функціонування та тенденцій розвитку.

Активному розвитку вітчизняного ринку алкогольних напоїв сприяє надмірний попит, який формується під впливом багатьох чинників, серед яких національні традиції, не розвинена культура споживання, слабкий контроль над продажем алкоголю з боку держави та самих учасників ринку, майже байдуже ставлення суспільства до вирішення соціальних проблем, пов'язаних з надмірним вживанням алкогольної продукції, що проявляється в недостатньо активному пропагуванні здорового способу життя, нерозвиненістю соціальної інфраструктури тощо.

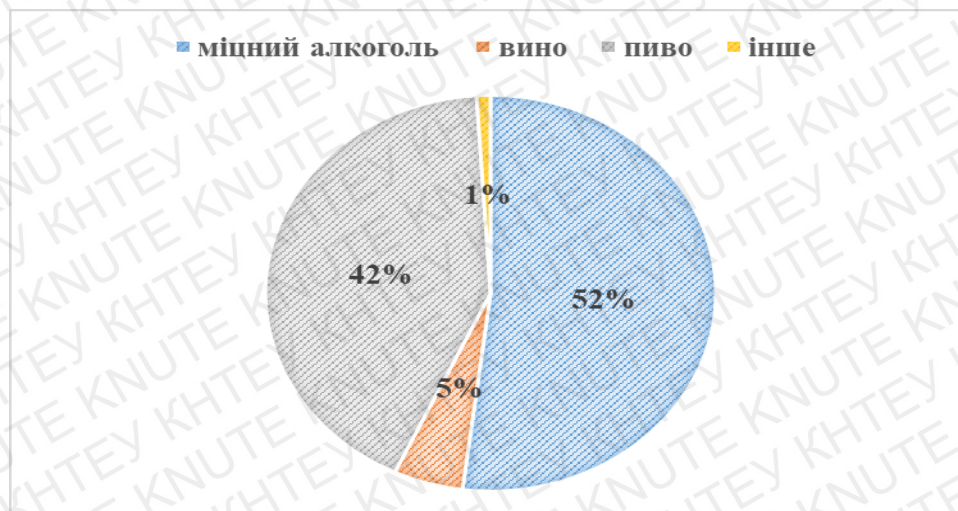


Рис. 2.1 Структура споживання алкогольних напоїв в Україні за 2018 р., %
[16]

В той же час даний ринок є залежним від державної політики, що зумовлює його специфіку та обмеження у використанні маркетингового інструментарію. Зокрема, це залежність від державної політики використання спирту, що впливає на рівень цін реалізації алкогольної продукції; частковий

державний контроль якості продукції для посилення боротьби із підробками та забезпечення захисту здоров'я громадян від неякісної продукції, а також законодавчі обмеження на розміщення реклами та здійснення спонсорства [17].

За даними Держкомстату [16] виробництво усіх видів алкогольної продукції протягом 2016—2018 рр. у цілому впало на -3,63%. Аналізуючи динаміку розвитку ринку алкоголю, слід враховувати, що пиво у структурі виробництва займає значну частку — 80,0%. Упродовж 2016—2018 рр. цей сегмент не зазнав змін (якщо не брати до уваги приріст у розмірі +0,1%), тому сукупний обсяг виготовленої алкогольної продукції, що вимірюється у кількісних показниках, також змінився несуттєво. Проте, якщо розглядати окремі види продукції, статистика свідчить про наявну негативну динаміку (табл 2.1).

Тенденція щодо скорочення виробництва горілчаних виробів спостерігається протягом останніх п'яти років. Зменшення виробництва горілки у 2015 р. було обумовлено насамперед скороченням величини внутрішнього попиту внаслідок одночасного зменшення доходів населення і зростання цін. Регулярно підвищувалися розміри акцизного податку, що формально Уряд подавав як адаптацію вітчизняного податкового законодавства до директив ЄС [18].

За останні три роки виробництво горілки впало на -23,5%, що, своєю чергою, зменшило попит на дистильовані спирти, скоротивши їх виробництво на -17,3%. Статистичні дані свідчать про зростання виробництва коньяків і бренді, проте цей сегмент у сукупних обсягах невеликий — лише 2 268,9 тис. дал продукції, що становить приблизно 16,0% від усіх вироблених міцних алкогольних напоїв, або тільки 1% від усього виробництва алкогольної продукції у 2018 р. У 2018 р. в Україні було вироблено на -18,2% менше винної продукції порівняно з 2016 р. Після обвалу в 2014 р. ринок поступово зростав на 3—5% щорічно, проте рік тому різко скоротився майже на 7,7 млн дал. Основною причиною експерти

вважають зменшення платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. Найбільшого скорочення зазнало виробництво кріплених вин (Портвейн, Херес, Мадера) і вина зі свіжого винограду — падіння за три останніх роки становило -45,0% і -31,3% відповідно. На 24,7% зазнало скорочення протягом 2016—2018 рр. виробництво винної сировини — виноградного сусла. Показники виробництва солодового пива залишилися незмінними — за три роки приріст становив лише 0,1%. Попит на цей продукт з боку вітчизняного ринку має стабільний характер. Пиво займає 80% від усього виробництва алкогольної продукції і становить 222 119,1 тис. дал на рік. У цьому сегменті також спостерігалось зростання виробництва безалкогольного пива, проте його частка в сукупному обсязі ринку вкрай незначна — менше 1%.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва алкогольної продукції в Україні за 2016-2018 рр.

<i>Найменування продукції</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>Зміна за 3 роки, %</i>
Спирти дистильовані	1321,4	1255,9	1092,2	-17,3
Горілчані вироби	16581	13658	12690,4	-23,5
Коньяк, бренді	1087,3	972,7	2268,9	108,7
Вина усього (із вмістом спирту)	30828,9	32921,1	25226,4	-18,2
У тому числі:				
- вина зі свіжого винограду	4740,9	3733,4	3255,6	-31,3
- кріплені вина (портвейн, херес та інші)	1132	740	622,6	-45
- ферментовані суміші (сидр та інші)	2550,7	2815,7	2967,8	16,4
- вермути та інші ароматизовані вина	1854,7	1617,3	1328,8	-28,4
- виноградне сусло	14488,8	17334,4	10906,2	-24,7
Пиво солодове	180663,6	179,091,3	180841,2	0,1
Пиво безалкогольне	2613,6	2778,3	3175,5	21,5
Разом крім безалкогольних напоїв	230482,2	227899	222119,1	-3,63

Аналізуючи продаж алкогольної продукції, можна помітити неоднорідну динаміку в різних товарних групах. Реалізація горілки скоротилася в кількісному вимірі на -17,3%. Проте підвищення цін на продукцію частково це компенсувало — у вартісних показниках ринок горілки скоротився лише на -5,6%. Експерти зазначають, що падіння попиту на горілку продукцію ніяк не пов'язане зі зменшенням її споживання. Причиною є значний тіньовий ринок (від третини до половини всього обігу міцного алкоголю, передусім горілки) [18].

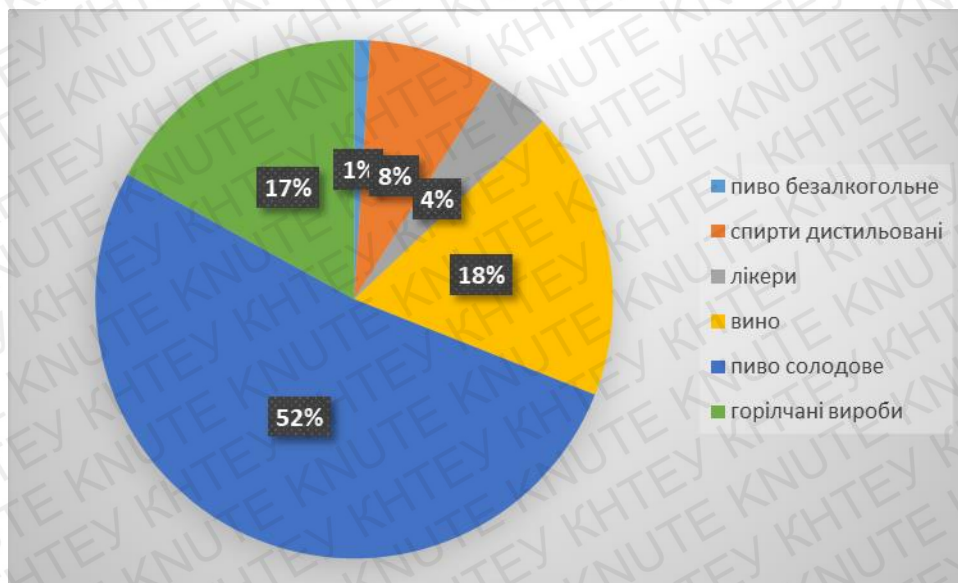


Рис. 2.2 Структура продажу алкогольних напоїв в Україні у 2017 р., % [16, 18]

На показники продажу вина впливає імпорт. Незважаючи на скорочення вітчизняного виробництва, ринок зростає в середньому на +3,0% щорічно. Якісні імпорتنі вина на сьогодні доступні в широкому асортименті в помірному ціновому діапазоні — у межах 150—200 грн за пляшку. Можна знайти вина, що мають високу оцінку серед споживачів, на профільних ресурсах. Імпортери активно заповнюють полиці супермаркетів, і все більше українських споживачів воліють покуштувати саме імпорتنий продукт. За співвідношенням ціна/якість імпорتنі вина істотно випереджають українські.

