

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ
ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», м. Київ)

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

Мірошніченко
Ярослав
Владиславович

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Ільченко
Наталія Борисівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Ільченко
Наталія Борисівна

Київ 2019

АНОТАЦІЯ

Мірошніченко Я.В. Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі (за матеріалами ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»). – КНТЕУ. – 2019 – 50 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі, охарактеризовано збутову діяльність ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», проаналізовано систему та методи управління збутом субстратів. Розроблено пропозиції щодо розробки збутової стратегії ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», використовуючи матричний метод McKinsey, визначено шляхи удосконалення системи управління збутовою діяльністю їх переваги та недоліки. Запропоновано заходи щодо підвищення частки ринку ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» та зростання товарообороту субстратів

Ключові слова: збутова діяльність, управління збутовою діяльністю, збутовий потенціал, експертний метод, матричний підхід, багатокутник конкурентоспроможності.

ANNOTATION

Miroshnichenko Y.V. Management of sales activity of the wholesale trade enterprise (based on materials from GRINGROVS TRADING LLC). - KNUTE - 2019 - 50 p.

In the final qualification work the essence and principles of management of sales activities of the wholesale trade enterprise were investigated, marketing activities of "GRIN GROVZ TRADING" LLC were described, and the system and methods for managing the sale of mineral organic fertilizers were analyzed. The proposals for developing the marketing strategy of GRINGROVS TRADING Ltd., using the McKinsey matrix method, were developed, ways of improving the sales management system were determined, their advantages and disadvantages. Proposed measures to increase the market share of Green Groves Trading LLC and increase in the turnover of mineral organic fertilizers

Key words: sales activity, sales management activity, sales potential, expert method, matrix approach, polygon of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Теоретичні аспекти організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.....	7
1.1. Методика оцінювання ефективності організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.....	7
Розділ 2. Дослідження особливостей організації продажу продукції ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»	16
2.1. Аналіз практики організації продажу продукції ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»	16
2.3. Оцінювання ефективності організації продажу продукції.....	24
Розділ 3. Вдосконалення систем організації продажу продукції ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»	27
3.1. Підвищення ефективності продажу продукції.....	27
3.2. Напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю.....	38
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування оптової торгівлі в період ринкової розбудови економіки України характеризується загостренням конкуренції, розширенням асортименту товарів, що у свою чергу викликає необхідність постійного вивчення потреб споживачів. Водночас обумовлюється необхідність принципово нового підходу до вирішення ринкових проблем, пов'язаних з оптовим продажем товарів, більш ефективною організацією комерційної роботи на основі використання маркетингового інструментарію, що у свою чергу забезпечить максимальне задоволення потреб споживачів. Підбір даних інструментів повинен здійснюватися залежно від ринкової ситуації та можливостей підприємства. Таким чином, перераховані вище чинники висувають нові вимоги до управління продажем товарів, за якими відбудеться удосконалення комерційної діяльності та активізація всього комплексу комерційних відносин підприємства як з виробниками, так і з торговельними посередниками.

Актуальність обраної теми обумовлена постійним прагненням підприємств збільшувати обсяги продажу виробленої продукції як на національному, так і на зарубіжних ринках за рахунок удосконалення збутової системи та пошуку нових шляхів підвищення ефективності збутової діяльності в цілому, що сприятиме отриманню більш стабільних прибутків.

Сьогодні у науковій літературі зустрічається достатньо багато інформації про позитивний вплив. Це знайшло своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, насамперед В.В. Апопія [5], В. Даненбурга, Д. Джоббера, Ф. Котлера, Н.Б. Ільченко, А. А. Мазаракі, І. Р. Монкрафа [7], О.М. Трубей [12] та ін.

Проте у роботах наведених авторів ринок оптового продажу товарів розглядається як одна зі сфер застосування маркетингу, вчені обґрунтовують необхідність застосування окремих прийомів і методів маркетингу у їх

діяльності. У сучасних ринкових умовах досягнення ефективності функціонування підприємства оптової торгівлі повинно здійснюватися через застосування маркетингових інструментів комплексно з урахуванням особливостей продукції, ринку і поведінки та потреб споживачів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю на підприємствах оптової торгівлі.

Об'єктом дослідження є процес організації продажу непродовольчих товарів на підприємствах оптової торгівлі.

Предметом дослідження є вирішення теоретичних, методичних і практичних проблем управління та забезпеченості ефективності продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ».

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі;
- провести дослідження методичного підходу до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі;
- проаналізувати систему та методи управління збутовою діяльністю ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»;
- оцінити ефективність організації продажу продукції підприємством, що досліджується;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління збутовою діяльністю ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ».

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису організації продажу товарів підприємством оптової

торгівлі), ґносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «організація продажу та управління збутовою діяльністю»), індукції та дедукції (для дослідження розвитку систему розподілу продукції), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у збутовій діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативно-правові акти України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2019 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті Мирощниченко Я.В. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ" / Я.В. Мирощниченко // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2019. – Ч. 2. – С. 129–133.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 51 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 14 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі

Поняття «збут» можна розглядати з точки зору процесного підходу, тобто це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника та закінчуючи переданням товару покупцеві. Таким чином, збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, товарорух від виробника до роздрібних торговельних підприємств, передпродажної підготовки, упакування й реалізації товарів з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку.

Відомий зарубіжний теоретик Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом, або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики [1, с. 57]. Проте методи, які використовуються в країнах із розвиненою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов.

Іншої точки зору дотримуються закордонні науковці Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу [2].

А.Г. Кальченко визначає функції збуту продукції в стратегічному й оперативному вимірах, розглядаючи збут із позиції збутової логістики (розділ логістики, присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів) [3, с. 135] та вводить поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не

тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових частинах логістики.

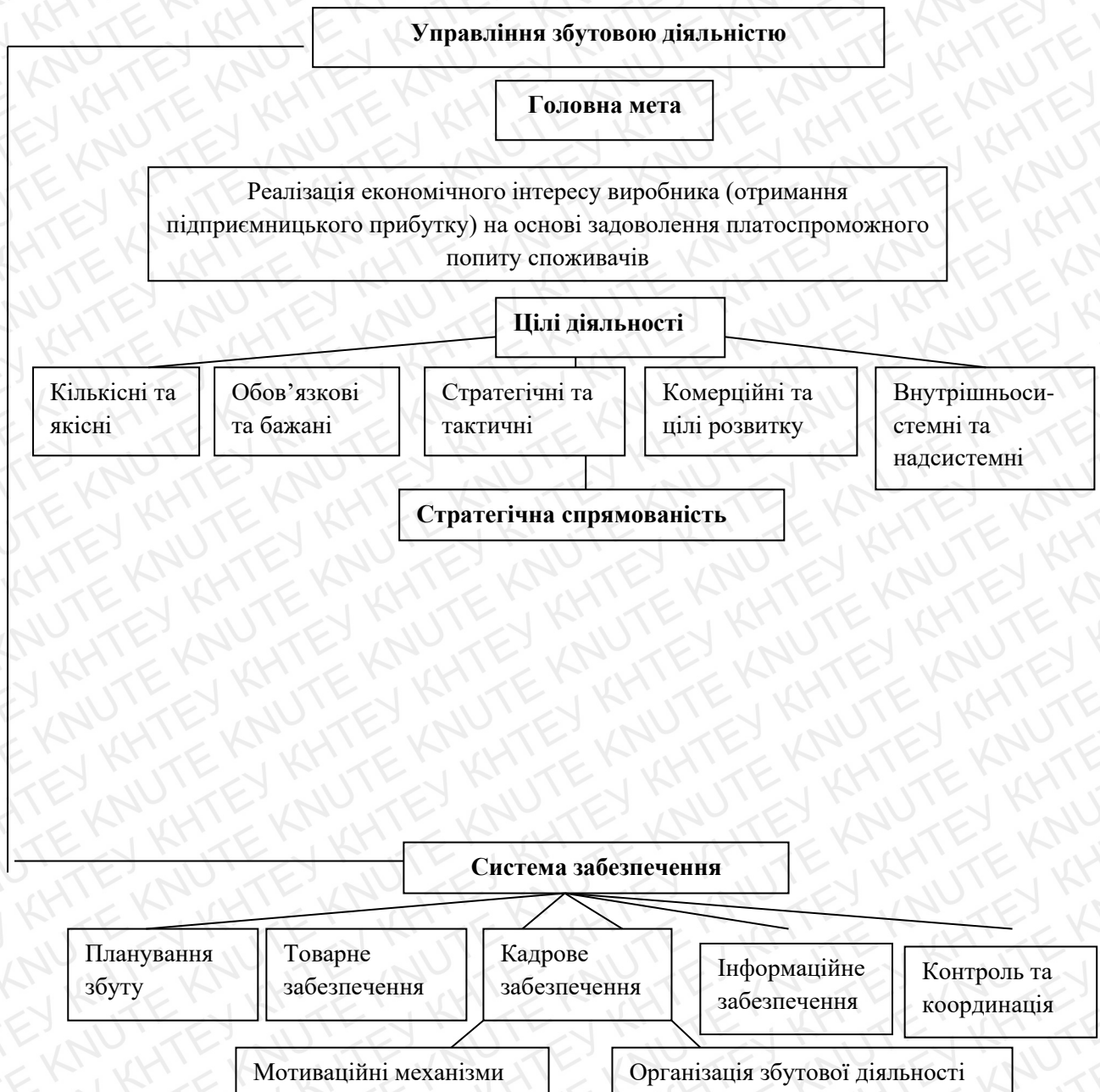


Рис.1.1. Система управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі [4]

Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному[5], до стратегічного рівня управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування

розподільної мережі та планування системи товароруху. Саме ці рішення передбачають прийняття довгострокових зобов'язань перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) та потребують певного обґрунтування (дод. А).

Тактичні управлінські рішення спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів і реалізацію таких форм маркетингової активності підприємства, що забезпечують досягнення поставлених цілей. До них слід зарахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результуючих показників і проведення коригувальних заходів [5, с. 58].

Нині в діяльності вітчизняних підприємств оптової торгівлі основним завданням виступає найбільш повне задоволення платоспроможного попиту покупців та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства. Виконання його буде полягати у всебічному задоволенні потреб споживачів на товари та послуги, високоякісному обслуговуванні і отриманні довготривалого прибутку, що сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства. А це можливе лише тоді, коли підприємство має значні конкурентні переваги і, в першу чергу, його пропозиція складається з найбільш конкурентоспроможних товарів та супутніх послуг, що відповідають потребам оптових покупців.

Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі необхідно розглядати враховуючи системний підхід, оскільки це система, яка складається з декількох складових (опрацювання та реалізація замовлень, транспортування, складування, управління запасами, обслуговування споживачів), що виконує відповідні функції і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем, тобто із суб'єктами ринку (посередниками, споживачами й іншими партнерами). Розглянемо основні елементи системи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні елементи системи управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі (складено автором)

Елементи	Зміст елементів
Мета	– підвищення ефективності функціонування підприємства оптової торгівлі за рахунок скорочення рівня витрат на організацію збутової діяльності
Принципи	– застосування системного підходу до організації процесів збутової діяльності в єдиному комплексі; – реалізація всього переліку функцій управління комплексом послідовно здійснених процесів збутової діяльності; – організація збутової діяльності має ґрунтуватися на впровадженні інформаційних технологій; – партнерські відносини підприємства зі споживачами
Суб'єкти	– лінійні керівники (керівник відділу збутової або відділу маркетингу); – функціональні керівники (начальники відповідних підрозділів з організації процесів збутової діяльності); – спеціалісти відділів (планово-аналітичного, транспортного, з договірної роботи, маркетингу й управління ризиками збутової діяльності, контрольно-облікового); – учасники збутових мереж (філій)
Об'єкти	– комплекс процесів збутової діяльності (транспортних і аутсорсингових послуг, обслуговування на які впливає суб'єкт управління)
Підсистеми	– планування та організація системи управління збутовою діяльністю; – аналіз функціонування системи управління збутовою діяльністю; – реалізація процесів системи управління збутовою діяльністю; – регулювання процесів системи управління збутовою діяльністю
Структура управління	– інтегрована лінійно-функціональна організаційна структура управління збутовою діяльністю; – дистрибуторська мережа (філії)

Ефективність управління збутом (продажем) товарів, як і завдання підприємства, не є постійними. Вони змінюються відповідно до стадій життєвого циклу оптових підприємств, залежать від специфіки та стану розвитку їх ринків збуту, попиту на товари та послуги, наявності фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку підприємства. Отже, управління збутом (продажем) товарів буде вважатися ефективним, якщо

воно, поряд з іншими складовими комплексу маркетингу, забезпечить досягнення поставленої мети діяльності підприємства.

