

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі
за матеріалами ПП «ФЕНІКС АГРО»,
м. Умань, Черкаська обл

Студента 2 курсу 2 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Полика Артема
Юрійовича

Науковий керівник

Трубей Оксана

канд. екон. наук, доцент

Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний механізм господарювання вимагає перегляду форм і методів управління збутовою діяльністю і рішення принципово нових стратегічних і тактичних завдань. Незважаючи на велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам управління збутовою діяльністю, теоретичні розробки їх сутності та адаптації до ринкових умов господарювання не мають достатнього висвітлення.

Стан економіки України на сучасному етапі зумовлює особливості діяльності підприємств, умов їх функціонування на ринку. Підприємствам, для того, щоб вижити, необхідно правильно визначати свою стратегію, тактику поведінки на ринку та ефективно управляти збутовою діяльністю.

Функціонування вітчизняних торговельних підприємств, що відбувається в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в країні, зумовлює необхідність адаптованого управління, планування товарного асортименту, який відповідає потребам населення та водночас сприяє прибутковості виробників. У зв'язку з цим доцільним стає використання теоретичних концепцій та практичного інструментарію маркетингу, значною складовою якого є управління збутовою діяльністю підприємств.

Проблеми теорії та практики управління збутовою діяльністю досліджували в своїх наукових працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Дж. Ланкастер, Ф. Котлер, Дж. Майкензі, Г. Стюарт, А.В. Балабаниць, Л.В. Балабанова, О.Ю. Біленький, В.О. Вертоградов, О.І. Гаврилюк, В.Ф. Гамалій, І.В. Заволович, Ю.С. Залозна, Н.Б. Ільченко, О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко, А.В. Ключник, М.А. Коноплянникова, О.В. Кривешко, А.А. Мазаракі, Н.О. Мацюк, А.А. Мижирицька, А.М. Носуліч, С.О. Огієнко, Ю.В. Огерчук, А.М. Одарченко, Г.О. Протопопенко, О.М. Танасійчук, Н.В. Терент'єва, С.Є. Хрупович, М.О. Чебан, С. Шпилик та ін.

Однак, реалії ринкової економіки визначили величезну кількість проблем, однією з яких є проблема збуту продукції. Служби маркетингу на підприємствах ще не є оптимальними, тому не завжди займаються визначенням асортиментної політики, аналізом каналів збуту, оцінкою ефективності укладених договорів, розробкою комплексної програми рекламної діяльності, складанням бізнес-концепцій щодо обслуговування покупців та іншими важливими проблемами збуту.

Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю підприємств дозволить керівникам приймати ефективні дієві рішення.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка шляхів та методів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі. Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити економічну сутність, мету та принципи управління збутовою діяльністю підприємства;
- дослідити управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на засадах процесного підходу;
- визначити зміст та методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства оптової торгівлі
- проаналізувати основні результативні показники збутової діяльності підприємства;
- надати характеристику постачальників та проаналізувати ефективність закупівель й надходження товарів на підприємство;
- оцінити ефективність збутової діяльності підприємства;
- розробити заходи, спрямовані на раціоналізацію збутової діяльності підприємства на основі процесного підходу;
- обґрунтувати напрями, стратегічні цілі та основні показники збутової діяльності підприємства на майбутній період;

- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів по удосконаленню збутової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління збутовою діяльністю підприємства торгівлі.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі.

Емпіричною базою дослідження виступають матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ПП «Фенікс Агро». ПП «Фенікс агро» – ексклюзивний постачальник кормової сировини на підприємства передових профільних асоціацій України: Асоціації виробників молока, Асоціації свинарів України та Асоціації «Союз птахівників України». Торговельна діяльність компанії «Фенікс агро» характеризується наступними показниками: оптовий товарооборот становить 552651 тис. грн., чистий прибуток – 7573 тис. грн., рентабельність торговельної діяльності - 1,37%.

Методи дослідження. Основним методом у випускній кваліфікаційній роботі виступає системний підхід, за допомогою якого досліджено основні проблеми і конкретні завдання управління збутом. В роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Теоретичні та прикладні розробки ґрунтуються на використанні наступних методів: діалектичного пізнання – для визначення змісту збутової діяльності; порівняльного аналізу – для визначення підходів до визначення складових збутової діяльності; дедукції – для визначення місця аналізу збутової діяльності в системі економічного аналізу, формування показників збутової діяльності в загальній інформаційній системі підприємства; групування – для виділення напрямків аналізу збутової діяльності та визначення груп показників; економіко – математичні методи – для апробації запропонованої методики аналізу збутової діяльності.

Практичне значення роботи полягає в тому, щоби запропоновані

заходи, спрямовані на раціоналізацію збутової діяльності підприємства оптової торгівлі на основі процесного підходу.

Інформаційною базою дослідження є монографії, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів, періодичні видання, закони України та інші нормативні акти, практичний матеріал. Робота виконувалась на матеріалах фінансової, статистичної та управлінської звітності ПП «Фенікс Агро».

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи висвітлювалися в публікації Процесний підхід в управлінні збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі, яка опублікована у «Збірнику наукових статей студентів 2018 року»

Обсяг та структура роботи. Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій та додатків.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1 Економічна сутність та мета збутової діяльності підприємства оптової торгівлі

Особливого значення в сучасних умовах ринкових відносин набуває збут товарів, який є основою ефективної діяльності підприємства на ринку. Збут визначає вплив торгівлі на виробництво щодо визначення його обсягів, вдосконалення асортименту, підвищення якості товарів та, в кінцевому результаті, підвищення рівня матеріальних і культурних потреб населення.

Для виробників товарів та послуг збут є не тільки передумовою отримання прибутку, але й фактором забезпечення безперервності виробництва та ефективного функціонування підприємства. Для роздрібною торгівлі він сприяє своєчасному надходженню товарів для досягнення власної мети, а для решти учасників товарообігу – гарантією виживання в умовах ринкової конкуренції.

Збут в діяльності підприємства має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни в потребах і перевагах покупців.

Обґрунтована збутова політика є необхідною умовою досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення фінансової самостійності та підвищення ділової активності підприємства.

В економічній літературі збутову діяльність визначають як одну з форм (видів) підприємницької діяльності, яка є однією з найважливіших галузей господарської діяльності. Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

- доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готових виробів, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;

- зберігання продукції – організація створення та підтримки необхідних підприємству запасів;
- транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника);
- контакти зі споживачами – дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок.

В процесі збутової діяльності підприємства оптової торгівлі: вивчають попит і ринок збуту товарів, виявляють джерела надходження і постачальників товарів, установлюють з ними господарські зв'язки, формують асортимент і здійснюють управління товарними запасами, ведуть оптову торгівлю, займаються рекламно-інформаційною діяльністю. При цьому, всі операції - взаємозалежні між собою.

Науковцями неведено багато визначень збуту, серед яких можна виділити такі визначення, що:

- характеризують збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними;
- характерні для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами маркетингу (планування, контроль, цінова політика);
- акцентують увагу на обміні товару на гроші;
- враховують всі вище перелічені ознаки.