Останнім часом через насиченість внутрішнього ринку (78 %) українські компанії активно просувають свої товари на зовнішні ринки. Продукція відвантажується більш ніж в 40 країн світу. Головними експортерами є: США, Голландія, Англія, Франція, Бельгія, Австрія, Данія, Угорщина, Швейцарія і Чехія. Україна входить в число лідерів світового ринку горілки за обсягами продажу.

За даними Державної фіскальної служби України щодо зовнішньої торгівлі алкогольною продукцією у 2018 р. вдалося не тільки досягти, а й перевищити передкризові обсяги товарообігу: 545,2 млн дол. США у 2014 р. проти 590,2 млн дол. США у 2018 р. Після 2015 р., коли відбулося різке падіння товарообігу майже в 1,6 рази (з 545,2 до 342,4 млн дол. США), почалося поступове відновлення торгівлі (табл 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка зовнішньої торгівлі Україні алкогольною продукцією у
2016-2018 рр. [16,18]**

Млн дол США		2016	2017	2018
Пиво	Імпорт	24,926	35,82	51,238
	Експорт	19,142	31,805	35,427
	Товарооборот	44,068	67,625	86,665
Вина виноградні, сусло	Імпорт	85,282	104,238	125,444
	Експорт	24,659	35,904	40,031
	Товарооборот	109,941	140,142	165,475
Вермут та інше вино	Імпорт	4,921	7,338	7,546
	Експорт	1,686	2,231	2,173
	Товарооборот	6,607	9,569	9,719
Міцний алкоголь	Імпорт	142,468	182,413	231,158
	Експорт	78,475	90,278	97,199
	Товарооборот	220,943	272,691	328,357

Можемо спостерігати підвищення імпорту алкогольних напоїв у 2018 році. Найвищі показники імпорту пива та міцного алкоголю.



Рис. 2.3 Структура зовнішньої торгівлі України за певними видами товарів у 2016-2018 рр., %

Відповідно до закону про Державний бюджет 2019 р. держава запланувала податкові надходження від алкогольної галузі в цілому на суму 14,113 млрд грн. Це акцизний податок на продукцію, вироблену в Україні. Найбільшу кількість надходжень очікують від продажу лікеро-горілчаної продукції — 7,315 млрд грн, від продажу пива — 5,136 млрд грн, від продажу вина, під час виробництва якого не використовується етиловий спирт, — 1,338 млрд грн [18].

Таблиця 2.3

Частка акцизу у структурі сплачених податків 2016-2018 рр

Роки	Усього податкові та митні надходження, млн грн	Акциз із усіх підакцизних товарів вироблених в Україні		Акциз із виробленого спирту й алкогольних напоїв	
		млн грн	%	млн грн	%
2016	650781,7	55116,3	8,47	12051,1	1,85
2017	828158,8	67774,2	8,18	12694,0	1,53
2018	986348,5	72695,5	7,37	12737,1	1,29

Досліджуване нами підприємство ввійшло до вісімки платників податків на ринку алкогольних напоїв (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Найбільші платники податків на ринку алкогольних напоїв [18]

Місце в рейтингу	Підприємство	Сплачені податки, 2018 р, млн грн
1.	ПрАТ «Карлсберг Україна»	2928,6
2.	ТОВ «НАЦІОНАЛЬНА ГОРІЛЧАНА КОМПАНІЯ»	2030,6
3.	ПАТ «САН ІБЕВ УКРАЇНА»	1595,7
4.	ТОВ «УКРАЇНСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ»	1529,7
5.	ПрАТ «Оболонь»	1245,8
6.	ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»	1105,8
7.	ТОВ «НАПОЇ ПЛЮС»	647,4
8.	ТОВ «АТЛАНТИС»	582,6

Досліджуване нами підприємство ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» входить до холдингу Global Spirits і є одним з найбільших постачальників на ринку алкогольних напоїв. Має власну дистрибуційну мережу і здійснює збутову діяльність з допомогою регіональних представництв у 25 містах України.

Наразі «Українська дистрибуційна компанія» – найбільший в Україні дистриб'ютор алкоголю, який має філії в усіх регіонах країни та забезпечує представленість продукції холдингу в абсолютній більшості великих, середніх та дрібних торговельних точках, а також у готелях, ресторанах, кафе, барах, нічних клубах тощо.

Збут товарів здійснюється від таких виробників: ЛВЗ "Хортиця" (ТМ "Хортиця", ТМ "Медовуха", ТМ "Vlagoff"), Одеський Коньячний Завод (ТМ "Шустов"), ДП Кримський Винний Дім (ТМ "Oreanda", ТМ "Чарівна Лоза", ТМ "San Marino").

Країни, до яких експортуються товари ТОВ Українська дистрибуційна компанія»: Азербайджан, Австралія, Австрія, Вірменія, Канада, Кіпр, Естонія, Грузія, Індія, Ірак, Ізраїль, Італія, Казахстан, Йорданія, Південна

Корея, Ліван, Латвія, Литва, Оман, Нова Зеландія, Норвегія, Польща, Таджикистан, Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина, Туркменістан, Великобританія, Сполучені Штати Америки, Узбекистан.

Основними країнами-імпортерами, з якими співпрацює досліджуване підприємство є Білорусь, Франція, Грузія. ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» є постачальником таких роздрібних торговельних мереж як: «Ашан Україна Гіпермаркет», «Villa», «Брусніка», «Еко», «Фора», «Фуршет», «Копійка», «Новус», «Пако», «Рукавичка», «Сільпо», «Таврія», «Trash», «Varus», «Велика Кишеня».

Таблиця 2.5

**Розподіл частка ринку основних постачальників горілки в Україні
За 2016-2018 рр.,%**

Постачальник	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
НАТ	36,44	33,88	31,51	- 2,37	- 4,93
УДК	33,15	30,83	31,15	0,32	- 2,00
Nemiroff	14,66	13,89	14,74	0,85	0,08
Олімп	4,94	7,38	7,19	- 0,19	2,26
Алеф	3,88	5,21	5,84	0,64	1,97
ВТС	3,04	4,90	5,58	0,68	2,54
Петрус	0,47	0,77	0,79	0,02	0,32
Львівський ЛВЗ	0,69	0,72	0,79	0,07	0,10
ЖЛГЗ	0,97	0,78	0,78	- 0,00	- 0,18

Джерело: побудовано за даними підприємства

Таблиця 2.6

**Розподіл частка ринку основних постачальників коньяку в Україні
за 2016-2018 рр.,%**

Постачальник	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
ПТК Шабо	24,61	24,09	24,39	0,30	- 0,22
УДК	22,43	22,08	22,10	0,03	- 0,33
НАТ	12,96	11,29	12,08	0,78	- 0,89
ДДС	9,64	8,31	8,36	0,05	- 1,28
Албо	5,19	9,00	7,95	- 1,05	2,76
УКЗ	9,14	6,62	6,80	0,18	- 2,34
Алеф	3,38	6,11	6,77	0,67	3,40
Харчовик	6,70	5,18	4,90	- 0,28	- 1,80
ВТС	2,54	2,89	2,79	- 0,10	0,25

Джерело: побудовано за даними підприємства

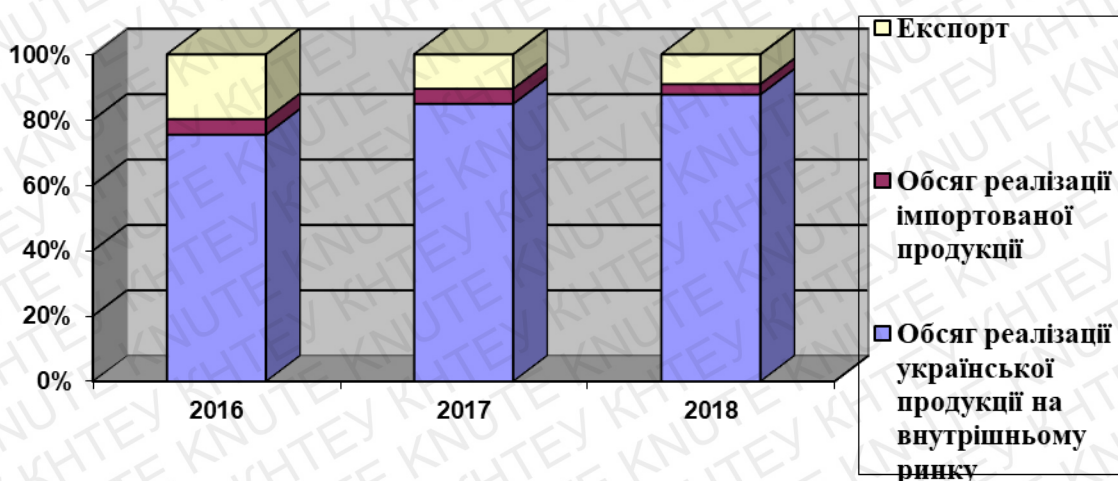


Рис. 2.5. Видова структура виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) ТОВ «УДК» у 2016 – 2018 рр., %

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як бачимо з рис. 2.4, частка виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) від експортованої продукції у 2016 році є значною і складає більш ніж 20% від загальної виручки підприємства, імпорт, в свою чергу становить менше 7% у загальному обсязі, це може бути спричинено тим, що імпорт здійснюється підприємством у досліджуваному періоді лише з Грузії та Франції і асортимент продукції, що імпортується не є широким. Хоча, якщо розглядати результати не у відсотковому значенні, можна помітити, що у період зменшення виручки від реалізації імпортованих товарів та експорту, підвищився обсяг реалізації продукції українського виробництва на внутрішньому ринку (рис. 2.6).