Сьогодні будь-яке підприємство оптової торгівлі, незалежно від його розмірів, форми власності, чисельності і фахової кваліфікації персоналу, – це складна система, що взаємодіє з ринковим середовищем. Особливість оцінювання ефективності функціонування підприємство оптової торгівлі в умовах ринкової розбудови, на нашу думку, полягає в тому, що підприємства змушені самостійно створювати для себе вихідну базу, визначати пріоритетні та інші показники, які необхідні для оцінювання управління продажем товарів.

Серед критеріїв оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємств виділено [6, с. 66]: збільшення числа клієнтів, збільшення обсягу реалізованих послуг, збільшення кількості регіональних представництв. Серед показників (індикаторів) оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю на основі [7, с. 106] визначено такі [6, с. 66]: частка ринку загальнодержавна, маркетингова привабливість, інтенсивність конкуренції, коефіцієнт концентрації ринку місцевий, індекс Розенблота, темп приросту ринкової частки промислового підприємства, темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації), темп приросту збутових витрат, частка витрат на збут у валовій реалізації, збутова місткість витрат, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність витрат на маркетинг і збут, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, показник зростання доходів від додаткових витрат на збут.

Закордонні дослідження управління збутовою діяльністю вказують на те, що оцінювання ефективності можна здійснювати у такі етапи:

Побудова часового графіку коливань обсягів виручки від реалізації, визначення типу графіка, вибір методів прогнозування результатів без стимулювання.

Прогнозування значення показника W_0 – обсягів виручки від реалізації, яку можливо отримати без заходів стимулювання збуту.

Визначення обсягів виручки від реалізації W_1 з урахуванням здійснення заходів стимулювання (фактичне значення) збуту.

IV. Визначення обсягів виручки від реалізації W від стимулювання як різниці між W_1 та W_0 . Згідно з загальноприйнятим підходом до економічної ефективності, оцінювання ефективності збутової діяльності повинна визначатися як співвідношення результатів цієї діяльності та обсягів ресурсів або витрат на здійснення цієї діяльності [30, с. 58].

Рентабельність витрат на збутову діяльність є найбільш поширеним показником, який відображає ефективність здійснення збутової діяльності промислового підприємства:

$$R_{збут} = \Delta П_{збут} / С_{збут}, \quad (1.1)$$

де $R_{збут}$ – рентабельність витрат на збутову діяльність,
 $\Delta П_{збут}$ – приріст прибутку за рахунок збутової діяльності,
 $С_{збут}$ – витрати на збутову діяльність.

Н. Яркіна можна виділяє показник, який може бути використаний для оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємств [5, с. 284]:

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

де Key – коефіцієнт ефективності управління.

Якщо $Key > 1$, то роботу апарату управління збутом підприємства загалом можна визнати ефективною;

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

↔УЗ – різноспрямована динаміка сукупних витрат на управління збутовою діяльністю, яка характеризується коефіцієнтом зростання, темпом зростання або темпом приросту витрат на збут підприємства.

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

Закордонними вченими [31; 32] на практиці оцінювання ефективності збутової діяльності використовуються показники, які є аналогами рентабельності витрат на збут: ROMI (Return on Marketing Investment); ROM (Return on Marketing); ROME (Return on Marketing Expenses); ROMO (Return on Marketing Objectives).

$$\text{ROMI} = (\text{прибуток} - \text{бюджет витрат на збутову діяльність}) / \text{бюджет витрат на збутову діяльність} * 100 \% \quad (1.3)$$

Крім того, значна кількість досліджень зазначає також дієвість використання методів економіко-математичного моделювання, зокрема, застосування регресійного аналізу, встановлення залежностей реалізації готової продукції від чисельності населення, доходів населення тощо.

На основі результатів дослідження Капп Т.О. [10, с. 221] встановлено, що аналіз ефективності збутової діяльності повинен містити аналіз таких складових (та їх показників):

- аналіз динаміки обсягів реалізації продукції (робіт, послуг);
- аналіз каналів збуту реалізації продукції;
- аналіз виконання договірних зобов'язань;
- аналіз якості реалізованої продукції;
- аналіз асортименту продукції, що випускається;
- аналіз руху складських запасів готової продукції;
- аналіз ціноутворення продукції, що випускається;
- аналіз сезонності продажів;
- аналіз ритмічності продажів;

– аналіз елементів здійснення збуту продукції.

На основі наведених складових ефективності управління збутовою діяльністю обирається основний критерій – обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг. До показників які необхідно досліджувати можна віднести асортимент продукції, складський запас і його динаміку, вплив потенціалу маркетингу на результати збутової діяльності. Звернути увагу необхідно також на сезонність і ритмічність продажів, ефективність розподілу продукції, виконання обов'язків перед споживачами, ефективність і своєчасність цінової політики підприємства, кількість рекламаций і повернення бракованої продукції.

Для оцінювання ефективності реалізації управління збутовою діяльністю підприємством закордонними вченими запропоновано також систему показників ефективності збутовою діяльності:

- коефіцієнт отриманих замовлень до товарообороту;
- коефіцієнт отриманих замовлень до загальних замовлень;
- коефіцієнт отриманих замовлень до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту замовлень до фактичних замовлень
- коефіцієнт обороту до числа клієнтів;
- коефіцієнт обороту до кількості магазинів і посередників;
- коефіцієнт обороту «портфелів замовлень» до числа клієнтів, які формують «портфель замовлень»;
- коефіцієнт обороту на «вільному ринку» до числа клієнтів на «вільному ринку»;
- коефіцієнт обороту «портфеля замовлень» до обороту на «вільному ринку»;
- коефіцієнт рекламаций до обороту;
- коефіцієнт обороту до кількості робітників відділу збуту підприємства.

Аналіз теоретичних джерел щодо оцінювання ефективності збутової діяльності виявив значні розбіжності у точках зору як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Проте можна виділити такі основні напрями її реалізації [11 с. 303-304]:

- розробка та впровадження стратегії розподілу - передбачає вибір типу каналу розподілу (маркетингової збутової системи), визначення ступеня інтенсивності розподілу та структури каналу розподілу, а отже, прийняття політичних рішень в області співпраці з посередниками та управління взаємовідносинами в каналі;

- вибір стратегії просування продукції через канал розподілу - окреслює тип комунікаційної політики у збутовому каналі (PUSH- і PULL-стратегії) зосередження зусиль щодо заохочення та стимулювання або на кінцевих споживачах, або на збутових посередниках;

- забезпечення логістичних процесів, що охоплює реалізацію політики щодо оброблення замовлень, складування та формування товарних запасів, транспортування продукції тощо;

- мотивація збутового персоналу - визначає впровадження принципів управління персоналом та є основою формування культури продажів, системи розвитку персоналу та матеріальних і нематеріальних заохочень, сфери корпоративних комунікації, підходів до оцінки результатів праці.

Таким чином, нами встановлено, що збутова діяльність підприємств оптової торгівлі займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

2.1. Аналіз практики управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі

Субстратів залишаються важливим фактором інтенсифікації виробництва, збереження балансу поживних речовин і родючості ґрунту та підвищення показників рівня урожайності сільськогосподарських культур для збільшення загальної дохідності ведення бізнесу. Але використання цих видів добрив не дозволяє компенсувати втрати поживних елементів, які виносяться з товарною частиною врожаю та повністю збалансувати втрати органічної речовини ґрунтів. Проте в останні роки поза увагою залишають інші види місцевих органічних добрив, які раніше широко використовувались у рослинництві з високою ефективністю, такі як торф, сапрпель і ресурси яких в Україні досить значні. Відповідно виникає необхідність у дослідженні збуту субстратів.

Одним із основних дистриб'юторів мінерального органічного добрива в Україні є компанія «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», яка є представником торговельних марок субстратів PEATFIELD і ECO PLUS. PEATFIELD - найбільша компанія в Україні, робота якої спрямована на виробництво торф'яних субстратів, виробництво за повним циклом. У діяльність входить підготовка полів, видобуток торфу і власне виробництво готових торф'яних субстратів широкого спектру. Основне завдання компанії - це виробництво якісного продукту. PEATFIELD може виробляти 500 000 м³ субстрату на рік.[33]

Завод PEATFIELD розташований в Рівненській області на заході України, недалеко від міста Дубровиця. Для роботи заводу було закуплено

сучасне обладнання провідних європейських компаній: Sloomweg, Vocedi, Newtec, Render Technology. Процес виробництва сертифікований згідно стандартам ISO 9001 та ISO 1400. Продукція та субстратів відрізняються високою якістю, збалансованим органічним складом, відсутністю бур'янів і широкої лінійкою субстратів для ґрунтів, а саме: для орхідей, кактусів, пальм, цитрусових, фіалок, листяних рослин, розсади, клумб і підгодівлі саду [33].

Так, торф'яної субстрат «ECO PLUS» виготовляється на одному з найбільших виробничих комплексів України. Наш завод охоплює повний цикл виробництва - від видобутку торфу до виробництва торф'яних субстратів. Вся продукція виготовлена відповідно до міжнародної системи стандартів якості ISO 9001 і міжнародною системою відповідності вимогам охорони навколишнього середовища ISO 14001. Лінійка торф'яних субстратів «ECO PLUS» - повністю готовий до використання субстрат на основі високоякісного торфу - має широке застосування при вирощуванні кімнатних рослин в різних умовах. Торф'яної субстрат «ECO PLUS» - це найкраще середовище для вирощування рослин, так як має знижену зольність, має потрібної вентиляцією і необхідної вологоємкістю, що забезпечує рослині здоровий і інтенсивне зростання [34].

Так, за 2018 р. ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» реалізувала 616228,02 м³ торфу, що складає 39,439 млн грн (рис. 2.1).

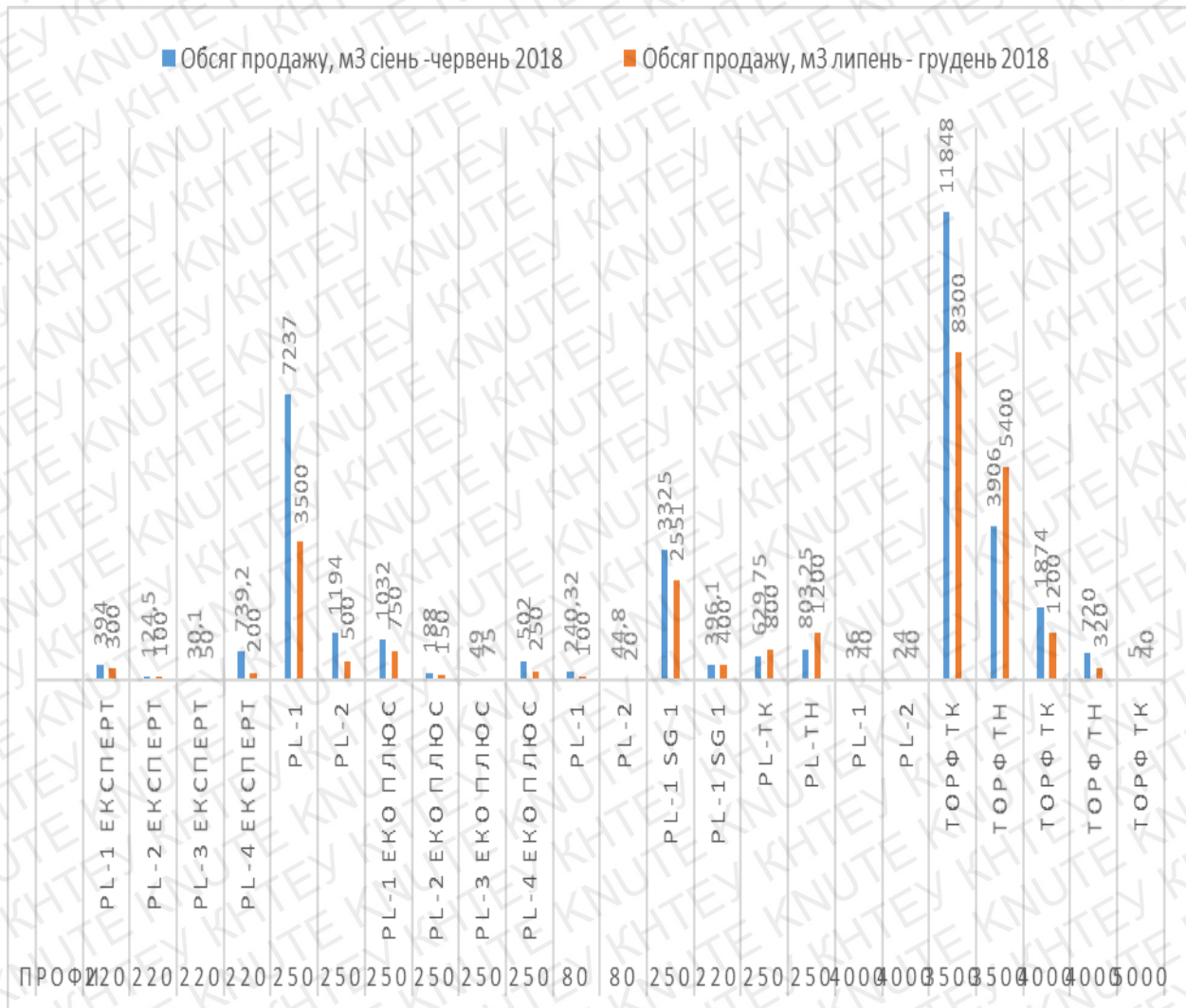


Рис. 2.1. Обсяги продажу торфу на ринку України, що реалізує ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2018 р., м³

За 2018 р. ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» реалізувала 8037,91 м³ субстратів для квітів, що складає 514,426 тис. грн. (рис. 2.2).

ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» займає 60% ринку серед підприємств, що реалізують субстратів в Україні. ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» має значні канали збуту субстратів та займається зовнішньоекономічною діяльністю, а саме реалізує субстратів в європейських країнах світу.

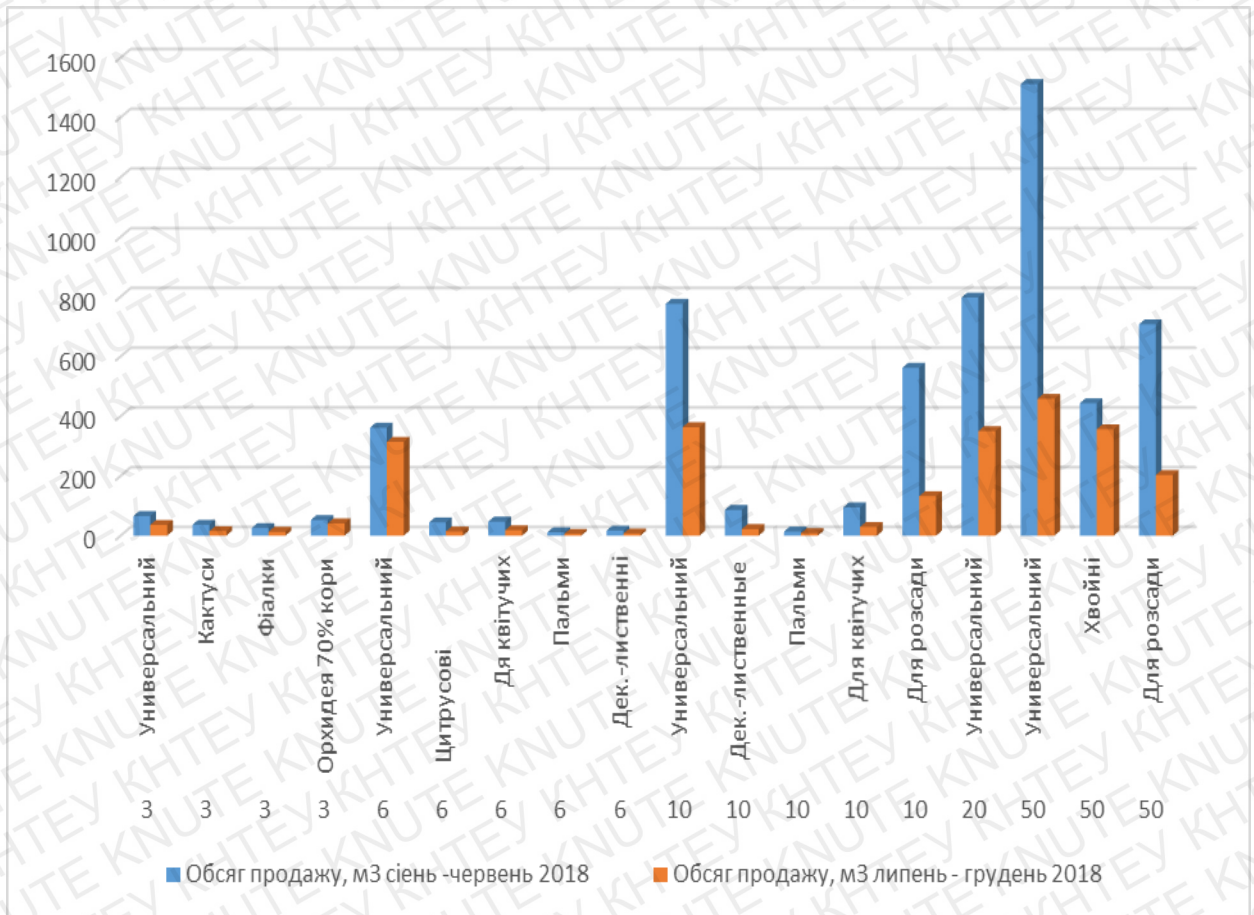


Рис. 2.2. Обсяги продажу субстратів для рослин на ринку України, що реалізує ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2018 р., м³

На рис. 2.3 наведено дані, щодо каналів збуту та обсяги продажу субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2018 рік. Всього було реалізовано субстратів в асортиментному розрізі 75876 м³, що складає 50,592 млн грн (рис. 2.3).

Товарооборот субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» у 2018 р. склав 12,056 млн грн, що на 3,183 млн грн більше, ніж у 2017 р., темп зростання товарообороту склав 35,8% (рис. 2.4). На зростання товарообороту вплинули такі фактори, як зростання цін на продукцію та зростання каналів продажу субстратів у 2018 р. (рис. 2.5)

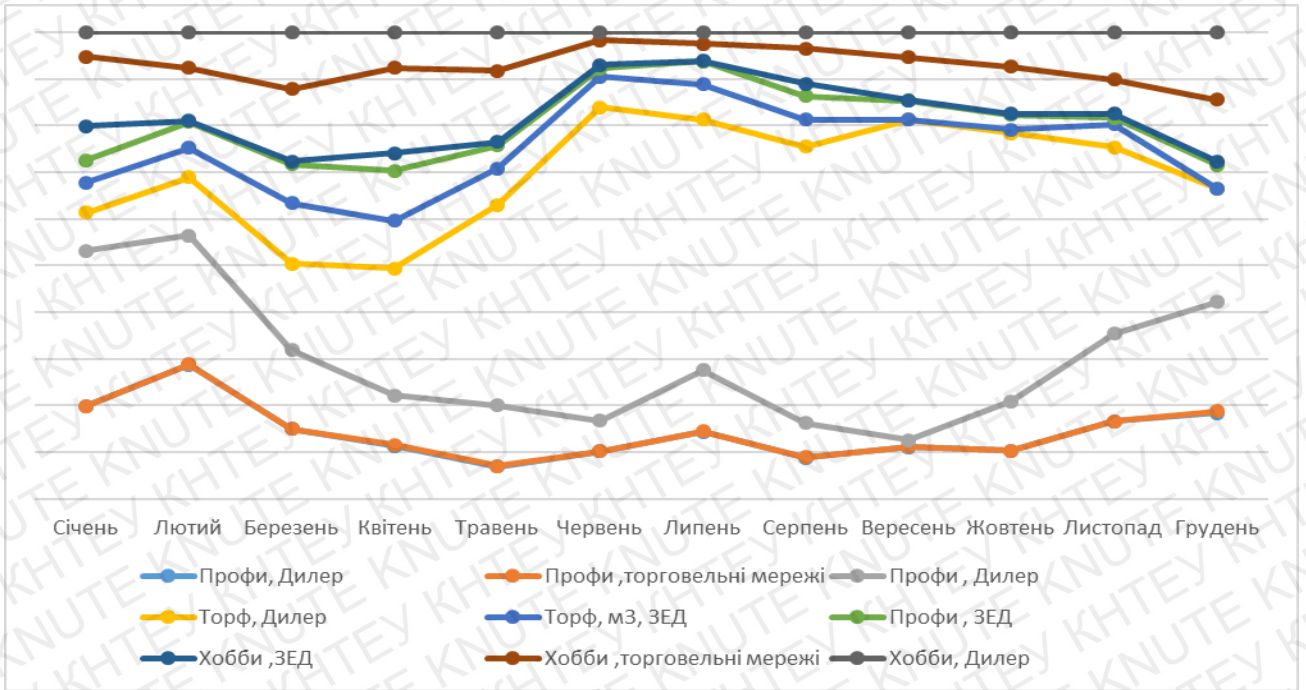


Рис. 2.3. Обсяги продажу субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2018 рік по каналах розподілу, м³

Проаналізуємо динаміку товарообороту субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр. (рис. 2.4)

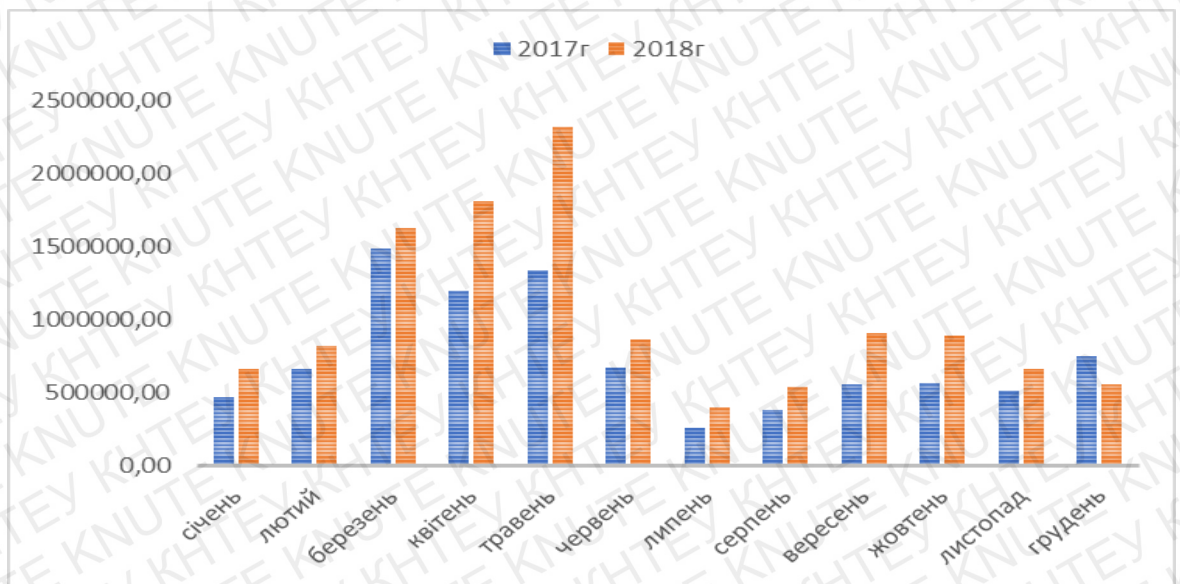


Рис. 2.4. Товарооборот субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр., грн

На рис. 2.5 наведено частку розподілу субстратів по торговельним мережам України, що реалізує ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр., %

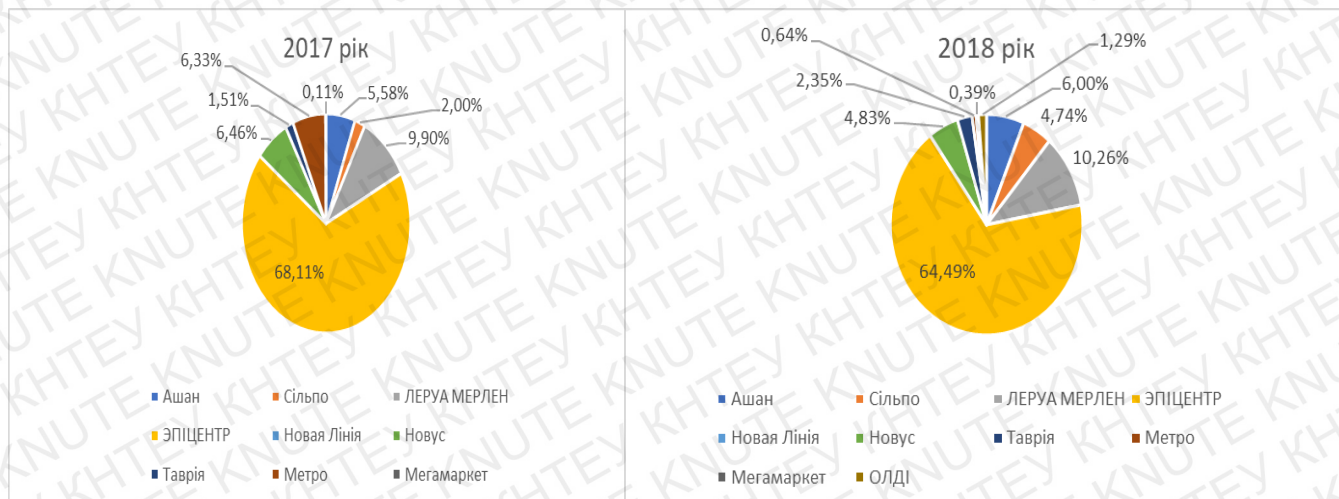


Рис. 2.5. Структура розподілу субстратів по торговельним мережам України, що реалізує ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр., %

Найбільшу частку постачання субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» припадає на мережу магазинів «ЕПІЦЕНТР» - 64,49 % (2017 р.), 68,11 % (2018 р.), найменшу «МЕГАМАРКЕТ» - 0,39%.