Наприклад, Н.В. Майбогіна, на підставі порівняльного аналізу визначень поняття «збутова діяльність», що наводяться зарубіжними та вітчизняними вченими, виділила чотири підходи (маркетинговий, управлінський, орієнтований на товарообмін та системний). На думку автора, збутовою діяльністю можна вважати весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції [33, с.4], (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Кальченко А.Г. [24, с. 135]	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.І. [31, с. 65]	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць [4, с. 15].	Все те, що забезпечує максимальну вигоду торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного кінцевого споживача
Л. Давидова, В. Фальцман [15]	Перетворення виробничих товарів і послуг у гроші.
А. Балабаниць, Л. Бадабанова [3, 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.
Д. Баркан [7]	Сфера діяльності підприємства, спрямована на реалізацію продукції на певних ринках.
С. Хрупович [60, 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.
Глазкова К.О. [12, с. 103], П.І. Белінський [9, с. 267].	Процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

Джерело: складено автором

Серед зарубіжних вчених поширені такі концепції визначення поняття збут [25]:

- в широкому розумінні - це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю;

- у вузькому розумінні - це процес, що охоплює тільки фінальну частину - безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника).

Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Продаж - це лише частина всієї ринкової програми підприємства, а вся робота загалом повинна координуватися ідеєю маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців. Таким чином, збут товарів вважається ширшим поняттям аніж продаж останніх, оскільки продаж є одним із його елементів та результатом збуту.

Таким чином, можна констатувати, що збут є важливою складовою процесу розширеного відтворення, і без налагодження ефективно функціонуючої системи збуту товарів не можуть успішно розвиватись сфера виробництва, торгівлі й оптової торгівлі зокрема, та економіка в цілому.

Вітчизняний науковець Ямкова О.М. в своїй праці [66, с. 54] зазначає, що дослідники чітко не розділяють процесів, пов'язаних з фізичним доведенням продукції по каналах товароруку, комунікаційних процесів на етапі «розподіл - обмін - споживання» та кінцевого задоволення попиту.

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки: по-перше, вітчизняними та закордонними вченими приділяється відповідна увага розвитку маркетингової теорії та практики, проте відповідного значення, власне, збутовій діяльності як необхідного комплексу управлінських рішень та організаційних дій не приділено; по-друге, необхідно більш детальне вивчення збутової діяльності, особливо наукоємних підприємств з метою визначення впливу результатів інноваційної діяльності та географії продажів; по-третє, необхідно сформувати певний механізм формування стратегії розвитку підприємств, ураховуючи ключові управлінські рішення з організації збутової діяльності.

З огляду на проведене дослідження категорії «збутова діяльність» нами запропоновано наступне її трактування. «Збутова діяльність»: це цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена 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.

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.

Для більш чіткої збутової орієнтації товаровиробників слід розглянути складові частини збутової діяльності. Так, в контексті визначення головних елементів маркетингу С. Гаркавенко зазначає, що ними є товар, ціна, розподіл і просування. Саме розподіл визначено як вибір оптимальної схеми доставки товарів від виробника до споживачів, їх реалізація, а також подальше (після продажу) обслуговування споживачів [11, с.20-22]. Ф. Котлер використовує іншу термінологію, пропонуючи товар, ціну, розподіл і просування розглядати в контексті комплексу маркетингу [28, с. 63]

На думку С.Є. Хрупович, поняття «збут» є більш ширшим, ніж «розподіл», і як підсистема виробничого підприємства охоплює такі його складові, як: розподіл (дистрибуція), товарорух і реалізація [60, с. 153].

Цілі збуту виходять з цілей підприємства, серед яких зараз превалюють цілі максимізації прибутку. Успіх підприємства на ринку все більше залежить не від зниження витрат на виробництво і ціни, а від здатності дати споживачеві товар вищої якості або той, що має нові властивості. Пошуком такого товару, а також незадоволених потреб займається служба маркетингу, яка зародилася на початку ХХ століття і стала головною у визначенні політики підприємства [66, с. 55].

Сьогодні діяльність підприємства на ринку, зокрема торговельного, передбачає формування маркетингової стратегії. Науковцями доведено, що

застосування існуючих теоретичних розробок поведінкової економіки як інструменту маркетингової діяльності, дасть змогу формувати достовірні прогнози поведінки споживачів на ринку в умовах невизначеності [44, с.60].

Проблема збуту сьогодні розв'язується вже на стадії розробки товарної політики підприємства. Зокрема, здійснюється вибір найбільш ефективної системи, каналів і методів збуту стосовно конкретно певних ринків. Управління збутовою діяльністю будь-якого підприємства, зокрема і оптової торгівлі, має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару.

Наприклад, збутову діяльність підприємства оптової торгівлі доцільно орієнтувати на: отримання підприємницького прибутку; довготривалу ринкову стійкість і конкурентоспроможність; створення позитивного іміджу організації на ринку.

Проблеми збуту на підприємстві необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів і методів, необхідних для активізації збуту.

Значний внесок у вивчення збутових процесів зробили вітчизняні і зарубіжні науковці, які розглядають управління збутовою діяльністю в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного управління збутом належить вибір стратегії охоплення ринку, формування розподільної мережі та планування системи товароруку. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне регулювання процесу збуту товарів (дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз результируючих показників, ін. [66, с. 58].

Процес управління збутом являє собою сукупність функціональних підсистем: планування і прогнозування; організація і виконання; контроль і координація. Кожна з них складається з елементів маркетингової діяльності, що відповідають специфіці даної підсистеми [68, с. 114]. (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Система управління збутовою діяльністю підприємства торгівлі

Тобто, система управління збутовою діяльністю підприємства торгівлі включає такі підсистеми, як планування і прогнозування, організація і виконання, контроль і координація.

Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [66, с. 58].

В економічній літературі управління збутовою діяльністю розглядають як систему, що складається з двох основних підсистем: керуючої (суб'єкт управління – керівні органи) і керованої (об'єкт управління – збутова

діяльність підприємства; процеси укладання угод, відвантаження продукції тощо).

Керуюча підсистема виробляє мету і програму функціонування керованої підсистеми, контролює і регулює збутові процеси, тобто виконує певний набір функцій: планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та координація [108] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції управління збутовою діяльністю підприємства торгівлі

Вважаємо, що наведені функції є основоположними й комплексно характеризують процес управління збутовою діяльністю. Зазначені функції створюють базу для системного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємств торгівлі (товарне, інформаційне, кадрове, організаційне).

Збутову діяльність на ринку здійснюють підприємства оптової і роздрібною торгівлі. Визначення оптових торговельних підприємств наведено в національному стандарті України «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять» (ДСТУ 4303:2004). Відповідно до пп. 5.3 ДСТУ 4303:2004, оптове торговельне підприємство є майновим комплексом, який є

господарською статутною ланкою в оптовій торгівлі з правами юридичної особи, яка закупає і продає за договорами поставки (контрактації тощо) товари партіями тим, хто купує їх для подальшого перепродажу або виробничого споживання та надає їм пов'язані з цим торговельні послуги» [89]. Збут товарів підприємствами оптової торгівлі відбувається в наступній послідовності. (рис.1.3)



Рис. 1.3. Канали розподілу товарів на ринку споживчих товарів

Як видно з наведеного рисунку, оптова торгівля являється проміжною ланкою між виробником і споживачем, виконуючи функцію усунення просторового і часового розриву між виготовленням продукції і виникненням потреби у ній. Присутність на ринку таких посередників, як оптові підприємства торгівлі, є вигідною для товаровиробників, оскільки значно скорочується кількість прямих контактів промислових підприємств зі споживачами, що сприяє зниженню їхніх обігових витрат.

Крім того, перевага оптових підприємств торгівлі полягає в тому, що вони закупають великі партії товарів у виробників, подрібнюють їх і перепродають роздрібним торговцям, тим самим представляючи користь і тим і іншим. Таким чином, підприємства оптової торгівлі відіграють ключову роль в процесі збуту продукції і підвищують його ефективність [34, с.18].