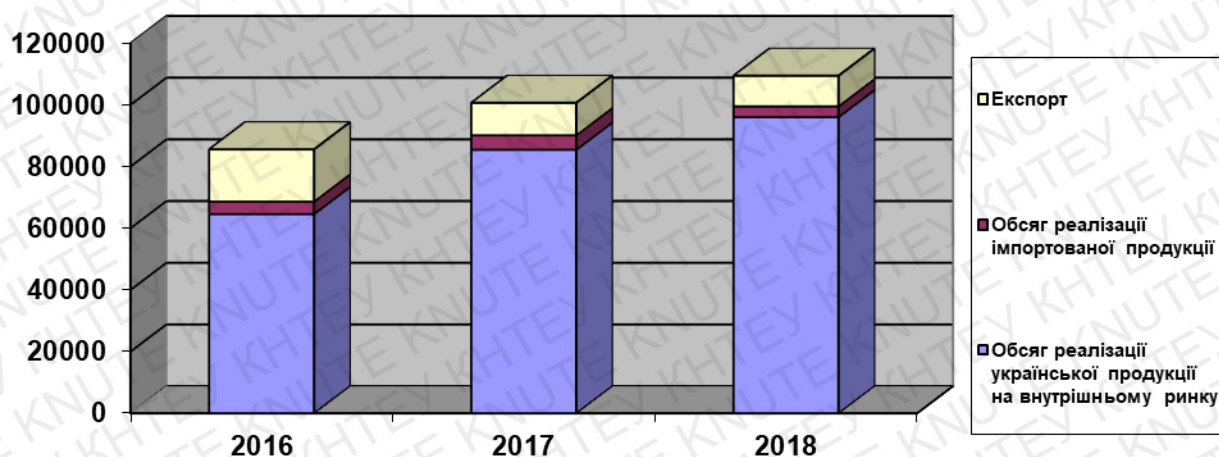


Рис. 2.6. Видова структура виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) ТОВ «УДК» у 2016 – 2018 рр., тис грн

Аналіз системи збуту підприємств ринку алкогольних напоїв показав, що провідні лікєро-горілчані компанії використовують дистриб'юторську мережу для збуту своєї продукції, що дозволяє краще контролювати динаміку збуту у кожному регіоні. Це сприяє економії часу, розширенню їхньої діяльності, уникненню несанкціонованої торгівлі, виходу на міжнародні ринки та укріпленню довготривалих партнерських відносин, що, в свою чергу, підвищує імідж підприємства.

На підставі дослідження ставлення споживачів до засобів просування алкогольної продукції та участі виробників у соціальних програмах доведено, що найдієвішими засобами маркетингових комунікацій, які впливають на прийняття рішення щодо купівлі алкогольної продукції, є заходи з моментальним подарунком чи більшою кількістю продукції за тією ж ціною [19].

Доцільним буде здійснити оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на ТОВ «Українська дистрибуційна компанія».

2.2. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає застосування широко спектру методів і підходів до оцінювання її результатів, що дасть змогу шляхом співставлення основних її параметрів визначати ті, що потребують додаткової уваги, внесення змін чи використання як еталону для інших. На сьогоднішній день існує значна кількість наукових публікацій, у яких досліджується дане питання.

Вихідні дані, результати розрахунків та динаміка їх зміни зображена в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників реалізації та витрат ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» у 2016-2018 рр.

Показники	Роки					
	2016	У % до попер. року	2017	У % до попер. року	2018	У % до попер. Року
Обсяг реалізації продукції (товарів послуг), млн грн	42217,00	90,00	37995,30	90,00	38375,25	101,00
Витрати операційної діяльності, млн грн	33190,70	165,50	26834,60	80,85	23236,90	86,59
Витрати на збут, млн грн	10419,21	116,00	9923,06	95,00	7087,90	96,00
Чо, %	31,39	70,09	36,98	117,80	30,50	82,49
Чр, %	24,68	60,42	26,12	105,82	18,47	70,72

Аналіз таблиці дозволяє говорити про позитивні зміни, які відбулися на підприємстві протягом досліджуваного періоду. Так, протягом 2017 та 2018 років частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності та у 2018 році до обсягу реалізації товарів поступово зменшувалась, що свідчить про ефективність збутової діяльності та щорічне збільшення її результативності, зростання віддачі збутових витрат. У 2017 р. спостерігається зниження показника частки збутових витрат у витратах операційної діяльності

на 44,5 % по відношенню до аналогічного показника попереднього року, проте частка цих витрат до обсягу реалізації підвищилась на 5,82 %. Така ситуація дає можливість стверджувати, що зменшення витрат на збут в 2017 році не виправдало себе значним збільшенням обсягу реалізації продукції.

Подальший аналіз проведемо з метою дослідження ефективності використання різних груп витрат збуту, для чого визначимо питому вагу цих груп у загальній структурі досліджуваної категорії витрат табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка структури витрат збуту ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» у 2016-2018 рр.

Група витрат	Роки					
	2016		2017		2018	
	Обсяг, млн грн	Питома вага, %	Обсяг, млн грн	Питома вага, %	Обсяг, млн грн	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на утримання підрозділу підприємства, який пов'язаний зі збутом товарів	831,9	7,98	841,3	8,48	684,8	9,66
Витрати на підготовку продукції до реалізації	3177,31	30,49	3239,5	32,65	2005,6	28,30
Витрати на розподіл та реалізацію товарів	3485,1	33,45	2954,9	29,78	2885,5	40,71
Витрати на проведення рекламних заходів та дослідження ринку	2735,4	26,25	2686,09	27,07	1306,6	18,43
Інші витрати, пов'язані зі збутом товарів	189,5	1,82	201,3	2,03	205,4	2,90
Разом	10419,21	100	9923,06	100	7087,9	100

Наведені дані табл. 2.8 демонструють, що найбільшу частку в збутових витратах досліджуваного підприємства займають витрати на підготовку, розподіл та реалізацію товарів. Стрімко зросла в 2018 р., частка витрат розподіл та реалізацію товарів, натомість зменшилась частка витрат на проведення рекламних заходів та дослідження ринку. Також зріс відсоток витрат на утримання підрозділу підприємства, пов'язаного зі збутом

продукції, що пояснюється в основному підвищенням заробітної плати, збільшенням чисельності збутового персоналу та кількості службових відряджень [30].

Варто зауважити, що єдиної загальноприйнятої системи оцінювання ефективності збутової діяльності не існує, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту. Усі показники ефективності збутової діяльності поділяються на кількісні та якісні [64].

Розрахуємо показники ефективності збутової діяльності для досліджуваного підприємства та занесемо отримані результати в табл. 2.9. Формули для розрахунків наведені в додатку Г.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності збутової діяльності ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» 2016-2018 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	Відхилення від поперед. року, %	2018	Відхилення від поперед. року, %
1	2	3	4	5	6
Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю					
Частка ринку за обсягом продажу, %	23,93	24,25	1,34	24,11	-0,58
Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %	33,9	40,7	20,06	38,5	-5,41
Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту, тис. грн.	68091	51206	-24,80	54821	7,06
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	11,9	11,9	0	17,7	48,74
Тривалість обороту товарних запасів в днях, д.	30,3	30,3	0	20,3	-33,00
Ефективність збутових витрат					
Прибуток від реалізації товарів, млн грн.	7221,04	8928,56	23,65	12110,68	35,64
Рентабельність продажу, %	17,10	23,50	37,38	31,56	34,30
Рентабельність товарів, %	1,10	2,50	27,27	6,80	72,00
Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу, %	24,68	26,12	5,83	17,46	-33,15
Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, млн грн.	0,69	0,90	29,83	1,71	89,90

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз таблиці свідчить про значні позитивні зміни збутової діяльності, які відбулись протягом 2016-2018 рр. в ТОВ «Українська дистрибуційна компанія». Найбільш стрімке зростання показників ефективності організаційної структури управління збутовою діяльністю спостерігається в останній рік. Так, тривалість обороту товарних запасів в днях знизилась на 33 % в порівнянні з 2017 роком і склала 20,3 дні; попри зменшення питомої ваги чисельності працівників, які займаються збутом на 6,3 %, обсяги реалізації в розрахунку на одного працівника системи збуту піднялись на 7,06 % і склали 54821 тис. грн., з чого можна судити про підвищення фінансового благополуччя фірми, оскільки активний обіг забезпечує збільшення обсягів продажу і сприяє отриманню більших доходів [31].

Щодо аналізу ефективності збутових витрат, то тут слід відзначити динамічне зростання показників протягом всього досліджуваного періоду. Зокрема чистий прибуток від реалізації виготовленої продукції в 2018 році порівняно з 2016 виріс практично на третину, що дає підстави стверджувати про значне нарощування виробничих потужностей та активізацію збутових зусиль підприємства. Показники рентабельність продажу та рентабельність продукції щороку зростали приблизно в 2 рази, хоча варто сказати, що навіть при таких темпах росту вони залишаються досить низькими. Дані табл. 2,7 також вказують на зменшення частки збутових витрат в одній гривні реалізованої продукції та значне зростання норми їх прибутковості. Так, в 2018 році частка цих витрат становить 17,46 %. Норма прибутковості, яка зросла за досліджуваний період на майже на 90 %, дорівнює 1,71 грн., тобто 1 додаткова гривня, витрачена на збут, приносить приблизно 1 грн 71 коп. чистого прибутку.