У 2018 р. ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» уклало договори на поставку субстратів з торговельною мережею «ОЛДІ» (м. Дніпро та м. Житомир) та збільшило обсяги продажу у 2 нових магазини «ЕПІЦЕНТР», 3 магазини торговельної мережі «Ашан», 5 магазинів торговельної мережі «НОВУС» та 15 магазинів мережі магазинів «Сільпо» порівняно із 2017 р.

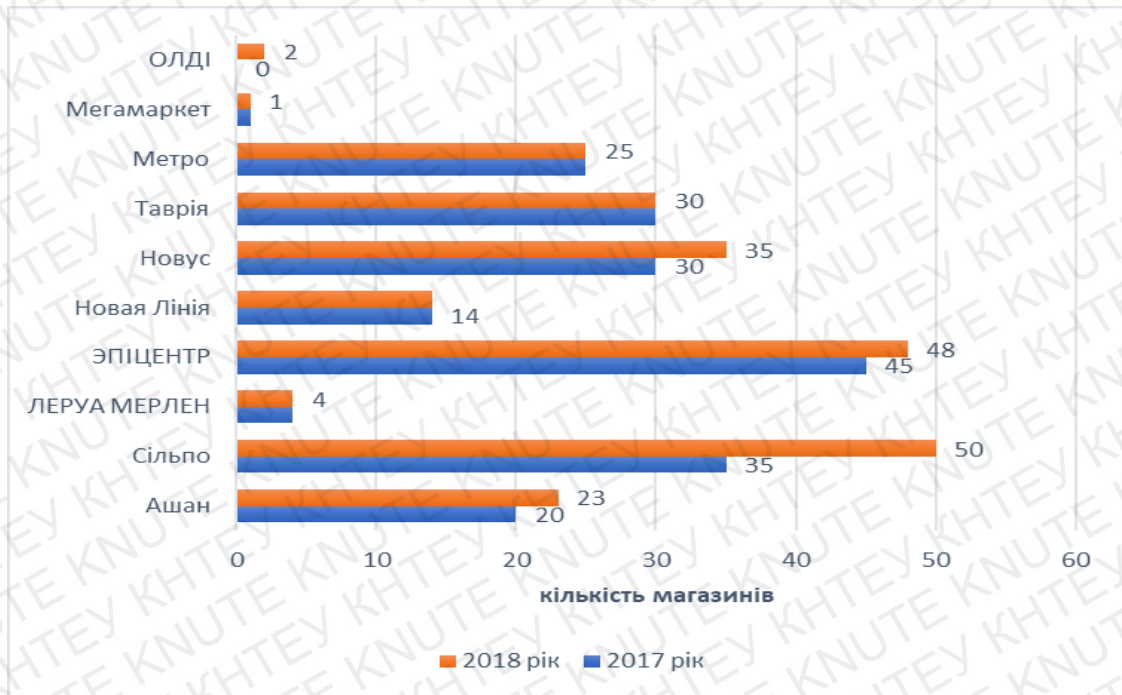


Рис. 2.6. Канали розподілу субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр., од.

Згідно із наведених даних рис. 2.7 видно, що найбільший обсяг товарообороту припадає на торговельні мережі «ЕПІЦЕНТР», «Нова Лінія» - 8,378 млн грн у 2018 р., що на 2,334 млн грн менше, ніж у 2017 р., найменший – роздрібна торговельна мережа «МЕГАМАРКЕТ»

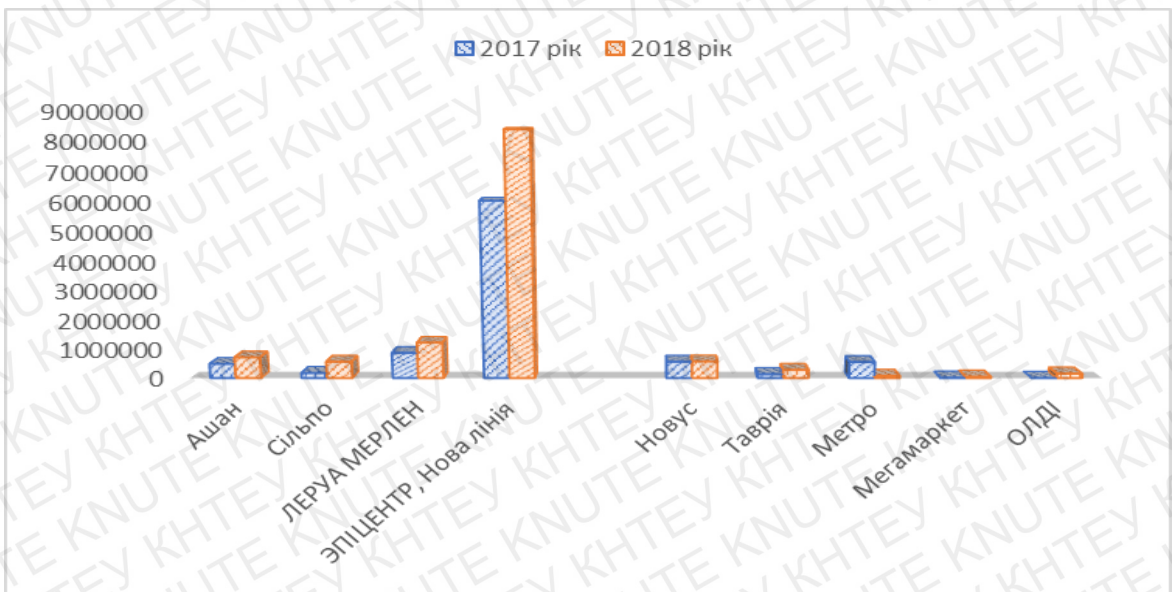


Рис. 2.7. Товарооборот субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр. по каналах збуту, грн

Широта асортименту, що постачається у мережі магазинів України постійно зростає. Так, у 2018 р. кількість SKU продукції ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» зросла на 2 од. у мережі магазинів «АШАН», на 3 од. у «ЛЕРУА МЕРЛЕН» (рис. 2.8).

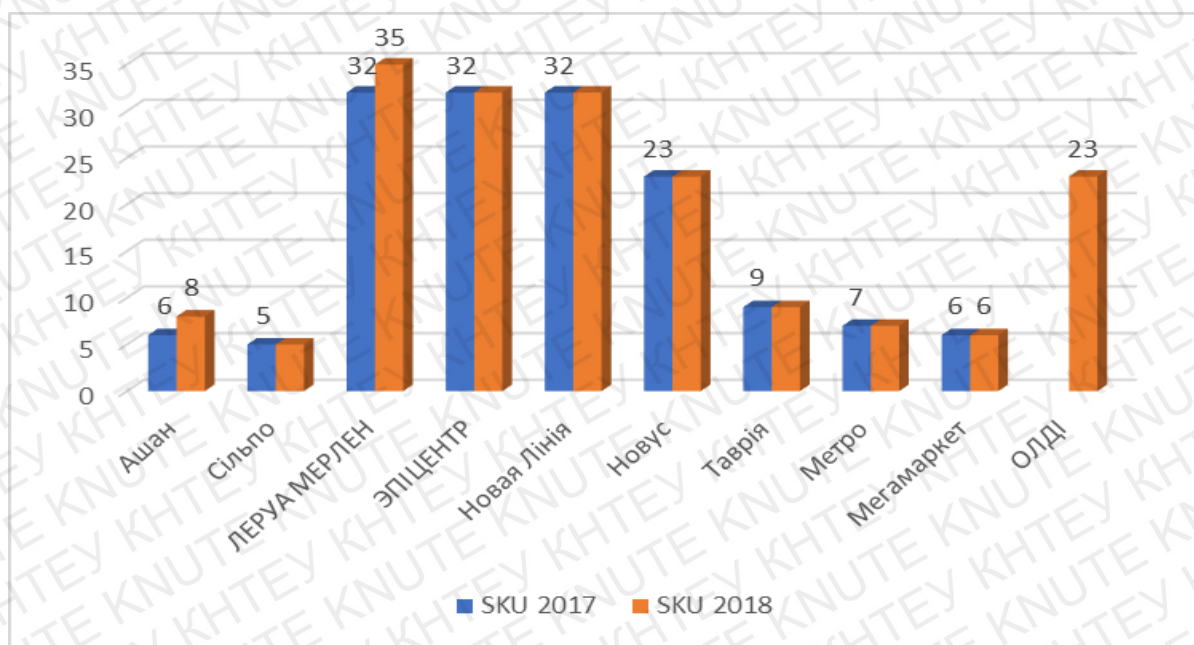


Рис. 2.7. Кількість SKU субстратів ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», що постачається у мережі магазинів України за 2017-2018 рр., од.

Проведемо дослідження конкурентоспроможності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» порівняно з конкурентами (дод. Б) [3,4].

Проаналізувавши дані, що наведені у дод.Б та провівши розрахунок рівня конкурентоспроможності, можемо зробити висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» та ТОВ «Форсаго», сума зважених оцінок 126 та 116 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів). Проте ТОВ «КРОНА-ІМПУЛЬС» обслуговує ринок Вінницької області. Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки. Тому, виникає необхідність у дослідженні та оцінюванні ефективності збутової діяльності підприємства, що досліджується.

2.2. Оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю

Для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат. Здійснимо відповідні розрахунки у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка операційної діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» на збут

млн грн

№ п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1.	Дохід від реалізації продукції	4 890	6 738	2 256	60,82
2.	Собівартість реалізованої продукції	2 756	3941	1185	73,61
3.	Адміністративні витрати	1 043	1 261	218	59,18
4.	Витрати на збут	132	188	55	45,51
5.	Інші операційні витрати	959	1 348	289	33,64
6.	Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	4 578	6 738	3 057	62,77
7.	Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,0252	0,0225	-0,0027	-10,71
8.	Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	37,10	41,00	3,9	10,51
9.	Фінансовий результат від операційно діяльності	7	213	206	2 752
9.	Фінансовий результат від операційно діяльності на 1 грн витрат на збут	0,0612	1,1990	1,1378	1 859

Проведемо оцінювання ефективності збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники-індикатори ефективності збутової діяльності

ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

млн грн

№ п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1.	Дохід від реалізації продукції	4 548	7 314	2 766	60,82
2.	Інші доходи від операційної діяльності	330	828	498	150,59
3.	Собівартість реалізованої продукції	2 846	4 941	2 095	73,61
4.	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	4 871	7 929	3 057	62,77
5.	Середня вартість активів підприємства	5 191	5 480	289	5,57
6.	Валовий прибуток	1 701	2 372	670	39,41
7.	Фінансовий результат від операційної діяльності	7	213	206	2 752

Як показують дані табл. 2.2 та рис. 2.8, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності є досить значними, хоча протягом аналізованого періоду спостерігаємо тенденцію до їх зниження. Так рентабельність основної діяльності у 2018 р. знизилася на 11,78 % проти рівня 2017 р. Що стосується показників рентабельності, розрахованих за показником фінансового результату від операційної діяльності, то їх абсолютні значення хоч є незначними, проте демонструють позитивну динаміку. Зокрема економічна рентабельність у 2018 р. становила 3,9 % і зросла відносно рівня попереднього року на 3,76 %. Загалом ефективність діяльності аналізованого підприємства підвищилася.