В економічній літературі виокремлюють ключові особливості оптових торговельних підприємств, таких, як: виконання оптовими підприємствами торгівлі функції посередника між виробниками і споживачами через

здійснення закупівель і продажу товарів; важлива роль транспортування, яке спричиняє значну частину витрат. Відповідно, оптові торговельні підприємства виконують функції, які притаманні тільки цьому виду торгової діяльності.

Досліджуючи функції оптових торгових підприємств, науковці, зокрема К.Ф. Ковальчук і О.О. Хоменко, підкреслюють, що найбільша частка серед їх функцій належить комерційним (стимулювання збуту та формування товарного асортименту) [26, с.240], (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції підприємств оптової торгівлі

Функції	Зміст функції
Комерційні	Збут і його стимулювання Закупівля та формування товарного асортименту
Виробничі	Складування Розфасовка великих партій товарів на дрібні Транспортування Пакування Сервісне обслуговування
Фінансові	Кредитування споживача Кредитування виробника Страховання Митні послуги
Інформаційні	Інформаційна підтримка Послуги з управління та консалтингу Реклама

Джерело: складено автором на основі [26, с.240]

В торговельній діяльності посередників, відповідно до функцій, поділяють на дві групи:

- оптові дистриб'ютори (оптові посередники з повним циклом обслуговування, інтернет-торгівля, оптовики-консигнанти, оптовики-комівояжери та оптовики-організатори);

- брокери та агенти (брокери, агенти виробників, повноважні агенти зі збуту, агенти з закупівлі та комісionери).

Основна відмінність між цими групами полягає в тому, що оптові дистриб'ютори придбають право власності на товар, а брокери та агенти не беруть його на себе. Саме ця відмінність пояснює наявність, чи відсутність певних функцій у різних посередників [26, с.240].

Сьогодні в Україні основний вид бізнесу - це торгівля, що типово не тільки для нашої країни, але і для багатьох інших. Більшість юридичних осіб під час реєстрації вибирають основним видом діяльності оптову торгівлю, тоді як більшість фізичних осіб-підприємців - роздрібну.

До ТОП 200 найбільших компаній України входять також підприємства оптової торгівлі [118], (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Найбільші українські компанії оптової торгівлі у 2017 р., млрд. грн.

Ранк	Компанія	Напрямок торгівлі	Виручка	Прибуток
76	ТОВ «Інкостіл Груп»	Рітейл: оптова торгівля	9,85	29
78	ТОВ «С К С»	Рітейл: оптова торгівля	9,66	5
87	ТОВ «Вента. ЛТД»	Дистрибуція: оптова торгівля фармацевтичними препаратами	9,09	97
109	ТОВ «Продмаркет плюс»	Рітейл: гуртова торгівля напоями	7,53	5
130	ТОВ «МТІ»	Рітейл: гуртова торгівля взуттям та одягом	6,44	204

Джерело: складено автором за матеріалами [118]

Наприклад, у 2018 році в сфері оптової торгівлі (крім торгівлі транспортними засобами) за півроку зареєструвалося 11869 юридичних осіб, тобто кожне третє підприємство. Якщо порівнювати з минулими роками, то можна констатувати, що відсоток підприємств оптової торгівлі зростає. Так, у 2016 році оптовою торгівлею вирішили займатися всього 25,7% нових зареєстрованих підприємств, у 2017 - понад 29,78%, а у 2018 році - 33,45% від загального числа компаній.

Кожне торговельне підприємство розробляє власну стратегію збуту, при цьому обов'язково враховує основні функції просування товару [92].

(рис. 1.4)

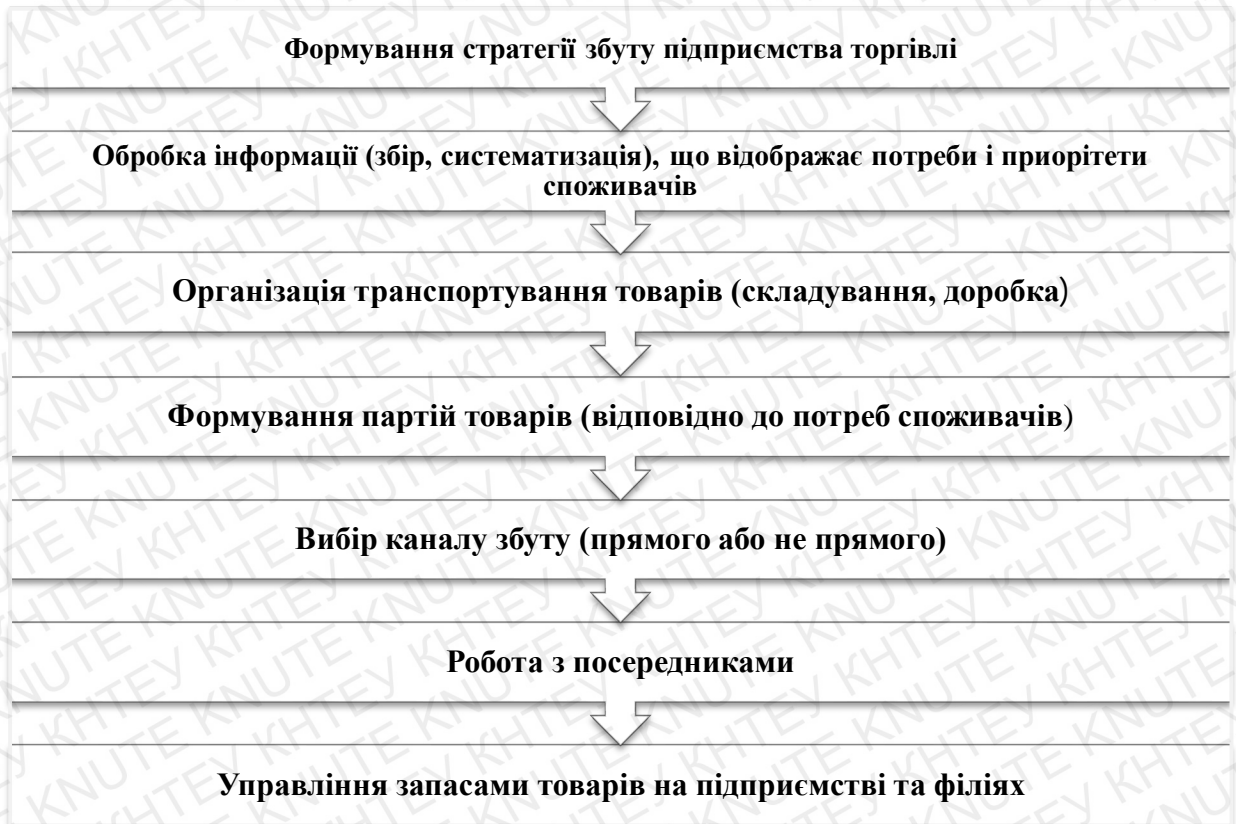


Рис. 1.4. Основні функції збуту на підприємстві торгівлі

Провідним елементом збутової стратегії є організація інформаційного забезпечення, яка на основі маркетингу здійснюється за допомогою створення відповідних інформаційних потоків (вторинних і первинних даних), отриманих як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації [5].