Загалом варто сказати, що обрахованих даних недостатньо, щоб судити про ефективність збутової діяльності підприємства, адже на зростання показників могли вплинути різноманітні фактори як зовнішнього (сприятлива кон'юнктура ринку, наявність вільних ринкових ніш, зростання місткості

ринку, політичні, економічні, соціальні та ін фактори), так і внутрішнього (збільшення виробничих потужностей, зростання продуктивності праці, організаційні заходи і т.д.) середовища суб'єкта господарювання. Тому потрібно брати до уваги також якісні показники ефективності збуту:

- поінформованість споживачів щодо торгової марки;
- імідж підприємства;
- міра прихильності споживачів то торговельної марки;
- ставлення споживачів до торгової марки;
- якість товарів/послуг порівняно з конкурентами;
- конкурентоспроможність продукції;
- задоволеність/незадоволеність споживачів;
- кількість нових покупців;
- втрачені покупці;
- кількість незадоволених покупців та ін.

Слід зазначити, що єдиної універсальної методики оцінки і розрахунку економічної ефективності механізму збуту не існує, оскільки цілі, закладені в основу збуту, можуть суттєво відрізнятися. Тому, методології оцінки відрізняються залежно від особливостей відповідної системи збуту продукції [32]. Але для будь-якого випадку зберігаються загальні принципи та заходи процедури оцінки, що передбачають обов'язкове порівняння всіх необхідних фактичних даних до, підчас та після реалізації заходів збуту. Це дає можливість виявити економічну ефективність (якщо вона є) та її величину. Оскільки діяльність по збуту продукції на ринок неодмінно пов'язана з різного роду витратами, то необхідно досягти значного збільшення значень економічних показників, що характеризують успіх діяльності підприємства. При чому, чим вище значення показника відношення кінцевих результатів на одиницю витрат, тим ефективніше функціонує система збуту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «УКРАЇНСЬКА ДИСТРИБУЦІЙНА КОМПАНІЯ»

3.1 Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю

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

На ефективність системи збуту підприємства впливає значна кількість різних факторів, які нами згруповані таким чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Групи факторів, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства (власна розробка)

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники (безпосереднього оточення)	Зовнішні другорядні чинники	Фактори, що впливають на тривалість збутового циклу
Організаційна структура підприємства. Персонал і його кваліфікація. Система мотивації співробітників. Застосовувані технології. Бренд компанії. Ціна продукції.	Сезонність. Виробник сировини. Технологія каналів збуту.	Транспортні витрати. Природно-кліматичні. Соціальні. Споживчі переваги.	Термін придатності товару. Час транспортування до торговельної мережі. Час, необхідний для продажу товарів кінцевому споживачеві.

До факторів, що впливають на ефективність системи збуту, також можна віднести обсяг і масштаб виробництва продукції, ціна, час обслуговування споживачів, фактори, що характеризують інфраструктуру ринку, договірні умови з посередниками, умови надання товарного кредиту і системи знижок, споживчі властивості продукції та ін.

Збут продукції буде ефективним, якщо підприємство буде точно знати своїх безпосередніх і потенційно можливих клієнтів, а також їх основні вимоги до продукції та умов її поставки.

На наш погляд, оцінювання ефективності збутової діяльності буде неповним, якщо не здійснювати оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Етапи здійснення останнього наведено на рисунку 3.1.



Рис 3.1. Етапи оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю (побудовано на основі [20, 23, 25])

У ході оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю по кожному товарному напрямку (етап 2) і в розрізі всього товарного портфеля підприємства (етап 3) пропонується використовувати такі додаткові показники:

- обсяг продукції, реалізований для отримання однієї тисячі грн прибутку;
- обсяг продукції, вироблений і реалізований на одну тисячу грн витрат;
- коефіцієнт випередження зростання цін над зростанням витрат;
- коефіцієнт випередження зростання обсягів реалізації над зростанням обсягів виробництва;
- собівартість однієї грн прибутку;
- коефіцієнт покриття пайових витрат частково прибутком [25, 27].

Етап 3. «Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю в розрізі товарного портфеля підприємства» передбачає виявлення ролі кожного продукту в загальному досягнутому результаті.

Етап 4. «Аналіз впливу конкуренції і збутових стратегій на ефективність управління збутовою діяльністю підприємства» оцінює вплив конкурентів, конкурентної структури, обсягів реалізованої продукції, виручки та інших факторів на ефективність управління збутовою діяльністю підприємств; передбачає дослідження:

- 1) конкурентів-лідерів і конкурентної структури ринку за видами продукції;
- 2) ефективності збуту продукції в залежності від обсягу реалізації;
- 3) підприємств, що реалізують свою продукцію в різних цінових діапазонах;
- 4) ефективності збутової діяльності в залежності від величини комерційних витрат;
- 5) ефективності збутової діяльності в залежності від величини виручки від реалізації продукції, робіт, послуг.

Етап 5. «Коригування планів і діяльності збутового підрозділу підприємства» має на увазі внесення змін до процесу управління збутовою діяльністю підприємства.

Також варто зауважити, що ефективна система збуту має такі властивості:

- поступальне зростання продажу, адекватний або випереджаюче зростання ринку;
- наявність стійкої конкурентної переваги;
- витрати на продажі одному клієнту постійно зменшуються, а величина угоди зростає;
- продажі супроводжує грамотний маркетинг, який забезпечує унікальність підприємства та його товарів;
- працююча система планування і контролю;
- механізм збуту влаштований таким чином, що в ньому немає критичних, незамінних співробітників або продуктів;
- всі співробітники компанії мають сильну і ефективну мотивацію;
- система збуту регулюється сама, виявляючи і усуваючи можливі збої [30,42].

Для виявлення доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати прогнозні фінансові результати за умови збереження існуючої ситуації та за умови впровадження наданих рекомендацій, а потім порівняти їх між собою.

Для розрахунку показників ефективності за збереження існуючої ситуації скористаємося методом екстраполяції. Для цього необхідно розрахувати середньорічні темпи зростання доходів та витрат протягом останніх років функціонування компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Середньорічні темпи зростання доходів і витрат ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» у 2016 – 2018 рр.

Показник	2016/2015	2017/2016	2018/2017
Виручка від реалізації продукції	0,90	0,90	1,01
Інші операційні доходи	0,38	1,20	1,01
Матеріальні витрати	1,01	0,82	1,11
Адміністративні витрати	1,55	1,70	1,16
Витрати на збут	1,16	0,75	0,96
Витрати на оплату праці	0,90	0,90	0,96
Відрахування на соціальні заходи	0,77	0,99	1,16
Собівартість реалізованої продукції	0,81	0,85	1,04

Дані таблиці вказують на те, що протягом останніх трьох років виручка підприємства зростала повільніше за собівартість, проте операційні витрати (адміністративні, збутові та інші операційні витрати) збільшувалися повільніше за доходи. В результаті, за умови збереження нинішньої кон'юнктури фінансові результати підприємства матимуть тенденцію до погіршення (табл. 3.3)

Таблиця 3.3.

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» за збереження нинішньої кон'юнктури, млн грн

Показник	2018	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення		
			2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Виручка від реалізації продукції	88666,00	1,01	89552,66	90448,19	91352,67	886,66	895,53	904,48
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	14778,00	-	14925,78	15075,04	15225,79	147,78	149,26	150,75
Чистий дохід від реалізації продукції	73888,00	-	74626,88	75373,15	76126,88	738,88	746,27	753,73
Інші операційні доходи	18,00	1,01	18,18	18,36	18,55	0,18	0,18	0,18
Разом чисті доходи	73906,00	-	74645,06	75391,51	76145,43	739,06	746,45	753,92
Матеріальні витрати	652,30	1,11	724,05	803,70	892,11	71,75	79,65	88,41
Адміністративні витрати	3380,00	1,16	3920,80	4548,13	5275,83	540,80	627,33	727,70
Витрати на збут	7087,90	0,96	6804,38	6532,21	6270,92	-283,52	-272,18	-261,29
Витрати на оплату праці	3786,88	0,96	3635,40	3489,99	3350,39	-151,48	-145,42	-139,60
Відрахування на соціальні заходи	1189,98	1,16	1380,38	1601,24	1857,44	190,40	220,86	256,20
Амортизація	582,36	1,01	588,18	594,07	600,01	5,82	5,88	5,94
Собівартість реалізованої продукції	48039	1,04	49960,56	51958,98	54037,34	1921,56	1998,422	2078,359
Разом витрати	64718,42	-	67013,76	69528,31	72284,03	2295,3422	2514,547	2755,717
Фінансовий результат до оподаткування	9187,58	-	7631,298	5863,202	3861,399	-1556,282	-1768,1	-2001,8

За умови реалізації наданих пропозицій витрати підприємства зростуть на 2,7 млн. грн. (витрати на закупівлю та впровадження інформаційних систем – 2,3 млн грн, витрати на підвищення кваліфікації персоналу – 300 тис. грн., витрати на автоматизацію документообороту – 100 тис. грн.), що менше за прогнозні прибутки, тому компанія не стане збитковою за умови низької віддачі від реалізації наданих пропозицій. Для здійснення прогнозування інші операційні витрати у 2019 р. нами було збільшено на 2,7 млн. грн., в результаті чого прогнозні фінансові результати погіршилися. Прогнозні прибутки підприємства до 2021 р. за умови низької ефективності наданих рекомендацій представлено у табл.. 3.4.