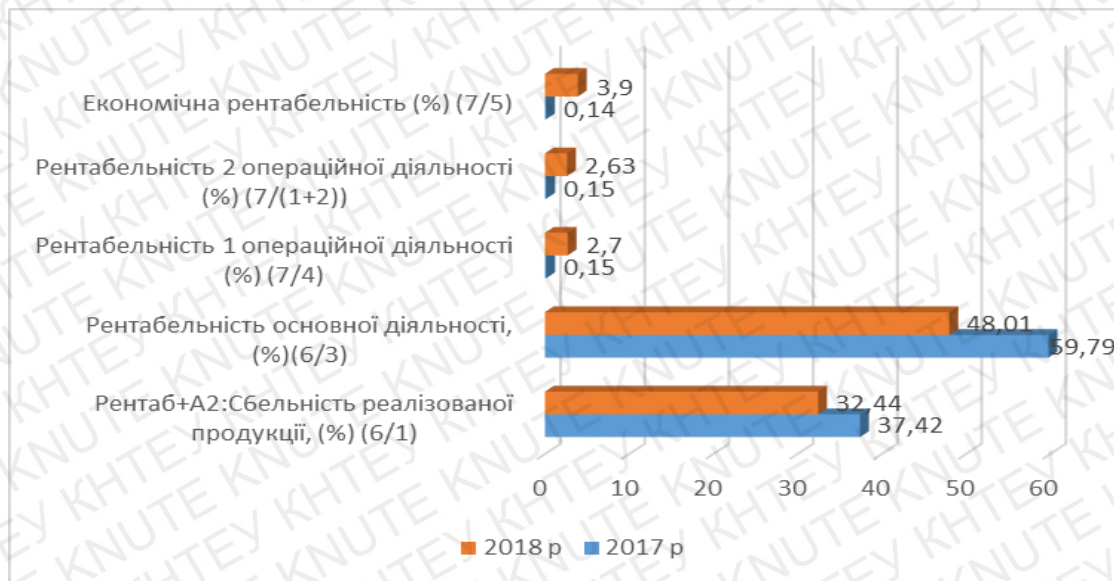


Рис. 2.8. Показники ефективності збутової діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2108 рр., %

Пришвидшилася оборотність готової продукції підприємства. Якщо у попередньому році середній термін зберігання продукції на складі становив 25 днів, то у поточному році така тривалість скоротилася на 16,75 дні, або на 66,34 % і становила 8,5 днів. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, а також про поліпшення роботи відділу продажу. Крім того, якщо у 2017 р. середній період погашення заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства становив 22,22 дня, то у 2018 р. підприємство реалізовувало свої боргові права вже за 14,84 дня, що свідчить про пришвидшення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги (рис. 2.8).

Така динаміка показників позитивно характеризує стан платіжної дисципліни підприємства і позитивно позначиться на зростанні його фінансових результатів і зміцненні фінансового становища.

У ході аналізу важливо також оцінити ефективність роботи працівників відділу збуту підприємства. У табл. 2.3 наведено методику аналізу ефективності роботи служби збуту. Поряд з цим суттєво зросли показники ефективності роботи збутового персоналу. Так дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зріс на 2766 тис. грн або на 60,81 %.

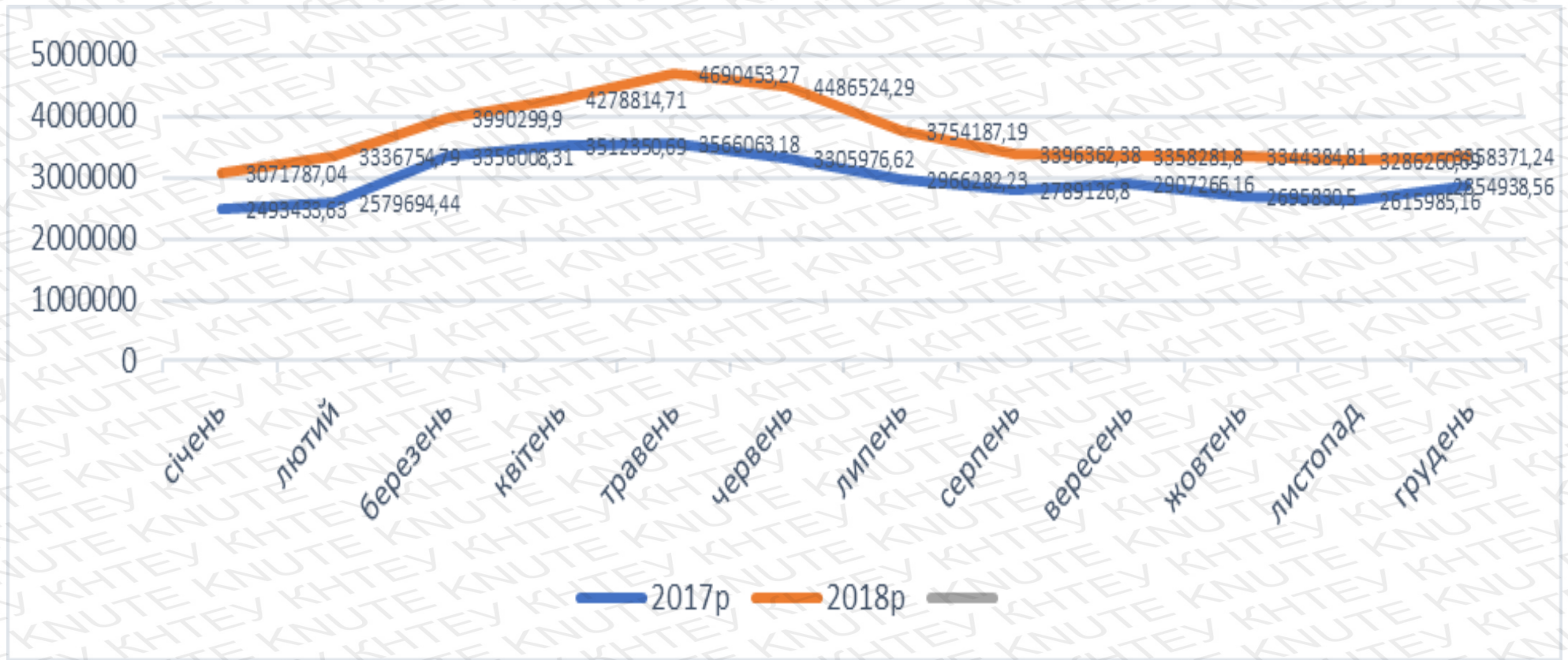


Рис. 2.8. Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» за 2017-2018 рр., грн

Фінансовий результат від операційної діяльності на одного збутового працівника збільшився на 258 тис. грн, або майже у 29 разів, у той час, коли витрати на збут у розрахунку на одного працівника зросли на 69,7 тис. грн, або на 45,5 %.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативності роботи збутового персоналу
ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»**

№ п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1.	Дохід від реалізації продукції (млн грн)	4 548	7 314	2 766	60,82
2.	Витрати на збут (млн грн)	1 226	1 784	558	45,51
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності (млн грн)	7	213	206	2 752
5.	Середньооблікова чисельність збутового персоналу (осіб)	287	290	-	-
6.	Загальний фонд оплати праці працівників (млн. грн)	1 220	2 322	1 102	90,33
7.	Витрати на оплату праці збутового персоналу (млн грн)	13	26	13	92,09
8.	Дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту (тис грн)	5 685	9143	3457	60,81
9.	Витрати на збут у розрахунку на одного працівника відділу збуту (тис грн)	1533	2230	69,7	45,50
11.	Прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника відділу збуту (тис грн)	938	2673	258,00	2 751

За даними табл. 2.3 чисельність збутового персоналу за аналізований період залишилася незмінною – 150 осіб, однак його частка у середньообліковій чисельності працівників підприємства є досить низькою і скоротилася на 2,29 %. Водночас витрати на оплату праці персоналу зросли на 128 тис. грн, або на 92,08 %, що загалом збігається із загальною тенденцією оплати праці на підприємстві і є мотивуючим фактором підвищення її

продуктивності. Таке співвідношення відносних показників результативності однозначно засвідчує зростання ефективності збутової діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

3.1. Підвищення ефективності збутової діяльності

Визначення ситуації на ринку по різних областях діяльності підприємства є найважливішим елементом і передумовою постановки цілей. Для її оцінки можна розглянути критерії привабливості ринку.

У результаті переходу до ринкових принципів господарювання і пов'язаними з цим безперервними змінами на ринку, його стан повинен бути об'єктом постійної уваги. Тільки таким чином можна визначити, що вплинуло на розвиток підприємства, чи зміна кон'юнктури, успіх проведених маркетингових заходів або інші причини. Тільки постійне спостереження в змозі дати відповідь на питання, як розвивалося підприємство: пропорційно розвитку ринку, з випередженням або відставанням. Відповідно виникає необхідність у проведенні SWOT-аналізу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» (табл. 3.1).

Під час формування стратегії збуту підприємство:

- визначає основні цілі збутової діяльності;
- ретельно аналізує фактори зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін;
- на основі проведеного аналізу здійснює вибір стратегії організації збуту: прямого чи опосередкованого;
- на основі цілей діяльності обирає стратегію охоплення ринку: інтенсивний, селективний чи ексклюзивний збут;
- постійно здійснює процес управління та контролю над збутовими каналами підприємства та коригувати основні рішення у сфері збуту з

урахуванням їх ефективності та змін у факторах маркетингового середовища.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»					
Можливості			Загрози		
1	Зростання попиту.	(+3)	1	Повільне після кризове зростання ринку.	(-2)
2	Можливість створення виробниками нового бренду.	(+1)	2	Коливання курсів валют.	(-3)
3	Поява нових сегментів	(+2)	3	Нестабільність роботи виробників	(-2)
4	Поступове зменшення імпорту	(+3)	4	Зростання цін	(-3)
5	Ослаблення конкурентів.	(+2)	5	Значний вплив зміни законодавства і регулятивних заходів.	(-2)
			6	Перевага конкурентів щодо надання логістичних послуг	(-2)
			7	Зростання активності конкурентів	(-3)
			8	Збільшення кількості конкурентів	(-2)
			9	Збільшення кількості дешевих субстратів	(-3)
Сильні сторони					
1	Великий досвід роботи компанії на ринку України ;	(+2)	<p>Сильні сторони підприємства дозволяють повніше використати можливості зовнішнього середовища:</p> <p>1) є можливість розширення частки ринку;</p> <p>2) укладання нових договорів і збільшення присутності за рахунок внутрішніх можливостей підприємства.</p> <p>Сильні сторони підприємства можуть послабити негативний вплив з боку зовнішнього середовища:</p> <p>1) за рахунок позитивного іміджу компанії, а також сервісу зменшити наслідки від виходу на ринок дешевших неякісних субстратів;</p> <p>2) вплив повільного зростання ринку може бути зменшений за рахунок збільшення частки ринку, що займає підприємство</p>		
2	Наявність досвідчених керівників;	(+2)			
3	Значна фінансова потужність	(+3)			
4	Велика мережа філій	(+3)			
5	Широкий асортимент субстратів	(+3)			
6	Висока якість продукції;	(+2)			
7	Відомість брендів;	(+2)			
8	Позитивний імідж компанії;	(+3)			
9	Наявність навчального центру;	(+1)			

Продовження табл. 3.1

1 0	Наявність широкої мережі сервісних центрів;	(+2)	
1 1	Наявність додаткових послуг;	(+2)	
1 2	Лідер продажів субстратів відомих брендів	(+2)	
1 3	Традиції високої якості обслуговування.	(+2)	
Слабкі сторони			
1	Висока залежність від постачальників у плані формування цін на товари;	(-3)	Слабкі сторони можуть завадити використати можливості зовнішнього середовища: 1) зростанню частки ринку, збільшенню продажів і виходу на ринок нового бренду можуть завадити неефективні рекламні заходи Можливий ефект синергії, коли слабкі сторони можуть збільшити негативний вплив зовнішнього середовища

Відповідно до даних табл. 3.1 можна зробити такі висновки: можливості підприємства ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» склали 5 пунктів, проте загрози склали 9 пунктів. Сильні сторони підприємства дозволяють повніше використати можливості зовнішнього середовища. У ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» є можливість розширення частки ринку та укладання нових договорів і збільшення присутності за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Підприємство наприкінці 2018 р. підписало контракт з одним із найбільшим виробником хобі – компанією Киссон на виробництво СТМ.

Під поточним збутовим потенціалом підприємства пропонується розуміти ресурсне забезпечення та компетенції його працівників у сфері управління збутовою діяльністю, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та характеристик його зовнішнього середовища отримати певну граничну (максимально можливу) величину прибутку від реалізації продукції (товарів, послуг). Перспективний збутовий потенціал підприємства відображає очікувані обсяги ресурсного забезпечення збутової діяльності та компетенції працівників у сфері

управління цієї діяльністю, наявність яких підприємство повинно передбачати у своїх планах, що дозволить за його очікуваних виробничих можливостей та прогностичних характеристик зовнішнього середовища отримати у плановому періоді певну граничну (максимально можливу) величину фінансових результатів (прибутку) від збуту продукції.

Пропонуємо проводити оцінювання збутового потенціалу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ». Для проведення дослідження, необхідним є збір інформації такого характеру [37]:

1. Система ресурсного забезпечення

1.1. підсистема інформаційного забезпечення, було досліджено стан системи маркетингової інформації підприємства, оцінка практики маркетингових досліджень, використання аналітичних і прогностичних розрахунків показників збутової діяльності, використання сучасних технологій у процесі збереження інформації

1.2. підсистема кадрового забезпечення передбачає вивчення кадрової політики підприємства, тут я оцінила ступінь професійної компетенції, ступінь відповідності рівня освіти персоналу, показник оцінки досвіду у сфері збуту та оцінила рівень репутації менеджерів.