Цілями організації комерційної діяльності підприємств торгівлі є збільшення частки ринку, мінімізація витрат обігу та зростання прибутку. Виходячи з цих цілей, Н.О. Мацюк сформулювала основні функції, виконання яких покладається на комерційну службу торговельного підприємства, а саме:

- формування комерційної політики (маркетингові дослідження ринку, розширення частки ринку, оптимізація товарного асортименту, адаптація до умов зовнішнього середовища);
- управління процесом купівлі-продажу товарів (забезпечення узгодженої роботи усіх комерційних ланок, управління закупівлями та

оптимізація запасів, управління збутом товарів, урахування структури і обсягів попиту);

- забезпечення зростання прибутковості і конкурентоспроможності підприємства (оцінювання фінансового стану, встановлення оптимальних цін, мінімізація витрат) [34, с.33].

Ефективне застосування цих функцій оптовими торговими підприємствами є одним з вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації підприємств оптової торгівлі зумовлює необхідність формування новітніх технологій в системах управління збутовою діяльністю.

1.2 Управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі на засадах процесного підходу

Оптова торгівля, будучи необхідною ланкою в системі товароруку, відіграє важливу роль в сфері товарного обігу та сприяє розвитку як підприємств сфери виробництва, так і роздрібної торгівлі. Виконуючи функції організатора руху товарів каналами розподілу, оптова торгівля забезпечує збалансованість і розвиток внутрішнього ринку, активно впливає на регіональні і галузеві ринки, а також виступає чинником структурних змін в економіці країни.

В економічній літературі оптову торгівлю вважають каталізатором товароруку, ланкою, що зв'язує виробництво і споживання [67, с.48].

Незважаючи на динамічність розвитку сфери оптової торгівлі, сьогодні в Україні існують проблеми в діяльності оптових торгових підприємств, такі,

як: спад фізичного обсягу оптового товарообороту, збитковість, значний обсяг операційних витрат, значна частка фіктивних структур на оптовому ринку, скорочення складської площі, відсутність інвестиційно-інноваційного розвитку, ін.

Переважає більшість вітчизняних підприємств оптової торгівлі – це дрібні фірми з кількома працівниками, що не володіють належною матеріально-технічною базою, частка таких підприємств становить більше дев'яносто відсотків від загальної кількості [73]. Безперечно, такі підприємства не в змозі здійснювати повний цикл обслуговування клієнтів і позитивно впливати на функціонування ринку.

В той же час роздрібні торговельні мережі створюють власні розподільчі центри, збільшуються обсяги прямих поставок товарів безпосередньо виробниками роздрібним торговим підприємствам, що вимагає від підприємств оптової торгівлі модернізації бізнес-моделей та удосконалення системи управління бізнес-процесами [21, с.1].

Тому сьогодні дослідження проблемних питань управління бізнес-процесами підприємств оптової торгівлі на ринку, де формується попит та пропозиція на оптові партії певного товару, є достатньо актуальними.

В науковій літературі існує багато визначень поняття бізнес-процесу, які описують його з різних точок зору. Так, Б. Андерсен вважає, що бізнес-процес це деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід [2, с. 74]. В.Горлачук і І.Яненко вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність клієнта [14, с. 263].

Еріксон визначає бізнес-процес як ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта з метою досягнення певних вимірних результатів, або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів [114, с. 24].

М. Хаммер та Дж. Чампі стверджують, що бізнес-процес – має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, що отримується на виході. Вхід – це ні що інше, як початок процесу, відповідно вихід – це результат виконаної роботи [59, с. 66].

На думку М.Робсона і Ф.Уллаха, бізнес-процес – це потік роботи, який переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого [48, с. 27]. М. Портер і В. Міллер вважають, що бізнес-процес визначається через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційний устрій [117, с. 77].

Вітчизняний вчений В.В. Демиденко розглядає бізнес-процес, як спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку. Цей процес має початок (вхід), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході [76].

Н.Б. Ільченко визначає бізнес-процес, як структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Тобто, бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [19, с. 88].

Всі визначення об'єднують акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

Як відзначає О.О. Тарасова, кожен бізнес-процес має вхід, вихід, управління та механізм. Наприклад, деталізація (декомпозиція) бізнес-процесу з закупівлі товарів складається з наступних основних процесів [102].

(рис. 1.5)



Рис. 1.5. Бізнес-процес закупівельної діяльності в методології IDEF0

З метою визначення оптимального способу моделювання бізнес-процесів, їх розробкою займалося багато науковців і практиків, які застосовували найпоширеніші методології [102]:

- 1) IDEF0 (IntegrationDefinitionforFunctionModeling) – відображає процесний підхід до формування та ідентифікації бізнес-процесів компанії;
- 2) IDEF3 – демонструє послідовність процесів організації;
- 3) DFD (DataFlowDiagramming) – відображає інформаційні потоки бізнес-процесів.

Перевагами застосування підходів, які використовували вчені, насамперед є наочність представлення бізнес-інформації. Використання методології IDEF0 передбачає ефективне вирішення невеликих локальних завдань без використання складних інформаційних систем.

В науковій літературі існують різні думки щодо видів бізнес-процесів. Найчастіше зустрічається їх поділ на основні та забезпечуючі, виокремлюють також процеси управління і розвитку. Л.М. Мельник запропонувала систематизувати бізнес-процеси з виділенням таких видів, як операційні (основні), підтримуючі та управлінські [35, с.104].

Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень.

Щодо здійснення оптової торговельної діяльності, то такий вид діяльності є комплексом взаємопов'язаних бізнес-процесів та операцій, які здійснюються в певній послідовності і в сукупності складають даний вид діяльності.

При цьому бізнес-процес оптової торговельної діяльності – це стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка має самостійну мету, характеризується множинністю вхідних ресурсів, кількісних та якісних характеристик результатів, які отримуються внаслідок їх виконання, і обумовлюється специфікою оптової торговельної діяльності [90].

В науковій літературі виділяють чотири основних бізнес-процеси, притаманні підприємствам оптової торгівлі: організація замовлення і надходження товарних ресурсів; формування товарних запасів; реалізація; формування сегмента ринку обслуговування [58, с.33].

Автор А.М. Носуліч, визначаючи логіку здійснення оптової торговельної діяльності як діяльності по наданню послуг постачальникам та покупцям товарних ресурсів, поділяє бізнес-процеси на дві групи - на бізнес-процеси, що забезпечують надання послуг постачальникам та бізнес-процеси, що забезпечують надання послуг покупцям [90].

Також серед бізнес-процесів оптової торговельної діяльності виділяють виробничі та комерційні [16], при цьому виробничі операції пов'язані з фізичним переміщенням товарів по каналам товаропросування (транспортування, зберігання, комплектування, упаковка, фасування), а до комерційних операцій відносять оптову закупівлю та продаж товарів.

Крім цього, до комерційних операцій відносяться й організаційно-господарські процеси, які безпосередньо не пов'язані з актами купівлі-продажу, але забезпечують безперервність їх здійснення (вивчення потреб, укладання договорів купівлі-продажу, реклама, ін.).