За умови досягнення цілей, на які було спрямовано надані рекомендації, обсяги діяльності підприємства зростуть, оскільки компанія стане більш конкурентоспроможною, а її послуги – більш якісними. При цьому рівень собівартості та витрат підприємства знизиться, оскільки витрати на оплату праці, складування, організацію поставок буде знижено. Прогнозні показники господарської діяльності за позитивної реакції підприємства на зміни представлено у табл.. 3.5.

Здійснені розрахунки засвідчили, що за умови реалізації наданих пропозицій підприємство матиме можливість значно підвищити фінансові результати, а їх невдале втілення не призведе до банкрутства чи збитковості підприємства. Це вказує на доцільність реалізації наданих рекомендацій з метою посилення позицій підприємства на ринку, покращення рівня обслуговування споживачів, а також формування фінансових передумов для подальшого удосконалення системи логістичного управління.

Навіть за умови 50-% досягнення встановлених цілей, фінансові результати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» будуть кращими за ті, які були нами отримані методом екстраполяції, що вказує на те, що надані нами рекомендації мають бути впроваджені у діяльність підприємства (табл.. 3.6).

Таблиця 3.4

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» за умови реалізації наданих пропозицій (песимістичний варіант), млн грн

Показник	2018	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення		
			2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Виручка від реалізації продукції	88666,00	1,01	89552,66	90448,19	91352,67	886,66	895,53	904,48
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	14778,00	-	14925,78	15075,04	15225,79	147,78	149,26	150,75
Чистий дохід від реалізації продукції	73888,00	-	74626,88	75373,15	76126,88	738,88	746,27	753,73
Інші операційні доходи	18,00	1,01	18,18	18,36	18,55	0,18	0,18	0,18
Разом чисті доходи	73906,00	-	74645,06	75391,51	76145,43	739,06	746,45	753,92
Матеріальні затрати	652,30	1,11	3424,05	3800,70	4218,78	2771,75	376,65	418,08
Адміністративні витрати	3380,00	1,16	3920,80	4548,13	5275,83	540,80	627,33	727,70
Витрати на збут	7087,90	0,96	6804,38	6532,21	6270,92	-283,52	-272,18	-261,29
Витрати на оплату праці	3786,88	0,96	3635,40	3489,99	3350,39	-151,48	-145,42	-139,60
Відрахування на соціальні заходи	1189,98	1,16	1380,38	1601,24	1857,44	190,40	220,86	256,20
Амортизація	582,36	1,01	588,18	594,07	600,01	5,82	5,88	5,94
Собівартість реалізованої продукції	48039	1,04	49960,56	51958,98	54037,34	1921,56	1998,42	2078,36
Разом витрати	64718,42	-	69713,76	72525,31	75610,70	4995,34	2811,55	3085,39
Фінансовий результат до оподаткування	9187,58	-	4931,30	2866,20	534,73	-4256,28	-2065,10	-2331,47

Таблиця 3.5

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» за умови реалізації наданих пропозицій (оптимістичний варіант), млн грн

Показник	2012	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення		
			2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Виручка від реалізації продукції	88666,00	1,01	94030,29	94970,60	95920,30	5364,29	940,30	949,71
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	14778,00	-	15672,07	15828,79	15987,08	894,07	156,72	158,29
Чистий дохід від реалізації продукції	73888,00	-	78358,22	79141,81	79933,22	4470,22	783,58	791,42
Інші операційні доходи	18,00	1,01	18,18	18,36	18,55	0,18	0,18	0,18
Разом чисті доходи	73906,00	-	78376,40	79160,17	79951,77	4470,40	783,76	791,60
Матеріальні затрати	652,30	1,11	3424,05	3800,70	4218,78	2771,75	376,65	418,08
Адміністративні витрати	3380,00	1,16	3724,76	3024,51	2455,90	344,76	-700,25	-568,61
Витрати на збут	7087,90	0,96	6123,95	4115,29	2765,48	-963,95	-2008,65	-1349,82
Витрати на оплату праці	3786,88	0,96	3635,40	3489,99	2345,27	-151,48	-145,42	-1144,72
Відрахування на соціальні заходи	1189,98	1,16	1380,38	1601,24	1857,44	190,40	220,86	256,20
Амортизація	582,36	1,01	588,18	594,07	600,01	5,82	5,88	5,94
Собівартість реалізованої продукції	48039	1,04	49960,56	51958,98	54037,34	1921,56	1998,42	2078,36
Разом витрати	64718,42	-	68837,28	68584,77	68280,20	4118,86	-252,51	-304,56
Фінансовий результат до оподаткування	9187,58	-	9539,12	10575,40	11671,56	351,54	1036,28	1096,17

Таблиця 3.6

Прогнозні фінансові результати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» за умови реалізації наданих пропозицій (зважений варіант), млн грн

Показник	2012	Темп зростання	Прогноз			Абсолютне відхилення		
			2019	2020	2021	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Виручка від реалізації продукції	88666,00	1,01	91791,48	92709,39	93636,49	3125,48	917,91	927,09
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	14778,00	-	15298,92	15451,91	15606,43	520,92	152,99	154,52
Чистий дохід від реалізації продукції	73888,00	-	76492,55	77257,48	78030,05	2604,55	764,93	772,57
Інші операційні доходи	18,00	1,01	18,18	18,36	18,55	0,18	0,18	0,18
Разом чисті доходи	73906,00	-	76510,73	77275,84	78048,60	2604,73	765,11	772,76
Матеріальні затрати	652,30	1,11	3424,05	3800,70	4218,78	2771,75	376,65	418,08
Адміністративні витрати	3380,00	1,16	3822,78	3786,32	3865,86	442,78	-36,46	79,55
Витрати на збут	7087,90	0,96	6464,16	5323,75	4518,20	-623,74	-1140,41	-805,55
Витрати на оплату праці	3786,88	0,96	3635,40	3489,99	2847,83	-151,48	-145,42	-642,16
Відрахування на соціальні заходи	1189,98	1,16	1380,38	1601,24	1857,44	190,40	220,86	256,20
Амортизація	582,36	1,01	588,18	594,07	600,01	5,82	5,88	5,94
Собівартість реалізованої продукції	48039	1,04	49960,56	51958,98	54037,34	1921,56	1998,42	2078,36
Разом витрати	64718,42	-	69275,52	70555,04	71945,45	4557,10	1279,52	1390,41
Фінансовий результат до оподаткування	9187,58	-	7235,21	6720,80	6103,15	-1952,37	-514,41	-617,65

Також, вважаємо необхідним впровадити оцінювання структури та параметрів збутової діяльності, що підвищить ефективність управління.

Метою першого етапу такого дослідження є виявлення основних характеристик ринку, попиту на оптові послуги та дослідження ступеня їх задоволення іншими операторами для оцінки можливості та умов функціонування підприємства ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» на ринку алкогольних напоїв. Відправною характеристикою є особливості товару або товарної групи (алкогольні напої).

3.2. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю

Для формування необхідних ресурсів – складських, транспортних, іншого логістичного обладнання, які потрібні для здійснення оптового просування товару потрібні дані щодо:

- форми пакування;
- схильності до пошкодження;
- обмеження процесу транспортування, зберігання.

Важливою характеристикою товарної групи, з точки зору її привабливості для оптового підприємства, є особливості споживання товару та характеристики кінцевих споживачів. ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» має постійно контролювати:

- періодичність споживання продукції;
- основні вимоги споживачів щодо місця, часу і форми їх придбання;
- габаритів і ваги ящиків;

Важливим є також визначення тенденцій, що відбуваються у даній категорії товарів, формування оцінок щодо зміни тих чи інших характеристик алкогольних напоїв. Крім визначених параметрів, важливою є інформація щодо глибини та широти асортименту по товарам даної групи, що обумовлює

витрати часу і праці на формування певних партій товару, що відправляються замовникам ТОВ «Українська дистрибуційна компанія».



Рис.3.2. Схема інформаційних блоків і параметри оцінки збутової діяльності підприємства ТОВ «Українська дистрибуційна компанія»

Джерело: складено автором на основі [33,34,35]

Друга складова визначає постачальників товарних ресурсів, зокрема, виробників алкогольних напоїв в Україні та зарубіжні фірми.

Інформація щодо виробників має визначати специфіку виробництва:

- кількість виробників;
- спеціалізація виробництва;

- обсяг виробництва;
- залежність від постачальників сировини;
- потреби виробників щодо ритмічності вивозу продукції й т.ін.

Третій інформаційний розділ має містити інформацію щодо покупців ТОВ ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» – дрібних оптових клієнтів, роздрібні торговельні мережі. Ці питання важливі і з точки зору забезпечення логістичних послуг, консультування покупців.