1.3. підсистема товарного забезпечення спрямована на визначення рівня використання маркетингових елементів при формуванні асортименту, ступінь договірної та асортиментної політики.

2. Система управління збутової діяльності

2.1. підсистема програмування передбачає дослідження практики розробки стратегічних програм збутової діяльності. Також охоплює розрахунок прогнозів збуту та планування оперативних планів збуту.

2.2. підсистема організації. Доречним тут стало використання прогресивних методів збуту та якості процедури збуту, методів збуту.

2.3. підсистема маркетингового контролю - Оцінка привабливості ринкових сегментів, Оцінка ефективності стратегії збуту, Виявлення

сильних і слабких сторін, Виявлення конкурентних переваг у сфері збуту, Оцінка доцільності організаційної структури збуту, Аналіз виконання планових завдання, Оцінка ефективності ЗД, Оцінка ефективності витрат на маркетинг, Вивчення ринкової частки підприємства.

3. Система підтримки збутової діяльності

3.1 Підсистема маркетингових комунікації – спрямована на дослідження маркетингової активності збутової діяльності та її стимулювання. Аналіз рекламних заходів, ступінь їх впровадження. Доцільність роботи відділу маркетингу, розробка маркетингових програм, та заходів зі стимулювання покупців та клієнтів компанії.

Основну інформацію, яку необхідно для діагностики збутового потенціалу підприємства, доречно збирати шляхом експертних оцінок компетентних людей.

Метод експертних оцінок дасть змогу з точки зору працівників підприємства, оцінити всі необхідні данні. Внутрішню ситуацію на фірми можуть знати лише люди, які працюють у компанії більше 1 року, тому зробивши вибірку у 10 осіб. У ході дослідження було запропоновано проведення анкетування: Керівник відділу маркетингу, Заступник керівника відділу маркетингу, Керівник відділу продаж, Відповідальні за маркетингові дослідження та аналітику, Відповідальні за напрям по роботі з клієнтами, Керівник відділу персоналу

Анкетування мало такий вигляд: Кожному по електронній пошті прийшов лист Excel, де пропонувалось оцінити складові системи збутового потенціалу по розділах, за допомогою 5 бальної шкали, чим вища оцінка, тим якісніше використовується ресурс.

«Шановний керівник відділу маркетингу, пропоную Вам виступити експертом зі збутової діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» та оцінки складові комплексної системи збутового потенціалу підприємства за 5бальною шкалою.

Дослідження проводиться у зв'язку з розглядом мною проблеми використання збутового потенціалу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», за результатами опитування будуть підведені підсумки.

Дякую за співпрацю»

Таблиця 3.2

Рекомендована шкала оцінок елементного складу збутового потенціалу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

№	Складова	Кількість балів при певному стані збутового потенціалу				
		Зовсім не використовується	Погано використовується	Не повністю використовується	Добре використовується	Дуже добре використовується
1	Система ресурсного забезпечення					
1.1	Інформаційне	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21	21,1-28
1.2	Кадрове	0-1	1,1-8	8,1-16	16,1-24	24,1-32
1.3	Товарне	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21	21,1-28
РАЗОМ		0-5	5,1-22	22,1-44	44,1-66	66,1-88
2	Система управління збутовою діяльністю					
2.1	Програмування	0-1	1,1-7	7,1-14	14,1-21	21,1-28
2.2	Організація	0-1	1,1-8	8,1-16	16,1-24	24,1-32
2.3	Маркетинговий контроль	0-1	1,1-13	13,1-26	26,1-39	39,1-52
РАЗОМ		0-10	10,1-25	25,1-51	51,1-76	76,1-112
3	Система підтримки збутової діяльності					
3.1	Маркетингові комунікації	0-6	6,1-28	28,1-50	50,1-73	73,1-96
РАЗОМ		0-6	6,1-28	28,1-50	50,1-73	73,1-96
Максимальна кількість балів						296

Отримавши експертні оцінки по кожному розділі системи збутового потенціалу розрахуємо середні оцінки, шляхом приведення середніх значень, та вивела все в одну загальну таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Зведені показники експертної оцінки по кожному розділі системи збутового потенціалу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ
ТРЕЙДІНГ»**

№	Складові	Кількість балів при певному стані збутового потенціалу					Максимальн е значення
		Зовсім не використовуєтьс я	Погано використовуєтьс я	Не повністю використовуєтьс я	Добре використовуєтьс я	Дуже добре використовуєтьс я	
1	Система ресурсного забезпечення						
1.1	Інформаційне				20		28
1.2	Кадрове					26	32
1.3	Товарне				16		28
	РАЗОМ				36	26	88
2	Система управління збутової діяльності						
2.1	Програмування					21,1	28
2.2	Організація					24,5	32
2.3	Маркетингови й контроль				41		52
	РАЗОМ				41	45,6	112
3	Система підтримки збутової діяльності						
	3.1					73,1	
	РАЗОМ					73,1	96
	Максимальна кількість балів	221,7					296

За допомогою формули :

$$\frac{P_i}{P_{max}} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

де P_i - експертна оцінка i -тої підсистеми

P_{max} – максимальне значення використання

Отримала такі показники використання збутового потенціалу ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ».

Таблиця 3.4

Рівень використання збутового потенціалу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

Система управління ресурсним забезпеченням	
Інформаційне	71,428571
Кадрове	81,25
Товарне	57,142857
РАЗОМ	70,454545
Система управління збутовою діяльністю	
Програмування	75,357143
Організація	76,5625
Маркетинговий контроль	78,846154
РАЗОМ	77,321429
Система підтримки збутової діяльності	76,145833
РАЗОМ	76,145833
Максимальна кількість балів	74,898649

Отже, підбиваючи підсумок даної таблиці можна сказати, що загалом кожна підсистема досить добре використовується підприємством, загальний рівень використання збутового потенціалу $\approx 75\%$, але існують підсистеми, де збутовий потенціал використовується всього на 57% - товарне забезпечення, що каже про недовго використання асортиментної політики, хоча і оцінено, що ступінь розірвання договорів має досить малу ймовірність. Наступним етапом дослідження потенціалу було використання логічної функції ЕСЛИ,

яка допомогла використати логічні значення для виміру використання збутового потенціалу, при зміні показників вона оцінить ступінь використання підприємством системи збуту.

Також, для вдалої оцінки збутової діяльності необхідним є виявлення внутрішніх та зовнішніх ризиків, та можливостей підприємства за допомогою розробки матриці факторів ризику і конкурентних можливостей підприємства (табл. 3.5) Оцінка збутових ризиків здійснювалась експертним методом за такими критеріями: імовірність ризику, небезпека ризику, важливість ризику.

За результатами оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів розробляються профілі стратегічних збутових ризиків, в яких фактори ризику ранжуються за зонами в залежності від ступеню важливості.

Зона критичного ризику – від 0,55 до 1

Зона підвищеного ризику – від 0,15 до 0,54

Зона мінімального ризику – від 0,01 до 0,14 балів

Таблиця 3.5

Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів ризику зниження ефективності збутової діяльності підприємства

№	Ключові фактори	Оцінка		Важливість ризику
		Імовірність ризику	Небезпека ризику	
Зовнішні фактори ризику				
1	Зниження темпів виробництва	0,1	0,3	0,03
2	Нестабільність економічної ситуації	0,7	0,7	0,49
3	Зниження обсягів реалізації товарів	0,1	0,5	0,05
4	Зростання запасів товарів	0,3	0,4	0,12
5	Незбалансованість товарної пропозиції щодо платоспроможності населення	0,1	0,2	0,02
6	Зростання рівня безробіття	0,6	0,4	0,24
7	Обмеження у сфері ціноутворення	0,3	0,2	0,06

8	Збільшення мита	0,4	0,6	0,24
9	Нестабільність законодавства	0,7	0,9	0,63
10	Послаблення конкурентних позицій внаслідок неадекватної оцінки цільового ринку та недооцінки конкурентів	0,5	0,7	0,35
11	Інфляція	0,9	0,9	0,81
12	Зростання тиску конкурентів	0,9	0,8	0,72
13	Світова криза (Збільшення акцизу на сировину)	0,8	0,9	0,72
14	Кліматичні умови	0,1	0,3	0,03
15	Підвищення цін на сировину	0,7	0,9	0,63
16	Невиплата депозитів (відстрочка)	0,6	0,5	0,3
Внутрішні фактори ризику				
1	Низький ступінь маркетингової активності при формування асортиментної політики підприємства	0,2	0,7	0,14
2	Неефективна система стратегічного планування збутової діяльності	0,2	0,6	0,12
3	Низька ефективність використання торговельної площі при розподілі субстратів	0,6	0,5	0,3
4	Відсутність системи оцінювання ефективності заходів зі стимулювання збуту	0,2	0,6	0,12
5	Наявність невикористаних можливостей в рамках ПР	0,1	0,5	0,05
6	Відсутність програм рекламної діяльності та оцінювання її ефективності	0,1	0,7	0,07

При проведенні розрахунків за допомогою функції ЕСЛИ, ми зможемо оптимізувати ризики та уникнути перевищення ступеню важливості ризиків. Аналіз дасть змогу оцінювати які саме системи забезпечення збутової діяльності потребують уваги та доопрацювань, які потребують підтримки та удосконалення.

3.2. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю

Проведемо прогноз товарообороту на 2019 р.

Для планування товарообороту будемо використовувати економіко-статистичний метод розрахунку, на основі середнього темпу зростання:

$$T_p = \sqrt[n]{\frac{TO_n}{TO_1}} \quad (3.2)$$

де T_p - середній темп зростання товарообороту;

n - кількість періодів, що досліджуються;

TO_n - товарооборот n - періоду, грн;

TO_x - товарооборот першого періоду, що досліджується, грн

$$TO_{пл} = TO \cdot T_p \quad (3.3)$$

де $TO_{пл}$ - плановий товарооборот, грн

TO_n - товарооборот n - періоду, грн;

T_p - середній темп зростання товарообороту.

Розрахуємо оптимістичний та песимістичний прогноз товарообороту на 2019р. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

План-прогноз товарообороту на 2019 р. ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» (оптимістичний, песимістичний), грн

Часова шкала	Прогноз	Прив'язка до низької вірогідності	Прив'язка до високої вірогідності
01.01.2019	801228,28	-239655,41	1842111,96
01.02.2019	805922,6	-267248,67	1879093,87
01.03.2019	810616,92	-294145,17	1915379,02
01.04.2019	815311,25	-320404,00	1951026,49
01.05.2019	820005,57	-346076,87	1986088,01
01.06.2019	824699,9	-371209,33	2020609,12

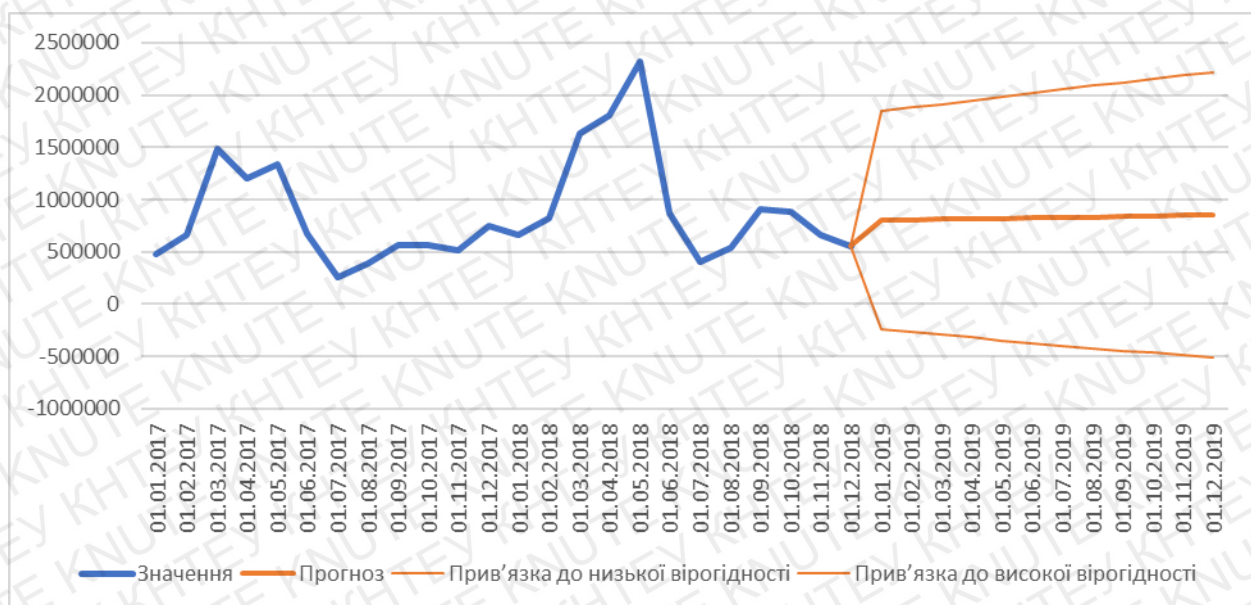


Рис. 3.1. План-прогноз товарообороту на 2019 р.(оптимістичний, песимістичний), грн

З метою визначення пріоритетів у господарській діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» проведемо аналіз факторів, що впливають на системи управління збутовою діяльністю. За наведеними даними побудовано багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» (рис. 3.2). Чим більша площа багатокутника, тим вище показник конкурентоспроможності підприємства на ринку субстратів.

ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» має незначні переваги порівняно із своїм прямим конкурентом ТОВ «Форсаго», а саме: широта асортименту товарів, унікальна товарна пропозиція, партнерські взаємовідносини із клієнтами (торговельними мережами). Проте і мають певні недоліки.

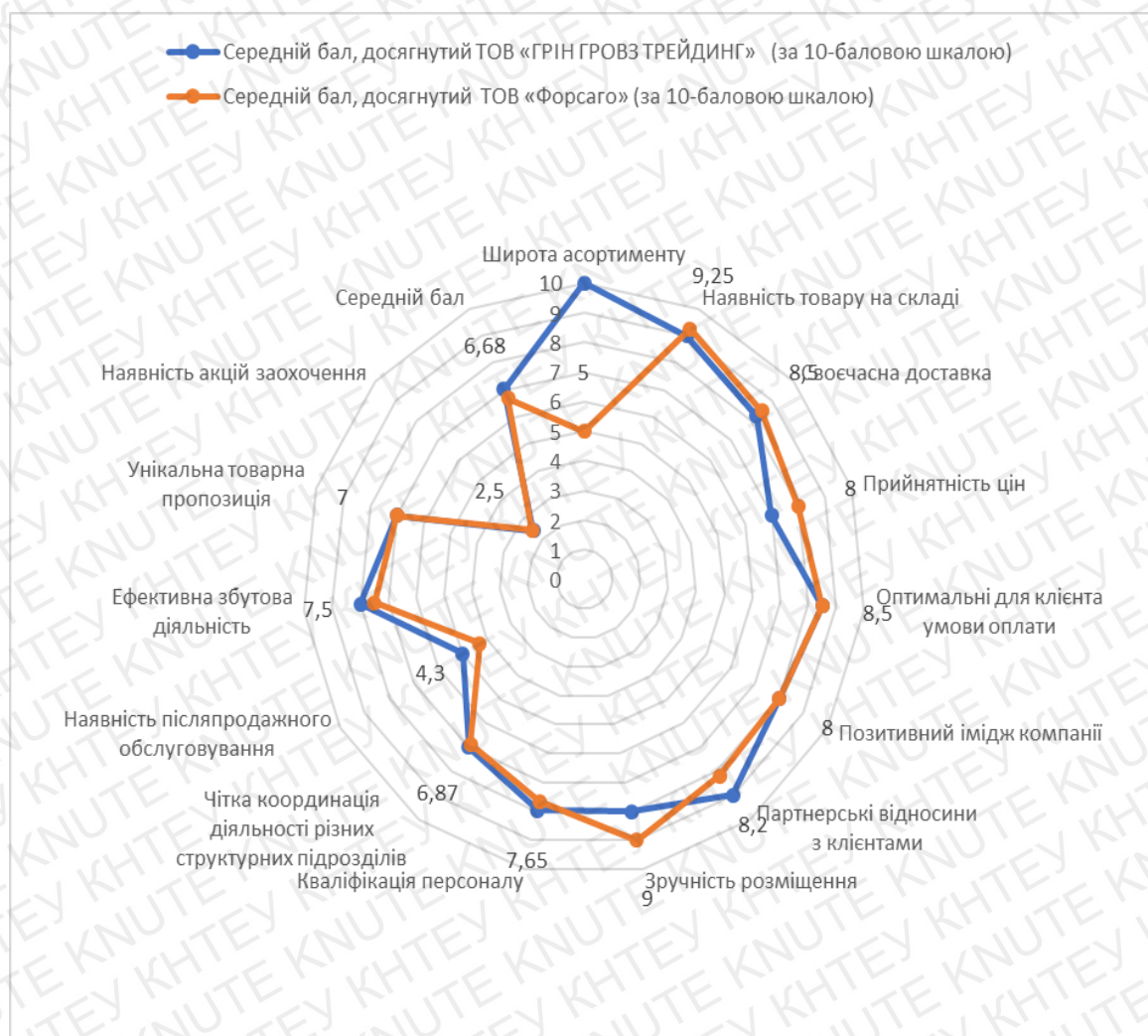


Рис. 3.2. Багатокутник конкурентоспроможності дистриб'юторів, що реалізують субстратів на ринку України

Для покращення своєї збутової діяльності ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» планує підвищити товарооборот у 2019 р., який за планом прогнозом складе 73, 077 млн грн.

Пропонуємо заходи щодо підвищення частки на ринку субстратів, що сприяють підвищенню товарообороту (табл. 3.7, 3.8).

Таблиця 3.7

**Конкурентоздатність стратегічних зон субстратів
«ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» ТОВ**

№	Показники	Коефіцієнт значущості показника	Стратегічні зони				
			Профі	Торф	Хобі 1	Інша продукція	Хобі 2
1.	Прийнятний рівень ціни	1,0	9	9	9	7	9
2.	Відповідність якості товарів до вимог покупців	0,5	8	9	6	8	9
3.	Швидкість виконання замовлення	0,5	5	8	8	9	9
4.	Широта асортименту	0,9	8	9	7	5	4
5.	Кваліфікованість персоналу	0,5	8	8	8	8	8
6.	Висока кваліфікація персоналу	0,7	6	6	6	6	6
7.	Якість упаковки	0,9	8	9	6	7	6
8.	Якість зберігання продукції	0,5	8	9	6	6	4
9.	Збутова мережа	1,0	6	6	6	6	6
10.	Наявність заходів зі стимулювання збуту - акцій та знижок	1,0	6	8	5	5	8
11.	Доставка	0,7	9	9	9	9	9
12.	Якість обслуговування	0,7	9	9	9	9	9
13.	Реклама	0,6	3	5	3	2	6

Важливою перевагою матриці є наочність результатів. У випадку із ринком субстратів, дуже різномірним, матриця Дженерал Електрик – Маккінзі може бути основою для довгострокового плану збуту. Важливим є те, що дев'ять стратегій, що пропонуються матрицею, дають широкий вибір дій для різних ситуацій. Стратегії окреслені теоретично і неодноразово застосовувались на практиці.

З іншої сторони значна кількість варіантів дій є і певним недоліком. Деякі із стратегій не дають є набір чітких заходів.

Таблиця 3.8

Привабливість ринку

№	Показники	Коефіцієнт значущості показника	Стратегічні зони				
			Профі	Торф	Хобі 1	Інша продукція	Хобі 2
1.	Прибутковість	1,3	9	9	5	5	4
2.	Тенденція розвитку сегменту	0,7	8	8	7	4	8
3.	Конкурентна привабливість	0,8	9	7	7	6	8
4.	Купівельна спроможність покупців	0,7	8	8	9	7	8
5.	Рівень насичення попиту	0,6	7	8	5	6	7
6.	Доступність товарних ресурсів	0,9	9	9	9	9	9
7.	Державне регулювання	0,3	4	4	4	4	4
8.	Ступінь мінливості потреб і запитів покупців щодо товарів номенклатури підприємства	1,5	8	7	6	5	6
9.	Ступінь чутливості покупців щодо зміни рівня цін на товар	1,0	9	9	8	5	5
10.	Сталість потреб покупців	1,0	8	9	7	7	5
11.	Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	1,2	7	8	8	3	2

Це стосується стратегій СЗГ, які потрапили в середину матриці. Так, стратегія «обережного ведення бізнесу» близька до відсутності стратегії, оскільки немає жодних точних планомірних дій, що б були описані в її контексті. Стратегія швидкого нарощування товарообороту виглядає скоріше як мета, а не стратегія. Взагалі, квадранти 3,5,7, як «зона вибіркового росту» вимагають доопрацювання після розробки матриці. Така невизначеність змушує дослідника застосувати інші методи для уточнення стратегії (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Матриця стратегічних зон субстратів

ТОВ

«ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

	Профі	Торф	Хобі 1	Інша продукція	Хобі 2
Конкурентоспроможність	0,73	0,81	0,69	0,86	0,72
Привабливість	0,81	0,81	0,63	0,55	0,58
Квадрат	4	1	5	3	6

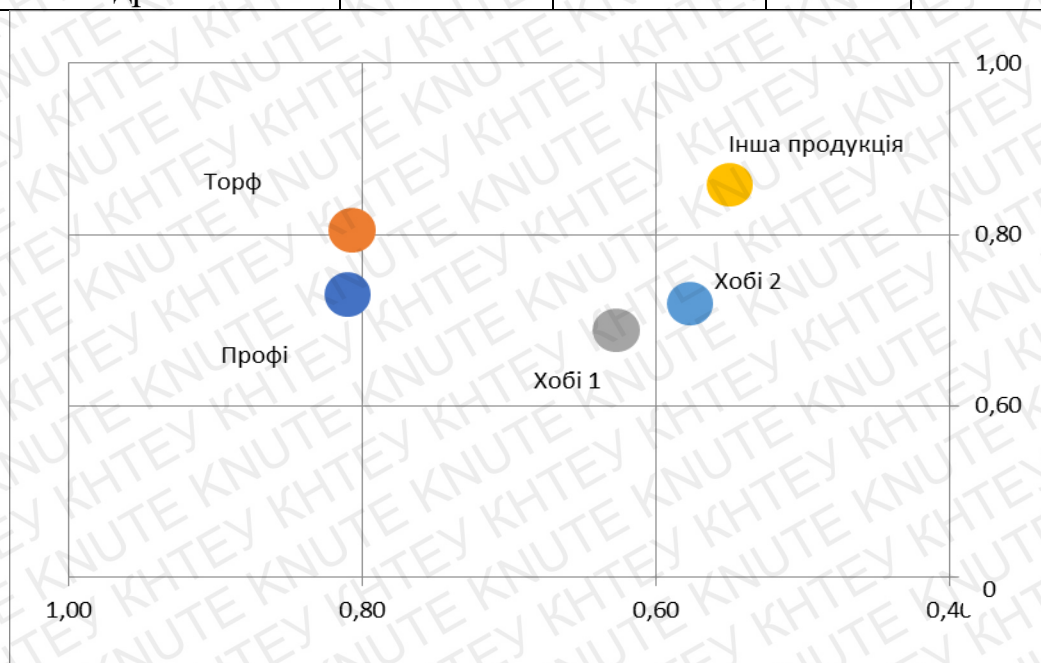


Рис. 3.3 . Матриця «Мак-Кінсі/ДЕ» «привабливість – конкурентоспроможність» ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»

Так Торф займає стратегію лідерства, Профі – стратегія росту, Хобі 1 – стратегія обережного ведення, Інша продукція та Хобі 2 – стратегія швидкого збільшення обсягів.

Збільшення проникнення на ринок може бути здійснене шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції. Оскільки ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» є лідером із продажу субстратів на рику України, то може отримати додаткові конкурентні переваги такими способами:

- 1) зниження витрат процесу (збільшення віддачі, скорочення відходів, зменшення прямих трудовитрат, зменшення непрямих трудовитрат (контроль, управління), зниження енерговитрат);
- 2) зменшення обсягу запасів (впровадження системи постачання «точно в час», зменшення періоду обороту запасів);
- 3) зниження адміністративних витрат (спрощення документообігу, використання електронних засобів передавання даних);
- 4) забезпечення безпеки (загальна безпека, безпека безпосередніх користувачів);
- 5) варіювання ціни на товар та розробка бонусної системи для різних каналів збуту (заміна деяких елементів на дешевші, удосконалення розподільчого процесу);
- б) використовувати нові маркетингові технології.