Досліджуючи підходи до виокремлення та групування бізнес-процесів, притаманних оптовій торговельній діяльності, А.М. Носуліч розділяє їх на чотири функціональні групи [90]: комерційні бізнес-процеси з закупівлі товарів та наданням послуг постачальникам; комерційні бізнес-процеси по реалізації товарів та наданням послуг покупцям; логістично-виробничі бізнес-процеси; фінансові бізнес-процеси. (рис. 1.6)

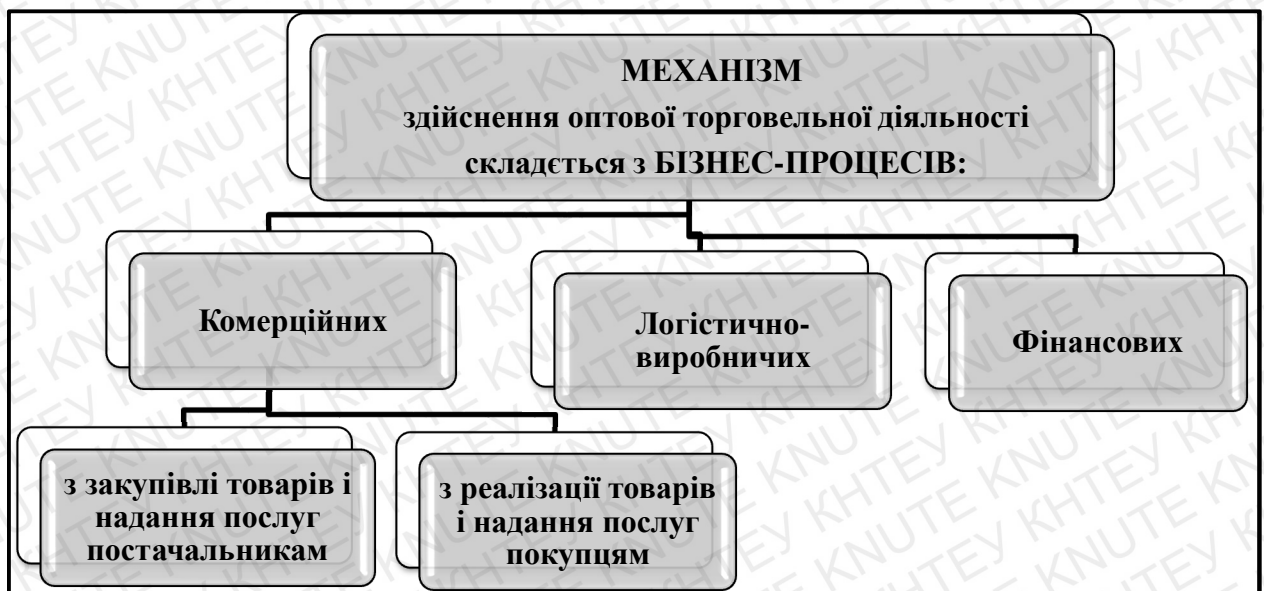


Рис. 1.6. Механізм здійснення оптової торговельної діяльності (процесний підхід)

Кожна група бізнес-процесів тісно пов'язана з іншими, і незважаючи на різне функціональне призначення, вони в сукупності складають єдиний механізм.

Наприклад, до бізнес-процесів з закупівлі товарів та надання послуг постачальникам належать [41, с.7]: дослідження потреб постачальників в оптових послугах; встановлення господарських зв'язків; укладання договорів; надання замовлень постачальникам, організація обліку і контролю за поставками; активне просування (у т.ч. рекламні заходи); консультування при розробці нової продукції; управління торговою маркою.

До бізнес-процесів з реалізації товарів та надання послуг покупцям відносять: дослідження потреб покупців у оптових послугах; встановлення господарських зв'язків; укладання договорів; надання консалтингових послуг; контроль рівня асортименту роздрібною торгівлі; забезпечення потреб покупців у товарах та послугах.

Можна констатувати, що в цих двох важливих бізнес-процесах існують спільні операції – дослідження купівельного попиту, потреб постачальників і покупців в оптових послугах та розробка раціональних шляхів товароруху, які є центральною ланкою механізму оптової торговельної діяльності [41, с.7].

Третя група бізнес-процесів оптової торговельної діяльності – логістично-виробничі операції, включає велику кількість технологічних операцій (відвантаження і транспортування; прийом товарів; розвантажувальні операції; фасування і сортування; перетворення виробничого асортименту в роздрібний; доставка товарів).

Фінансові бізнес-процеси забезпечують фінансове супроводження комерційних та логістично-виробничих процесів. Це розрахунково-контрольні операції, кредитування постачальників шляхом здійснення передоплати за товари, та покупців, шляхом надання відстрочки платежів по поставленим товарам. При необхідності здійснюється страхування товарних ресурсів, що стали власністю оптового торговельного підприємства [90].

Таким чином, кожна з розглянутих груп бізнес-процесів оптової торговельної діяльності тісно пов'язана з іншими групами, і, незважаючи на їх різне функціональне призначення, об'єднує їх в єдиний механізм.

Досліджуючи процес управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, науковці виділяють декілька підходів з цього питання: процесний, системний і функціональний [67, с.33]. (рис. 1.7)



Рис. 1.7. Підходи до управління комерційною діяльністю підприємства торгівлі

Так, вчені Г. Мошек і В. Ципуринда розглядають управління комерційною діяльністю на засадах процесного підходу і визначають комерційну діяльність підприємства торгівлі як циклічний процес, сукупність послідовних операцій від вивчення попиту до продажу товарів та визначення пріоритетів в наступному циклі [38].

Сьогодні більшість підприємств побудовано за функціональним принципом та рівнями ієрархії. Такий підхід був закладений Ф. Тейлором, розвиток якого протягом останнього століття призвів до поширення функціональних організаційних структур управління підприємствами [76].

Функціональний підхід до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі проілюстровано на рисунку [19, с.89]. (рис. 1.8)

Як підкреслюють науковці, зокрема В.В. Демиденко, в практичній діяльності підприємств широке застосування функціональних структур управління створює значні ускладнення при здійсненні ефективного управління, так, як функціональні підрозділи підприємства є відносно відособленими, не завжди системно розуміють процеси функціонування всієї організації і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Комунікації між різними функціональними підрозділами часто значною мірою гальмуються через надмірну схильність до бюрократичних правил передачі повідомлення нагору по рівнях ієрархії [76].

Функціональні бізнес-процеси підприємства оптової торгівлі			
Відділ продажу	Відділ закупок	Відділ маркетингу	Фінансова служба
<p>Складання плану продажу; залучення нових клієнтів; складання договорів; підготовлення рішення про кредит, ін.</p>	<p>Аналіз ринку постачальників; проведення переговорів з постачальниками; підготовка договорів закупки контроль поставки</p>	<p>Складання плану проведення маркетингових заходів; підготовлення та проведення рекламних пропозицій; проведення презентацій по товарам</p>	<p>Складання проекту бюджету; аналіз обґрунтування закупівельних цін; узгодження договорів; оплата рахунків; забезпечення кредитів</p>

Рис. 1.8. Функціональний підхід до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі

В умовах сучасного мінливого ринкового середовища більш дієвим вважають застосування процесного принципу організації управління підприємствами. На сьогоднішній день цей підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися в різних сферах діяльності.

Так, при процесному підході виконавці наділяються більшими повноваженнями, збільшується їхня роль, самостійність і, як наслідок – віддача, задоволення працею. В свою чергу, керівники звільняються від поточних справ, оперативних питань і зосереджуються на стратегічних, системних питаннях [19, с.90].

Наведемо перелік бізнес-процесів відділу продажу при процесному підході управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі [19, с.90]:

- виконання замовлення покупців;
- контроль дебіторської заборгованості;

- робота з претензіями покупців;
- укладання договорів з покупцями;
- розвиток клієнтської бази;
- обслуговування покупців;
- маркетингові дослідження;
- планування продажу;
- управління підрозділом.

Як видно з інформації, представленої в таблиці 1.3, при процесному підході в управлінні збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі функції відділу закупок, маркетингу і продажу об'єднуються в єдиний бізнес-процес відділу продажу, що проходить через всі рівні компанії і відповідає за збут товарів.

Тобто, процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства.