Для ідентифікації оптових торговельних послуг можна використовувати сегментацію клієнтів за наступними ознаками:

- можливий обсяг закупівлі;
- асортимент продукції, що може закуповуватись;
- середній обсяг однієї закупівлі;
- наявність у клієнта складських приміщень і транспортних засобів;
- географічне розташування.

Четвертий розділ – функціональна компетенція оптового торговельного підприємства ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» – має містити інформацію щодо бар'єрів, які розділяють виробників та роздрібні торговельні підприємства.

Функцій, які виконує, або прагне виконувати ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» у каналі розподілу, характеризується, перш за все, визначенням і описом домінуючих клієнтів, їх потреб у оптових послугах та параметрами співпраці з ними. У даному випадку ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» має розглянути свої партнерські відносини з групами клієнтів, що були проаналізовані у на попередньому етапі (РТМ) та обґрунтувати власні ключові позиції між ними, а також розглянути свої можливості стимулювання в сформованих каналах.

П'ятий інформаційний розділ – конкурентні загрози – має розкривати інформацію щодо конкурентних тисків характерних для ТОВ «Українська дистрибуційна компанія». Перш за все кількість прямих конкурентів

(підприємств-постачальників алкогольних напоїв), що функціонують у даному сегменті, їх функціональна спеціалізація та поведінка на ринку. Має бути зроблена характеристика конкурентних тисків попередніх та наступних учасників каналу розподілу, що намагаються витіснити підприємство ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» з каналів розподілу.

В умовах підвищення інтенсивності конкуренції у сфері оптової торговельної діяльності, ефективність торгових посередників у великій мірі залежить від їх здатності проводити якісний стратегічний аналіз та приймати рішення, адекватні до тенденцій їх зовнішнього оточення.

Запропоновані блоки параметрів оцінки, дозволять визначити позиції ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» на ринку алкогольних напоїв, та забезпечать можливості удосконалення системи управління оптовим продажем підприємства.

Таким чином, при визначенні показників оцінки і цільових рівнів слід враховувати не тільки те, що кожне оптове підприємство має специфічні умови існування, знаходиться на певному етапі життєвого циклу, а й специфіку його діяльності, напряму, для якого розробляється система показників.

Використання такого підходу, дозволить більш чітко усвідомлювати на різних рівнях менеджменту підприємства ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» його ключові ринкові компетенції, а відповідно забезпечить можливість прийняття більш якісних управлінських рішень у сфері продажу.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок щодо прогресивних змін, які відбуваються в структурі збутових витрат та в показниках діяльності ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» протягом останніх років. Така тенденція є свідченням того, що виробничо-орієнтована концепція, яка доводить пріоритет виготовлення дешевих і доступних продуктів, вичерпала себе. Саме тому підприємство переходить на концепцію збуту, яка встановлює перевагу ринкових вимог споживача над виробничими. Звичайно, цей шлях є досить складним і вимагає значних організаційних змін. Так, проведені дослідження

виявили, що структура системи управління збутовою діяльністю даного товариства потребує удосконалення.

На наш погляд, необхідною умовою подальшого зростання результатів діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання є виділення збутової логістики в окрему пріоритетну функцію управління, створення відповідного відділу, який би виконував всі завдання збутової діяльності та координував роботу всіх інших служб підприємства відповідно до особливостей ринку та потреб споживачів. Також, на ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» необхідно розвинути практику широкого застосування логістичних засад в процесі зберігання та розподілу продукції [42].

Загалом, проведений аналіз динаміки показників досліджуваного підприємства, дає можливість стверджувати, що протягом останніх років воно значно покращило свою збутову діяльність, пристосувавши її до вимог ринкового середовища.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю є оцінка ефективності всіх заходів по доведенню продукції до споживачів. Відомості про результативність системи збуту підприємства дозволяє аналізувати та співставляти показники її функціонування, вчасного реагування на дієвість кожного з елементів системи, виявляти резерви покращення роботи відповідних підрозділів фірми, здійснювати вплив на систему збутової діяльності суб'єкта господарювання в цілому.

Також існують резерви підвищення результативності при формуванні і розподілі збутових витрат на кожному етапі їх утворення через:

- по-перше, оптимізацію витрат на управління збутом;
- по-друге, оптимізацію витрат на маркетинг;
- по-третє, оптимізацію транспортних витрат на перевезення продукції;
- по-четверте, пошук оптимального рівня обслуговування клієнтів.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «Українська дистрибуційна компанія»

Цілеспрямоване використання ефекту зниження загальних логістичних витрат можливе лише в інтегрованій логістиці. Отже, можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності логістики можуть бути: інтеграція складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, збуту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вибір способів перевезень і видів транспорту; вироблення оптимальних схем складування і тактики поповнення запасів.

Центральною ідеєю логістики є планування, керування і контроль підприємницької діяльності, усіх матеріальних і інформаційних потоків зв'язаних з цією діяльністю. Інформаційні системи в логістиці забезпечують швидко адекватну реакцію на вимогу ринку, спостереження за часом доставки, оптимізацію функцій у ланцюгах доставки і постачання та інше.

Але і тут виникають труднощі і проблеми створення інформаційних систем на підприємстві. Однією з перших проблем – відсутність збору інформації на підприємствах. В основному інформація носить не точний, не оперативний і не спадкоємний характер. Найчастіше компанії терплять крах через несвоєчасність, або недостовірність отриманої інформації.

При раціоналізації логістичних процесів у минулому основна увага, як правило, приділялося фізичному підйомно-транспортному процесу. Сьогодні увага усе більш звертається на інформаційний потік, за допомогою якого планують матеріальний потік, керують ним і контролюють його. Поліпшення інформатики й організації нерідко може принести більший ефект, ніж технічні інновації.

Кожен рух матеріалів зв'язаний з передачею інформації. Деякі повідомлення випереджають вантаж, авізують його прибуття. Інформаційне випередження дозволяє одержувачу вчасно підготувати його приймання. Інші дані супроводжують вантаж, вони характеризують вид і кількість товарів, відправника, одержувача і власника, звертають увагу на небезпечні властивості товару. Третій вид інформації впливає за матеріальним потоком і часто йде в зворотному напрямку (підтвердження прийому, фактурування, пред'явлення рекламаций, додаткові замовлення, запити і т.п.). Інформаційний потік буває більш складним, чим матеріальний, він охоплює і такі підрозділи підприємства, через які матеріал прямо не проходить.

Інформація стає логістичним виробничим фактором. Завдяки їй може скоротитися складування (краще керування запасами, погодженість дій постачальника і споживача, заміна складування готової продукції складуванням напівфабрикатів і сировини). Завдяки інформації вдається також прискорити транспортування (погодженість усіх ланок транспортного ланцюжка). Недолік своєчасної інформації викликає нагромадження матеріалу, оскільки непевність споживача, як і непевність постачальника, звичайно викликає бажання підстрахуватися.

Завдяки мініатюризації і здешевленню обчислювальної техніки стає можлива її децентралізація, тобто наближення до робочих місць. Децентралізація ЕОМ дозволяє істотно скоротити обсяг передачі даних. Ряд даних про логістичний процес можна обробляти автономно прямо в даному підрозділі, наприклад, на складі. Принциповою ідеєю створення

децентралізованих баз даних є можливість приймати рішення на місці при інформаційній зв'язаності всіх децентралізованих підрозділів.

Впровадження систем електронного обміну даними дасть можливість сформувати єдиний інформаційний простір усередині підприємства, підвищити швидкість руху інформації між підрозділами, різними рівнями управління. Прозорість управлінського документообігу сприятиме підвищенню відповідальності та ефективності трудової діяльності, що допомагатиме вирішити завдання переходу від ієрархічної системи управління до мережевого управління.

Збільшення обсягів товарообігу, узгодження функцій постачання запасами, контролю постачань, розвантаження і приймання вантажів, складування і збереження, а також збільшення ефективності роботи персоналу – все це говорить про те, що на сьогоднішній день без впровадження систем автоматизації робота сучасного складу неможлива.

Система автоматизації складу розглядається як апаратно-програмний комплекс, призначений для повного відображення і оптимізації процесів логістики, містить великий набір функцій, а також має гнучкі можливості, що дозволяють ефективно управляти розміщенням і переміщенням товарів на складі.

На сучасному ринку існує п'ять основних типів автоматизованих систем управління:

1. Системи управління класу ERP. В рамках таких систем існують модулі, які виконують функції управління складом. Їх доцільно використовувати на підприємствах, для яких характерні стандартні, без зміни тривалості часу бізнес-процеси.

2. Інтегровані системи по типу SCM (“управління ланцюгами постачання”). Ця система забезпечує планування та управління усіма потоками інформації, матеріалів та послуг від постачальника до кінцевого споживача.

3. Вітчизняні автоматизовані системи управління складами, розроблені на замовлення (наприклад, 1С Склад, «Парус-Склад» та ін.). Широке використання даних систем на українських підприємствах пояснюється їх простою структурою, невисокою вартістю та відсутністю необхідності на додаткове навчання фахівців;

4. Спеціалізовані Warehouse Management System (WMS). Вони є найбільш повним за функціональним змістом варіантом розв'язання проблеми автоматизованого управління складом. Саме в них закладено найбільш оптимальні правила поведінки системи в різноманітних ситуаціях.

На наш погляд, з огляду на масштаби діяльності підприємства, доцільно використовувати на ньому найбільш комплексні системи, впровадження яких дозволить мінімізувати витрати та покращити фінансові результати підприємства.