За результатами матриці Мак-Кінсі, такі стратегічні господарські підрозділи ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» пропонуємо заходи щодо підвищення частки ринку (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

**Заходи щодо підвищення частки ринку ТОВ «ГРІН ГРОВЗ
ТРЕЙДІНГ» та зростання товарообороту субстратів**

Групи товарів	Заходи та перспективи зростання товарообороту та чинники, що впливають на його зростання
Профі	<p>На 2019 рік бачимо зростання продажів по профі на рівні 20%. І вихід на 33% частки профі ринку в Україні. Прибалти втратили частину ринку в цієї весни і влітку, активізувалися і допомагають дистриб'юторам в Україні розвивати субстрат збільшуючи товарні кредити і проводячи промо активності. Також сезон видобутку у прибалтів був хороший і є вільний обсяг. Ми також плануємо проведення в сезон рекламної кампанії в тематичній періодиці та рекламні банера в місцях скупчення продажів. У 2019 разом з ростом проводити політику утримання ринку, тому що втратили його будуть намагатися повернутися на свої позиції. У нашому портфелі профі становитиме 32,3%</p>
Торф	<p>У 2019 імовірно буде зростати товарооборот торфу на 30%. Це пов'язано з тим, що зберігається тренд вирощування кущів та нашого виходу на ринок фермерів, які вирощують квіти. Припускаємо, що обсяг реалізації складе в 48160 м3.</p>
Хобі	<p>У 2019 бачимо за необхідне розвивати напрямок хобі. Це викликано тим, що наш торф спочатку найкращим чином підходить для цього сегмента. Бачимо приріст на 50% і вихід на 21400 м3 на рік. У портфелі компанії хобі становитиме близько 18.8%. Для розвитку цього напрямку розроблені і запуснені нові рецепти (Росада, епіфітний орхідея, фіалка, пальма) Застосовуються нові популярні літражи. Також вивчається питання випуску нової ТП, з упором на натуральні компоненти без використання субстратів. Підписано контракт з найбільшим продавцем і виробником хобі - компанією Кішонський на виробництво СТМ. Отримано замовлення на грудень.</p>

Отже, на основі проведеного портфельного аналізу ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» можемо стверджувати, що дане підприємство має великий

потенціал розвитку в майбутньому. За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей воно зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку. Продукція підприємства характеризується досить високими показниками конкурентоспроможності, проте деякі асортиментні групи діють на ринках з низьким ступенем привабливості.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновки:

1. Ефективність управління збутом (продажем) товарів, як і завдання підприємства, не є постійними та змінюються відповідно до стадій життєвого циклу підприємств оптової торгівлі, враховуючи специфіку та стану розвитку їх ринків збуту, попиту на товари та послуги, наявності фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку підприємства. Отже, управління збутом (продажем) товарів буде вважатися ефективним, якщо воно, поряд з іншими складовими комплексу маркетингу, забезпечить досягнення поставленої мети діяльності підприємства. Серед показників – індикаторів (КРІ) оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю визначено такі: частка ринку загальнодержавна, маркетингова привабливість, інтенсивність конкуренції, коефіцієнт концентрації ринку місцевий, індекс Розенблюта, темп приросту ринкової частки промислового підприємства, темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації), темп приросту збутових витрат, частка витрат на збут у валовій реалізації, збутова місткість витрат, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, рентабельність витрат на маркетинг і збут, маркетингова місткість витрат у чистому прибутку, показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг, коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, показник зростання доходів від додаткових витрат на збут.
2. Одним із основних дистриб'юторів мінерального органічного добрива в Україні є компанія «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ», яка є представником торговельних марок добрива PEATFIELD і ECO PLUS. Товарооборот субстратів ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» у

2018 р. склав 12,056 млн грн, що на 3,183 млн грн більше, ніж у 2017 р., темп зростання товарообороту склав 35,8%. На зростання товарообороту вплинули такі фактори, як зростання цін на продукцію та зростання каналів продажу субстратів у 2018 р. У 2018 р. ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» уклало договори на поставку субстратів з торговельною мережею «ОЛДІ» (м. Дніпро та м. Житомир) та збільшило обсяги продажу у 2 нових магазини «ЕПЦЕНТР», 3 магазини торговельної мережі «Ашан», 5 магазинів торговельної мережі «НОВУС» та 15 магазинів мережі магазинів «Сільпо» порівняно із 2017 р.

3. Високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» та ТОВ «Форсаго», сума зважених оцінок 126 та 116 балів відповідно (максимально можливо було досягти 170 балів). Проте ТОВ «КРОНА-ІМПУЛЬС» обслуговує ринок Вінницької області. Порівняння показників, що характеризують ефективність діяльності ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» з основними конкурентами, дає можливість не тільки визначити рівень конкурентоспроможності, а і виявити основні недоліки. Можливості підприємства ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» склали 5 пунктів, проте загрози склали 9 пунктів. Сильні сторони підприємства дозволяють повніше використати можливості зовнішнього середовища. У ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» є можливість розширення частки ринку та укладання нових договорів і збільшення присутності за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Підприємство наприкінці 2018 р. підписало контракт з одним із найбільшим виробником хобі – компанією Киссон на виробництво СТМ.
4. Пришвидшилася оборотність готової продукції підприємства. Якщо у попередньому році середній термін зберігання продукції

на складі становив 25 днів, то у поточному році така тривалість скоротилася на 16,75 дні, або на 66,34 % і становила 8,5 днів. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, а також про поліпшення роботи відділу продажу. Крім того, якщо у 2017 р. середній період погашення заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства становив 22,22 дня, то у 2018 р. підприємство реалізовувало свої боргові права вже за 14,84 дня, що свідчить про пришвидшення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги.

5. Кожна підсистема управління збутовим потенціалом підприємства, загальний рівень якого складає ≈ 75 %, але існують підсистеми, де збутовий потенціал використовується всього на 57% - товарне забезпечення, що каже про недовикористання асортиментної політики, хоча і оцінено, що ступінь розірвання договорів має досить малу ймовірність. Нами проведено оцінювання ризиків та запропоновано заходи щодо уникнення перевищення ступеню важливості ризиків. Аналіз дасть змогу оцінювати які саме системи забезпечення збутової діяльності потребують уваги та доопрацювань, які потребують підтримки та удосконалення.
6. Нами розраховано прогноз оптимістичний та песимістичний продажу субстратів ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» на 2019 р. та запропоновано заходи щодо підвищення частки ринку ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» та зростання товарообороту субстратів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф. А.
2. Крутиков. – М.: Экономика, 1991. - 271 с.
3. Ланкастер Д. Организация сбыта / Д. Ланкастер, Д М. Джоббер ; пер. с англ. - Мн., 2003. - 384 с.
4. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. — К. : КНЕУ, 2003. — 284 с.
5. Терентьева Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н.В. Терентьева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf.
6. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.
7. 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.
8. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Електронний ресурс]. / Ляпунов А.Д. – Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
9. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта / В.Н. Наумов. – СПб.: СПбГУЭФ, 1999. - 51 с.
10. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

11. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. - 382 с.
12. Кальченко А.Г. Основы логистики: навч. посібн. / А.Г. Кальченко. — К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. — 135 с.
13. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. — К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 272 с.
14. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
15. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. - Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. - 189 с.
16. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. - М., 2003. - 398 с.
17. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта [Электронный ресурс]. / Бурцев В.В. // Маркетинг в России и за рубежом – 2002. - №6 — Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>
18. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова – Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами – 2014. – № 3. – С. 102-107.
19. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
20. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. - СПб., 2004. - 341 с.
21. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 202 с.

22. Комерційна діяльність підприємств : навч. посіб. / Притиченко Т. І., Щетинін В. М. ; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х. : ХНЕУ, 2010. — 318 с. : іл., табл. — Бібліогр.: с. 306–309. — Предм. покажч.: с. 310–314.
23. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко, К.В. Лещина // Держава та регіони. – Сер. Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 78–81.
24. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. - №5 - С. 302-305.
25. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості / О.В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – 2005. – Вип. № 14. – С. 536–559.
26. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олєфіренко, О.М. Смоляник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
27. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс] / А. Богданович, С. Розумей. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
28. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>.
29. Rust Roland T. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy / Roland T. Rust, Katherine N. Lemon, Valarie A. Zeithaml // Journal of Marketing. – January, 2004. – Vol. 68. – P. 109-127.

30. Waller Nico Schinagl. Return on Marketing Investment / Nico Schinagl Waller // Journal of Business Case Studies. – Second Quarter 2007. – Vol. 3, № 2. – P. 41-48.
31. Абрамович, І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С. 25-28.
32. Саун, А. Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності / А. Ж. Саун // Таврійський науковий вісник: 36. наук. пр. — Херсон: Херсонський державний аграрний університет. — 2010. — Вип. 72. — С. 230-236.
33. Сторінка сайту peatfield [Електронний ресурс]. — Режим доступу до джерела : <http://peatfield.ua/ua/company/about.html>
34. Сторінка сайту ECO PLUS [Електронний ресурс]. — Режим доступу до джерела : <http://ecoplus.com.ua/>
35. Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.] / Ф. Котлер — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 656 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування	Зауваження
Ляпунов А.Д. [7]	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.	Відсутнє розуміння збутової діяльності як
В. Наумов [8]	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.	двостороннього процесу взаємодії зі споживачем продукції
Ямкова О.М. [10]	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 відвантаженою продукцією)	На нашу думку, більш повним є трактування збутової діяльності не тільки як організаційної процедури просування та реалізації готової продукції, а й як частини виробничого процесу (яка, включає, безумовно, інноваційну складову науковоємної продукції) та процесу виходу на закордонні ринки (міжнародна інтеграція), що чинить суттєвий вплив на своєчасність та ефективність стратегічного управління
Браун К. [11]	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його	
Кальченко А.Г. [12]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку	
Лук'янець Т.І. [13]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку	

В. Вертоградов [14]	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продаж і стратегія продажі — це різні речі, адже продаж є сукупністю послідовних дій по відношенню до конкретного покупця	
Майбогіна Н.В. [7]	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції	На нашу думку, відсутнє повне розуміння складності сукупності операцій, пов'язаних з управлінням та організацією збутової діяльності
Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц [15].	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного чи кінцевого споживача	
Л. Давидова, В. Фальц ман [16]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші.	
В. Н. Наумов [9]	Сукупність заходів, котрі проводяться після виходу продукції за межі території виробника	Трактування категорії звужує розуміння збутової діяльності, наслідком чого є розуміння обмеженості управління збутовою діяльністю в системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства, що займається зовнішньоекономічною, інноваційною, інвестиційною та іншими видами діяльності.
В. Бурцев [17]	Реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів	
А. Балабаниц, Л. Бадабанова [15]	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.	

Продовження дод.А

Глазкова К.О. [18], Белінський[19]	К.О. П.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.	
Д. Баркан [20]		Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках.	Дане трактування досліджуваної категорії максимально наближене до трактування сутності маркетингу, логістики та не висвітлює різниці між даними категоріями, які є достатньо наближеними одна до іншої
С. Хрупович [21]		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.	
Т.І. Притиченко В.М. Щетинін [22]		Сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування» [3, с. 136]	
О.С. Белоусова О.Л. Клименко К.В. Лещина [23]		Система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції [18, с. 79]	Не визначено механізм здійснення збутової діяльності, визначення носить загальний характер
Н.З. Лагоцька [24]		Складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача [19, с. 303]	
О.В. Кривешко [25]		Складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу [20, с. 538]	
В.М. Кислий О.А. Біловодська О.М. Олефіренко О.М. Смоляник [26]		Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку [21, с. 165]	Трактування категорії є загальним та звужує управління збутовою діяльністю підприємства, що займається зовнішньоекономічною,
А. Богданович С. Розумей		Це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з	

	партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача [12]	інноваційною, інвестиційною та іншими видами діяльності.
Н.В. Терент'єва	Цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою [23]	На нашу думку, це трактування більш детально розкриває сутність збутової діяльності підприємства

Додаток Б

Конкурентний аналіз ТОВ «ГРІН ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ» по відношенню до
основних конкурентів

Група показників	ТОВ «Грін ГРОВЗ ТРЕЙДІНГ»		ТОВ «ФОРСАГО»		ТОВ «КРОНА-ІМПУЛЬС»	
	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
<i>Економічні</i>						
Ринкова частка, млн грн	10	10	7	8	6	7
Обсяг продажу млн грн	69,96	10	59,05	7	45,59	6
Зважена оцінка		20		15		13
<i>Якісні (100-балова шкала вимірювання)</i>						
Широта асортименту	20	8	45	8	20	7
Адаптованість каналів збуту	85	10	75	10	50	5
Додаткові послуги	60	6	60	6	50	4
Якість обслуговування	90	10	100	10	70	7
Імідж підприємства	70	8	40	8	65	4
Зважена оцінка		42		42		27
<i>Організаційні</i>						
Досвід маркетингової діяльності	+	10	+	10	+	10
Організаційна структура управління підприємством	+	10	+	10	+	1
Взаємодія маркетингової служби з іншими структурними підрозділами	+	10	+	5	+	5
Зважена оцінка		30		25		16

<i>Функціональні (100 балова шкала вимірювання)</i>						
Значна споживачів	100	10	100	10	100	10
1	2	3	4	5	6	7
Конкурентоспроможність товарів	75	9	90	9	90	9
Ефективна збутова політика	70	9	90	9	90	9
Гнучка ціна політика	50	6	50	6	45	5
Зважена оцінка		34		34		33
Сума зважених оцінок		126		116		89