Таким чином, процесний підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процесний підхід до організації і управління дозволяє підприємству отримати такі переваги [76]:

- створюються умови для широкого делегування повноважень і відповідальності виконавцям, що сприяє підвищенню якості продукції і процесів;
- кожен працівник підприємства прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;

- основним критерієм якості і цінності продукції є задоволення потреб споживачів;
- скорочується кількість рівнів прийняття рішень, внаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності підприємства;
- усуваються невиправдані витрати, які не впливають на процес створення цінності продукції;
- покращуються комунікації, оскільки обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого;
- створюються умови для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Сьогодні процесний підхід до управління, зокрема управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі, є одним з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Даний підхід примушує керівників різних рівнів звернути увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки через їх невизначеність відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до економічних втрат.

Конкурентні переваги на підприємствах оптової торгівлі можливі на основі застосування процесних, маркетингових та організаційних інновацій, чому має сприяти впровадження в діяльність системи управління взаємодії з клієнтом – платформа CRM (CustomerRelationshipManagementSystem). CRM-система – це стратегія організації бізнесу, в якій стосунки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив підприємства [74].

Ядром бізнес-стратегії CRM, яка виникла в кінці 1990-х років, є «клієнтоорієнтований» підхід, а головним завданням - підвищення ефективності бізнес-процесів, зосереджених у «front-office» та спрямованих на залучення і утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі) [82].

Стратегія CRM передбачає створення і утримання унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами, тобто ділової стратегії залучення та управління клієнтами.

Як відмічають експерти, CRM платформа в торгівлі незамінна. Кожен окремо взятий фахівець і весь відділ продажів в цілому може продавати більше, якщо бізнес-процеси грамотно відбудовані і автоматизовані. Щоб скоротити ризики, пов'язані з людським фактором, необхідно впроваджувати зручну CRM систему для відділу продажів.

Платформа CRM дозволяє ефективно вносити, систематизувати і зберігати інформацію про всі аспекти взаємин організації з клієнтами, а також забезпечує інтегроване управління корпоративною інформацією про: контрагентів, контакти, потенційних покупців, угоди, заходи (дзвінки, зустрічі, завдання). Система поєднує в собі багато функцій в зрозумілому і зручному веб-інтерфейсі.

Наприклад, платформа amoCRM - це одна з лідируючих CRM для відділів продажів. Завдяки AmoCRM відділ продажів може: збирати всі заявки в одному місці; використовувати систему нагадувань і не втрачати жодної заявки; вести кожного клієнта; колективно працювати над однією заявкою [101].

Для аналізу роботи відділу продажів в AmoCRM створений модуль «Аналітика», який дозволяє керівнику зрозуміти ефективність кожного співробітника, виявити слабкі місця, аналізуючи воронку продажів. Платформа amoCRM - це хмарна CRM-система, доступна в будь-якому місці, де є інтернет, тому співробітники відділу продажів можуть вносити інформацію в CRM прямо по ходу зустрічі.

Також CRM платформа легко інтегрується з веб-сайтом компанії, дозволяючи отримувати ліди з сайту прямо в систему. Для аналізу ефективності онлайн-продажів передбачена інтеграція з Google (Universal) Analytics. Крім того, CRM-система інтегрована з IP-телефонією для дзвінків

прямо з CRM. За допомогою платформи атоCRM процес продажів значно спрощується, а кількість успішних угод підвищується.

Таким чином, будь-який відділ продажів може продавати більше, для чого необхідно відбудувати процес продажів. При цьому важливу роль відіграє правильно обрана CRM-система.

1.33міст та методи оцінки ефективності збутової діяльності підприємства оптової торгівлі

В ринкових умовах при посиленні конкуренції важливо не тільки виробляти якісні товари і послуги, а й продавати їх вигідніше, ніж конкуренти. З огляду на це, підприємству необхідно забезпечити максимальну віддачу від збутової діяльності шляхом збільшення доходу, прибутку, рентабельності, сформуванню конкурентоспроможність.

Вирішити такі завдання допоможе застосування нових методів і напрямів збутової діяльності, а відтак особливої актуальності набуває оцінка ефективності цих заходів. Підвищення ефективності збутової діяльності ґрунтується на застосуванні відповідних методів оцінювання, урахуванні їх результатів в процесі впливу на показники господарської діяльності підприємства шляхом раціонального управління збутом.

Від того, які методи оцінювання і в межах яких аспектів збутової діяльності будуть застосовуватися, залежить раціональне і комплексне управління всіма бізнес-процесами та управління збутовою діяльністю зокрема [23, с.213].

Теоретичні аспекти управління збутовою діяльністю, а також методи оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств досліджені багатьма вченими, зокрема, Н.В. Майбогіної, С.А. Музички, Н.В. Терент'євої, І.О. Тисячук, А.А. Корнійчук, Н.В. Чмихало, О.М. Сумець та ін.

Однак, необхідно відзначити, що все ще залишаються дискусійними питання вибору оптимального інструментарію удосконалення управління збутовою діяльністю, вибору та застосування науково обґрунтованих комплексних методів оцінювання її ефективності.

Значну роль в економіці України відіграє сфера торгівлі та оптова торгівля зокрема. Однак, в оптовій ланці існує безліч проблем, а досягнутий рівень оптової торгівлі не відповідає сучасним вимогам ринку і не може повною мірою виконувати свої функції [87]. Тому виникає необхідність розгляду питань ефективного управління підприємствами оптової торгівлі, в тому числі їх збутовою діяльністю.

Таблиця 1.4

Динаміка і структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України, (млрд. грн.)

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/ 2016 рр., %
Оптовий товарооборот, в т.ч.	1093,3	1074,8	988,0	1244,2	1556,0	1908,7	122,7
продовольчі товари	215,2	199,7	194,7	224,3	252,8	314,0	124,2
непродовольчі товари	878,1	875,1	793,3	1019,9	1303,2	1594,7	122,4
Частка в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
продовольчі товари	19,7	18,6	19,7	18,0	16,2	16,5	124,2
непродовольчі товари	80,3	81,4	80,3	82,0	83,8	83,5	122,4

Джерело: складено автором на основі [77]

З метою дослідження методів оцінки ефективності збутової діяльності підприємств оптової торгівлі, наведемо короткий огляд динаміки основних показників їх діяльності та тенденцій розвитку.

Так, протягом останніх трьох років в Україні спостерігається зростання оптового товарообороту підприємств (122,7% у 2017 р. в порівнянні з 2016 р.), яке є наслідком активізації виробничої діяльності в реальному секторі економіки, зокрема, в переробній промисловості, сільському господарстві,

будівництві, де впродовж останніх років підприємства відновлювали свої виробничі потужності [107], (табл. 1.4).

Досліджуючи динаміку і структуру оптового товарообороту сфери оптової торгівлі України, можна констатувати, що провідне місце в структурі оптового товарообороту посідають непродовольчі товари, частка яких у 2017 році становила 83,5% [77]. При цьому, спостерігається значна стійкість структури оптового товарообороту, яка характеризується суттєвим переважанням частки непродовольчих товарів (більше 80%) [87].

Динаміка оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України проілюстрована на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Динаміка оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України

Щодо кількості підприємств, необхідно відзначити, що протягом 2010-2016 років згідно з даними Державної служби статистики України кількість підприємств - юридичних осіб, основним видом діяльності яких була оптова торгівля, зменшилась на чверть [100, с. 399-400] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Динаміка кількості підприємств оптової торгівлі в Україні, 2012-2016 рр.