Проте, впровадження автоматизованої системи управління складом, програмного забезпечення інформаційними потоками чи інший шлях підвищення управління підприємством не принесе очікуваних позитивних результатів, якщо співробітники підприємства не прагнутимуть здобувати нові знання, вміння та навички.

Управління досліджуваного підприємства направлене на донесення до своїх працівників ідеї, що якщо вони об'єднаються і почнуть працювати не тільки «на себе», але і на загальний результат, то потенційні можливості одержання прибутку кожним з них, очевидно, різко зростуть.

Освіта, отримана співробітниками після закінчення школи, дозволяє структурувати знання і збудувати лише канву для майбутньої кар'єри. А ось досвід, що накопичується співробітниками за свою трудову практику, плюс досвід, який можна отримати, використовуючи різні формати навчання, дозволять компанії використовувати трудові ресурси більш грамотно з максимальною користю.

Щоб повною мірою використовувати уміння і навички персоналу, підприємство повинне забезпечити можливості для його розвитку і

самовдосконалення, щоб відповідати технологічним і організаційним змінам. Існує декілька основних причин того, чому підвищення кваліфікації персоналу в даний час придбало особливо велике значення.

Зростання вимог клієнтів до рівня сервісу, зростання вимог до продуктивності праці і впровадження нових програмних продуктів, що удосконалюють логістичну діяльність підприємства. Якщо логістика до цих пір сприймається як витратна частина бізнесу, через яку страждає сервіс, то і співробітників оцінюють як витратну частину. В той же час в тих компаніях, де логістику розглядають як сервісну складову, яка вимагає певних інвестицій, і персонал частіше сприймають, як якийсь капітал, який сприяє розвитку компанії в цілому. Сучасні складські технології здатні підвищити продуктивність праці в рази. Співробітники, які відносяться до підрозділів компанії, що надають логістичні послуги, повинні володіти сучасними інструментами. Але, на жаль, співробітники найчастіше не встигають освоювати нові технології, вони відстають від розвитку технологій через свою зайнятість і досить вузьку спеціалізацію.

Короткострокові наслідки недоліку професійних кадрів досить наочні – щоденні недоробки, помилки у вирішенні поточних завдань тощо. А в тривалій перспективі ефект від недостатнього рівня кваліфікації персоналу виявиться в гротесковій формі, коли ситуація стане критичною.

Традиційно, спочатку у компанії немає часу на навчання персоналу, коли у співробітників не лише немає вільної хвилини, але і часто доводиться практично ночувати на робочому місці. Але конкуренти – розвиваються, в них впроваджуються нові технології. В результаті з часом наша компанія може втратити свої конкурентні переваги. А далі – у співробітників з'являється вільний час, але у компанії вже немає грошей на навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

На основі проаналізованої наукової літератури нами було визначено, що управління збутовою діяльністю передбачає розробку, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів та ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих стосунків з бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства.

Досліджуване нами підприємство ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» входить до холдингу Global Spirits і є одним з найбільших постачальників на ринку алкогольних напоїв. Має власну дистрибуційну мережу і здійснює збутову діяльність з допомогою регіональних представництв у 25 містах України.

Наразі «Українська дистрибуційна компанія» – найбільший в Україні дистриб'ютор алкоголю, який має філії в усіх регіонах країни та забезпечує представленість продукції холдингу в абсолютній більшості великих, середніх та дрібних торговельних точках, а також у готелях, ресторанах, кафе, барах, нічних клубах тощо.

В процесі аналізу ефективності збутової діяльності ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» варто відзначити динамічне зростання показників протягом всього досліджуваного періоду. Зокрема чистий прибуток від реалізації товарів у 2018 році порівняно з 2016 виріс практично на третину, що дає підстави стверджувати про значне нарощування виробничих потужностей та активізацію збутових зусиль підприємства. Показники рентабельності продажу та рентабельності товарів щороку зростали приблизно в 2 рази, хоча варто сказати, що навіть при таких темпах росту вони залишаються досить низькими. Розрахунки вказують на зменшення частки збутових витрат в одній гривні реалізованої продукції та значне зростання норми їх прибутковості. Це свідчить про значну роботу у сфері

збуту, проте, варто відмітити, що спостерігається зростання витрат на витрати на підготовку, розподіл та реалізацію товарів, тому, на наш погляд, варто акцентувати увагу саме в цьому напрямку.

В умовах підвищення інтенсивності конкуренції у сфері оптової торговельної діяльності, ефективність торгових посередників у великій мірі залежить від їх здатності проводити якісний стратегічний аналіз та приймати рішення, адекватні до тенденцій їх зовнішнього оточення.

Запропоновані блоки параметрів оцінки, дозволять визначити позиції ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» на ринку алкогольних напоїв, та забезпечать можливості удосконалення системи управління оптовим продажем підприємства.

Використання такого підходу, дозволить більш чітко усвідомлювати на різних рівнях менеджменту підприємства ТОВ «Українська дистрибуційна компанія» його ключові ринкові компетенції, а відповідно забезпечить можливість прийняття більш якісних управлінських рішень у сфері продажу.

Цілеспрямоване використання ефекту зниження загальних логістичних витрат можливе лише в інтегрованій логістиці. Отже, можливими напрямками діяльності для забезпечення високої ефективності логістики можуть бути: інтеграція складування, транспортування і системи створення запасів в єдиний механізм; економічне забезпечення постачання, збуту; визначення найбільш економічних розмірів відвантажень; вибір способів перевезень і видів транспорту; вироблення оптимальних схем складування і тактики поповнення запасів.

На наш погляд, з огляду на масштаби діяльності підприємства, доцільно використовувати на ньому найбільш комплексні системи, впровадження яких дозволить мінімізувати витрати та покращити фінансові результати підприємства.

Варто звернути увагу на те, що на підприємствах, де логістику розглядають як сервісну складову, яка вимагає певних інвестицій, і персонал частіше сприймають, як якийсь капітал, який сприяє розвитку компанії в

цілому. Сучасні складські технології здатні підвищити продуктивність праці в рази.

Проте, впровадження автоматизованої системи управління складом, програмного забезпечення інформаційними потоками чи інший шлях підвищення управління підприємством не принесе очікуваних позитивних результатів, якщо співробітники підприємства не прагнутимуть здобувати нові знання, вміння та навички.

Співробітники, які відносяться до підрозділів компанії, що надають логістичні послуги, повинні володіти сучасними інструментами, для цього нами рекомендується розробляти власні програми щодо підвищення кваліфікації співробітників саме в умовах роботи холдингу та враховуючи особливості функціонування ринку алкогольних напоїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта: монографія / Л.В. Балабанова, А.В. Балабанич. - Донецк: ДонГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2013. - 189 с.
3. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59
4. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. - 382 с.
5. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. / А.Г. Кальченко. — К.: Вид-во «Знання», КОО, 2009. — 135 с.
6. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.
7. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств. Монографія - Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011.- 160 с.
8. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” // Проволоцька О. М.-К., 2003. – 20 с.
9. Kapoor Satish K. Basics of Distribution Management: A Logical Approach / Satish K. Kapoor, Purva Kansal. – [3-d Edition]. – New-Delhi, Prentice-Hall of India, 2015. – 259 p.

10. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 5. С. 302-306..
11. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством. Науковий вісник Одеського державного економічного університету. 2009. № 9 (87). С. 82-90.
12. Сутність та основні характеристики збутової діяльності підприємства / А.С. Азарова, О.Ю. Лінькова // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Х. : НТУ «ХП», 2017. – № 54 (1257). – С. 3-9.
13. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства / І.О. Тисячук // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>
14. Gereffi G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks // Commodity Chains and Global Capitalism / Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). Westport: Praeger, 1994.
15. Cox A. Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange // Supply Chain Management: An International Journal. 2004. Vol. 9. No 5. P. 418.
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
17. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80>
18. РЕЙТИНГ. Бізнес в офіційних цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>

19. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Торгівля і ринок України. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – С. 71—79.
20. Спільник, І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства [Текст] / Ірина Володимирівна Спільник, Ольга Михайлівна Загородна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 130-140. – ISSN 1993-0259
21. Саннікова С.Ф., Іванова М.В. Аналіз збутової діяльності підприємства на основі оцінки ефективності витрат на збут. Економічний простір. 2017. № 117. С. 192–203
22. Шевчик М. Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г.Шевчик // Науковий вісник нац.університету біоресурсів і природокористування України . – 10/11/2011. – N154 част.2: Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. – С. 324-332.
23. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI. – 2013. – №11-12 (2). – С.64 – 67.
24. Антоненко Н. В. Облік логістичних витрат / Н. В. Антоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 234–241.
25. Matusiuk N. Solution of Travelling Salesman Problem for Wholesale Outlays Considering Repeated Visitation of Certain Sales Outlets / Nataliia Matusiuk // MEST Journal. – Belgrade : MESTE, 2015. – Vol. 3 (1). – PP. 120–126.
26. Тиличенко П. В. Использование ABC- и XYZ-анализа для принятия решений в управлении продажами / П.В. Тиличенко, С.С. Дрозд // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2013. – №4 (55). – С.120–125.
27. Мацюк Н.О. Управління продажами торговельного підприємства з використанням інтегрованого ABC-R/S-XYZ-аналізу / Н.О. Мацюк // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №3. – Т.2. – С.70–79.