Підприємства за за видом економічної діяльності (за КВЕД)	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2015 рр., %

Оптова торгівля, в т.ч.	75219	80716	69301	69279	61317	88,5
у % до підсумку	72,5	73,1	73,8	74,0	74,6	
за винагороду чи на основі контракту	5452	6319	5393	5239	4081	77,9
у % до підсумку	5,3	5,7	5,7	5,6	5,0	
с/г сировиною та живими тваринами	2721	3214	2957	3086	2978	96,5
у % до підсумку	2,6	2,9	3,2	3,3	3,6	
продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	7337	7826	6621	6519	5726	87,8
у % до підсумку	7,1	7,1	7,1	7,0	7,0	
товарами господарського призначення	9649	10342	9239	9170	7873	85,9
у % до підсумку	9,3	9,4	9,8	9,8	9,6	
інформаційним і комунікаційним устаткуванням	1787	2010	1867	1908	1732	90,8
у % до підсумку	1,7	1,8	2,0	2,0	2,1	
іншими машинами й устаткуванням	5815	6038	5427	5413	4961	91,6
у % до підсумку	5,6	5,5	5,8	5,8	6,0	
інші види спеціалізованої оптової торгівлі	17946	19028	16276	16256	14742	90,7
у % до підсумку	17,3	17,2	17,3	17,4	17,9	
неспеціалізована оптова торгівля	24512	25939	21521	21688	19224	88,6
у % до підсумку	23,6	23,5	22,9	23,1	23,4	

Джерело: складено автором на основі [100, с. 399-400]

З метою визначення ефективності збутової діяльності підприємств оптової торгівлі, доцільно розглянути форми і види оптової торгівлі. Оптова торгівля здійснюється в двох основних формах: транзитній (оптова база продає товари покупцю без завезення на свої склади) і складській (реалізація товарів здійснюється безпосередньо зі своїх складів). Результатом цих форм продажу є оптовий транзитний оборот і складський товарообіг, на який припадає найбільша питома вага [99].

Транзитний товарообіг поділяється на такі види, як товарообіг за участю в розрахунках, коли торгова фірма оплачує постачальнику вартість відвантаженого товару, яку потім отримує від своїх покупців, і товарообіг без участі в розрахунках. За умови торгівлі без участі в розрахунках постачальник пред'являє до оплати рахунок безпосередньо покупцеві.

При організації транзитного обороту на основі укладених договорів оптова фірма виконує роль посередника між постачальниками і покупцями за окрему плату, при цьому виконання договорів обов'язково контролюється. При складській формі партія товару від виробника надходить на склад оптової компанії, а далі розподіляється по різних каналах збуту до роздрібною торгівлі.

Сьогодні на ринку важливою формою оптової торгівлі є біржова торгівля, де товари продаються без огляду, а торгові угоди не укладаються. Товарні біржі здійснюють купівлю-продаж не товарів як таких, а контрактів на їх поставку. Вітчизняна торгівля на біржах включає торгівлю реальним товаром; ф'ючерсну торгівлю; страхування укладених біржових угод, які укладаються тільки професійними посередниками – брокерами [99].

На оптовому ринку здійснює господарську діяльність велика кількість підприємств, які поділяють на чотири види, а саме:

- 1) оптовики-купці, які набувають право власності на товар (50% загального оптового обороту);
- 2) брокери і агенти; вони не беруть на себе права власності на товар (10%);
- 3) оптові відділення і контори виробників, які є їхніми підрозділами, що займаються оптовою торгівлею (36%);
- 4) різні спеціалізовані оптовики (4%). (рис. 1.10)

Серед оптових підприємств виділяють такі, які торгують з повним циклом обслуговування (торговці оптом, дистриб'ютори товарів промислового призначення) та компанії, що працюють з обмеженим циклом обслуговування (оптовики, які торгують за готівковий розрахунок без

доставки товару; комівояжери; організатори; консінгнанти; сільськогосподарські виробничі кооперативи; посилторговці) [99].

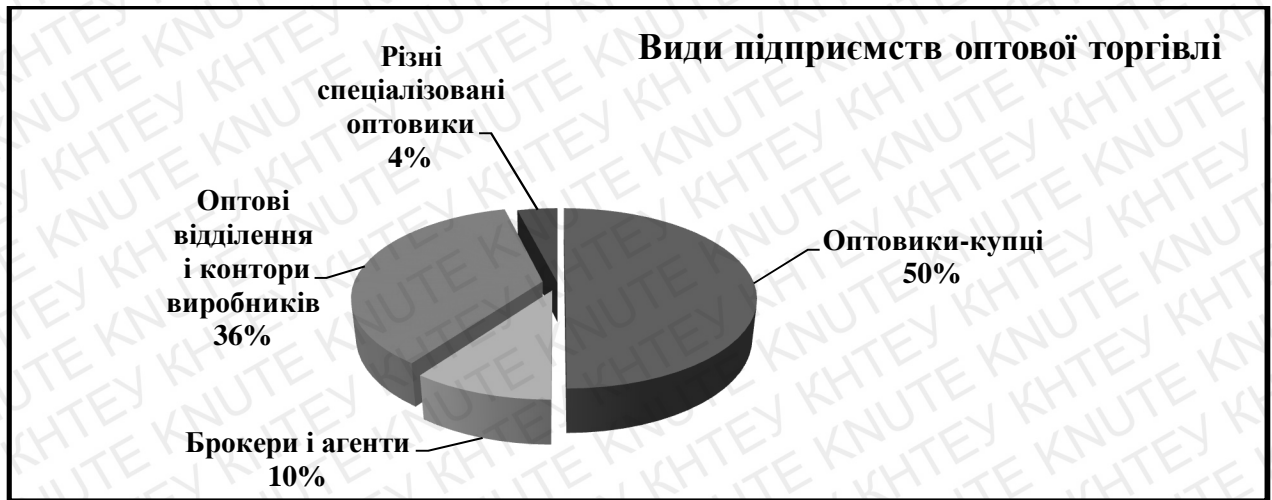


Рис. 1.10. Структура підприємств, які функціонують на оптовому ринку

Підприємства оптової торгівлі з повним циклом обслуговування – це торговці оптом або дистриб'ютори товарів промислового призначення - надають такі послуги, як зберігання товарних запасів, надання продавців, кредитування, забезпечення доставки товару і надання сприяння в галузі управління.

Збутова діяльність займає вагоме місце в структурі будь-якого підприємства та оптового підприємства зокрема. Збут забезпечує формування кінцевого результату діяльності підприємства, тобто він займає ключове місце в процесі взаємодії підприємства зі споживачами, елементами збутової інфраструктури, що визначає збутову діяльність як об'єкт управлінського впливу [23, с.215]. Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає застосування широко спектру методів і підходів до оцінювання її результатів, (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Методичні підходи щодо оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Методичний підхід	Показники оцінювання
Маркетинговий	Кількість та види залученої реклами, порівняння показників продажу до та після використання реклами, активність участі маркетингу в питаннях реалізації, канали, якими користується маркетинг, висування та реалізація ідей щодо просування товару, маркетингові дослідження стану ринку та попиту та нові товари і т.д.
Виробничий	Кількість реалізованої продукції, методи реалізації, кількість каналів збуту, де реалізується продукція, якість продукції, і т.д.
Ресурсний	Кількість та кваліфікованість робітників, що займаються збутовою діяльністю, репутація каналів збуту, надійність дилерів та дистриб'юторів, і т.д.
Логістичний	Оцінка та кількість способів руху товару від виробника до споживача, способи та умови зберігання готової продукції, якість обладнання, що використовується на складах і т.д.
Фінансово-економічний	Реалізована продукція, прибуток від її реалізації, збитки від повернення товару, брак, собівартість продукції, ціна реалізації, рейтинг каналів збуту за прибутковістю для виробника і т.д.
Організаційно-управлінський	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, т.д.