28. Мацюк Н.О. Системний підхід у дослідженні функціонування торговельних підприємств / Н.О. Мацюк // Проблеми економіки та менеджменту: оцінка та перспективи вирішення: міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26-27 вересня 2014 р. – Львів : ЛЕФ, 2014. – Ч. 2. – С. 38-43.

29. Степченко Я. Показатели эффективности управления запасами / Ярослав Степченко // Дистрибуция и логистика. – 2008. – № 7. – С.19–22.

30. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 798 с.

31. Составление прогноза продаж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://Memosales.ru/planirovanie/sostavlenie-prognoza-prodash>

32. Трішкіна Н.І. Критерії та показники оцінки ефективності товарної політики оптових підприємств // Підприємництво, господарство і право. – 2004. – №3. – С.133-136.

33. Ямпольский С.М. Моделирование процессов торгового предприятия / С.М. Ямпольский, А.С. Шаламов // Бизнес-информатика. – 2014. – №1(27). – С.61–67.

34. Латкіна С.А., Тябус А.А. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 8. Ч. 1. С. 132–134

35. Тимошенко А. Системи управління запасами / Артем Тимошенко // Справочник экономиста. – 2008. – № 6. – С. 53–58.

36. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Дональд Уотерс ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

37. Стерлигова А. Н. Систематизация элементов моделей управления запасами в звеньях цепей поставок / А. Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 4. – С. 36–54. – Режим доступу до журналу : http://www.ecsjcman.edu.ru./data/243/180/---/AVS-XYZ_-_Loginfo.pdf.

38. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон ; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство» Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
39. Удосконалення організації каналів розподілу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=57514>
40. Удосконалення збутової політики підприємства із застосуванням сучасних каналів збуту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5149403/page:2>
41. Бевзенко В.Ф. Маркетинг торгівлі /В.Ф. Бевзенко, И.В. Балабанова, И.Х. Баширов. - Донецк, 2006. - 156 с.
42. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. - М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 2008.
43. Лебедев Ю.Г. Логистика. Теория гармонизированных целей поставок / Ю.Г. Лебедев. - М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2007. - 488 с.
44. Гордон М.Л. Логистика товародвижения / М.П. Гордон, СВ. Карнаухов. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2005.
45. Организация и стимулирование сбыта товара. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark030-4.html>.
46. Шляхи вдосконалення маркетингової політики розподілу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28778/1/Myroshnychenko.pdf>
47. Маркетинговий аналіз та шляхи вдосконалення товаропросування. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/16577/1/%D0%9F%D1%96%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%90.%D0%A1.pdf>

Додаток А

Структура постачальників вина ігристого та їх частка ринку, %

Постачальник	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Artemovsk Winery	16,10	19,80	22,58	2,78	6,48
УДК	16,24	19,84	19,08	0,76	2,84
НВП Ніва	17,20	15,81	15,07	0,75	2,13
НАТ	17,05	13,02	11,59	1,44	5,46
КЗШВ	10,51	9,25	9,02	0,23	1,50
Одесавинпром	4,11	4,82	5,07	0,25	0,96
ПТК Шабо	3,87	3,65	4,13	0,47	0,26
ОЗШВ	2,37	2,71	2,73	0,02	0,36
Албо	2,17	2,42	2,23	0,19	0,06
Харчовик	1,95	1,85	1,94	0,09	0,02
Десна	1,50	1,61	1,54	0,07	0,04
ДДС	3,10	1,78	1,38	0,40	1,72

Додаток Б

Структура постачальників вина та їх частка ринку

Постачальник	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Алеф	15,30	15,50	15,72	0,22	0,42
НАТ	14,50	15,48	14,05	1,43	0,45
Десна	6,01	7,88	8,29	0,40	2,28
УДК	5,72	7,55	7,51	0,04	1,79
ОЗКВин	7,56	5,49	6,48	0,99	1,08
Private Label (FY)	6,46	6,30	6,21	0,09	0,25
ДДС	7,28	6,55	6,05	0,50	1,23
Пищевик	7,45	6,01	5,65	0,37	1,81
Албо	2,92	4,33	5,19	0,86	2,28
ПТК Шабо	3,45	3,93	3,89	0,04	0,44
Котнар	4,97	3,40	3,88	0,48	1,09
НВП Нива	4,08	4,93	3,00	1,94	1,08

Структура торгових марок вина та постачальників, їх частка ринку, %

Постачальник	Бренд	2016	2017	2018	2017/ 20196	2018/ 2017
Алеф	Villa Krim	14,61%	15,23%	15,57%	0,34	0,95
Алеф Всього		15,30%	15,50%	15,72%	0,22	0,42
НАТ	Коблево	12,59%	14,08%	12,65%	- 1,44	0,06
НАТ	Takado	1,03%	0,65%	0,58%	- 0,07	- 0,46
НАТ	La Famiglia	0,00%	0,32%	0,39%	0,07	0,39
НАТ	Маренго	0,00%	0,24%	0,26%	0,01	0,26
НАТ Всього		14,50%	15,48%	14,05%	- 1,43	- 0,45
Десна	Вардиани	5,39%	7,19%	7,44%	0,25	2,05
Десна	Pava	0,50%	0,59%	0,65%	0,06	0,15
Десна Всього		6,01%	7,88%	8,29%	0,40	2,28
УДК	Микадо	3,60%	5,22%	4,43%	- 0,80	0,83
УДК	Ореанда	2,05%	2,09%	2,93%	0,84	0,88
УДК	Villa Mare	0,05%	0,23%	0,15%	- 0,08	0,10
УДК Всього		5,72%	7,55%	7,51%	- 0,04	1,79
ОЗКВин	Picnic	3,36%	2,15%	2,85%	0,69	- 0,51
ОЗКВин	Голицинские вина	1,23%	0,74%	1,17%	0,43	- 0,06
ОЗКВин	Портвейн 777	0,83%	0,77%	0,86%	0,09	0,03
ОЗКВин Всього		7,56%	5,49%	6,48%	0,99	- 1,08
ДДС	Инкерман	6,62%	6,00%	5,57%	- 0,43	- 1,05
ДДС Итог		7,28%	6,55%	6,05%	- 0,50	- 1,23
Пищевик	Bolgrad	7,45%	6,01%	5,65%	- 0,37	- 1,81
Пищевик Всього		7,45%	6,01%	5,65%	- 0,37	- 1,81
Албо	Aznauri	2,92%	4,33%	5,19%	0,86	2,28
Албо Всього		2,92%	4,33%	5,19%	0,86	2,28
ПТК Шабо	Шабо Классик	2,96%	2,89%	2,72%	- 0,17	- 0,24
ПТК Шабо	Moments	0,00%	0,54%	0,62%	0,07	0,62
ПТК Шабо	Шабо	0,19%	0,25%	0,27%	0,02	0,08
ПТК Шабо Всього		3,45%	3,93%	3,89%	- 0,04	0,44
Котнар	Котнар	2,55%	1,88%	2,20%	0,31	- 0,36
Котнар	Monte Cote	1,11%	0,80%	0,87%	0,07	- 0,23
Котнар	Gorobchiki	1,06%	0,64%	0,73%	0,09	- 0,33
Котнар Всього		4,97%	3,40%	3,88%	0,48	- 1,09
НВП Нива	Fratelli	2,51%	1,58%	1,24%	- 0,34	- 1,27
НВП Нива	Таирово	0,95%	2,72%	1,19%	- 1,53	0,24
НВП Нива Всього		4,08%	4,93%	3,00%	- 1,94	- 1,08

Ефективність організаційної структури управління збутовою діяльністю:

- Частка ринку за обсягом продажу:

$$Ча = \frac{РП}{M}, \quad (2.3)$$

де $РП_{но}$ – обсяг продажу в натуральних одиницях, л.;

M – реальна місткість ринку, л.

Таким же чином визначається частку ринку в окремому сегменті.

- Обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника в системі збуту:

$$РП_{\#} = \frac{РП}{ЧП}, \quad (2.4)$$

де $РП$ – загальний обсяг реалізації товарів, млн. грн.;

$ЧПз$ – чисельність працівників, які займаються збутом, чол.

- Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом:

$$ПВз = \frac{ЧПз}{ЧП}, \quad (2.5)$$

де $ЧП$ – загальна чисельність працівників підприємства, чол.

- Коефіцієнт оборотності товарних запасів:

$$Комз = \frac{РП}{ТЗ}, \quad (2.6)$$

де $ТЗ$ – обсяг товарних запасів, тис. грн.

- Тривалість обороту товарних запасів в днях:

$$Томз = \frac{360}{Комз}, \quad (2.7)$$

Ефективність збутових витрат:

- Прибуток від реалізації товарів;
- Рентабельність продажу:

$$Rr = \frac{Пч}{Дрп}, \quad (2.8)$$

де $Пч$ – чистий прибуток, млн. грн.;

$Дрп$ – дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.

- Рентабельність товарів:

$$Rr = \frac{Пч}{С/Врп}, \quad (2.9)$$

де $С/Врп$ – собівартість реалізованих товарів, млн. грн.

- Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу:

$$Чрп = \frac{Вз}{РП}, \quad (2.10)$$

де $Вз$ – збутові витрати, млн. грн.

- Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат:

$$Hn = \frac{\Pi\psi}{B_3} \quad (2.11)$$