Джерело: [23, с.215]

Серед наведених методичних підходів щодо оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства важлива роль відведена маркетинговому, який активно застосовується для оцінювання результатів збутової діяльності за кордоном.

Проте, на думку вітчизняних вчених, зокрема О.П. Кавтиш і Г.С. Власнюк, його не достатньо для здійснення повноцінного аналізу й прийняття виважених управлінських рішень. Науковці пропонують застосувати їх в комплексі, комбінувати результати оцінювання, які використовувати в процесі управління [23, с.216].

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. (рис. 1.10)

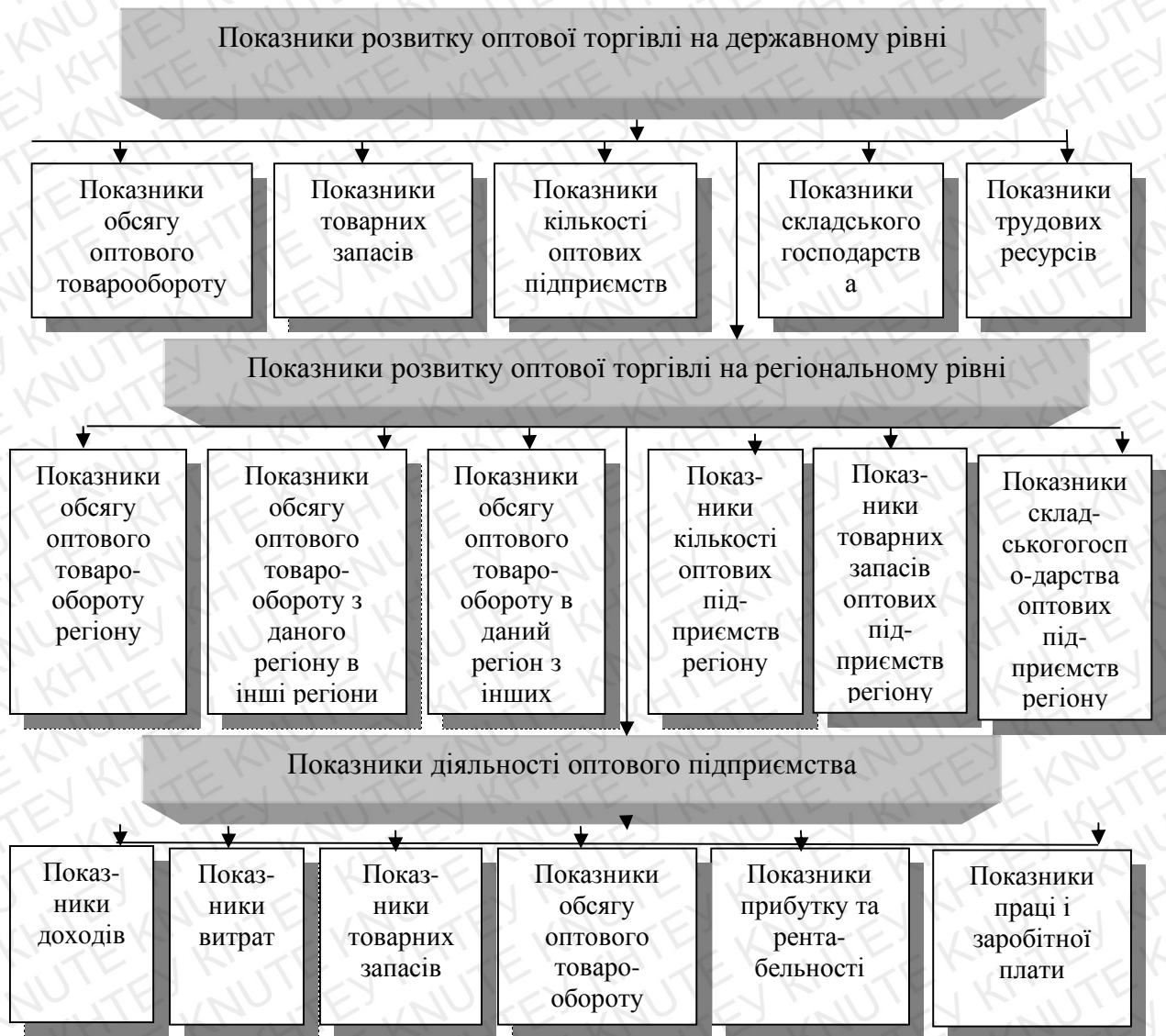


Рис.1.10. Етапи проведення аналізу стану та розвитку підприємств оптової торгівлі

Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності [104].

До таких показників належать:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); чистий прибуток від реалізації продукції; собівартість реалізованої продукції;
- рентабельність продаж обчислюють діленням чистого прибутку на суму виторгу від реалізації продукції, без ПДВ та акцизів;

- середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);
- товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів) та ін.

Так, основним показником оцінки ефективності збутової діяльності є рентабельність продукції(товарів), який обчислюють діленням чистого прибутку (ЧП) на суму виторгу від реалізації, без ПДВ та акцизів (РП):

$$R_{\text{пр.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{РП}} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

При оцінці рентабельності продажів на основі показників прибутку і виручки від реалізації розраховується коефіцієнт рентабельності щодо всієї продукції в цілому або за її окремими видами. Показники рентабельності продажу характеризують дохідність реалізованої продукції і показують, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні реалізованої продукції.

Для поглибленого аналізу ефективності діяльності підприємства на практиці використовують показник рентабельності окремих видів продукції. Рентабельність окремих видів продукції обчислюється за формулою:

$$P_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де P_i - рентабельність і-го виду продукції, %;

Π_i, C_i - відповідно ціна і собівартість і-го виду продукції.

Оптимальність запасів є обов'язковим для господарської діяльності компанії, а оборотність запасів – показник, який необхідно постійно контролювати.

Для контролю оборотності запасів оперують такими показниками, як середній товарний запас за період (місяць, рік,), товарооборот за період. Середній товарний запас за період – це середнє значення запасів, яке

розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду:

$$T_{\text{сер.з.}} = (T_{\text{з.п.}} + T_{\text{з.к.}}) / 2, \quad (1.3)$$

Товарооборотність характеризує середню швидкість реалізації товарів або час обігу товарів. Товарооборотність може бути виражена числом оборотів, або кількістю днів, необхідних для одного обороту. Економічна суть цих двох показників одна і та ж, різниця лише у способах визначення.

Розрахунок товарооборотності у днях дає змогу визначити, за скільки днів реалізується середній товарний запас, або інтенсивність оборотності товарних запасів ($K_{\text{об.}}$), яка визначається, як співвідношення товарообігу в певному періоді ($T_{\text{об.}}$) до середнього товарного запасу за цей період (рік):

$$K_{\text{об.}} = \frac{T_{\text{об.}}}{T_{\text{з.сер.}}}, \quad (1.4)$$

Серед методів оцінювання збутової діяльності переважають такі, як: метод порівняння, формально-логічні та економіко-математичні методи [1]. (рис. 1.11)

В основу формально-логічних методів покладено застосування різних варіантів експертного опитування, експериментів, матричних методів. Наприклад, окрім традиційних SWOT, PEST-аналізу тощо, Н.В. Майбогіна запропонувала оцінювати ефективність функціонування збутової діяльності підприємства за допомогою ABC-аналізу та XYZ-аналізу [33], обґрунтувавши необхідність поєднання процедур даних видів аналізу стосовно покупців та асортиментних позицій.

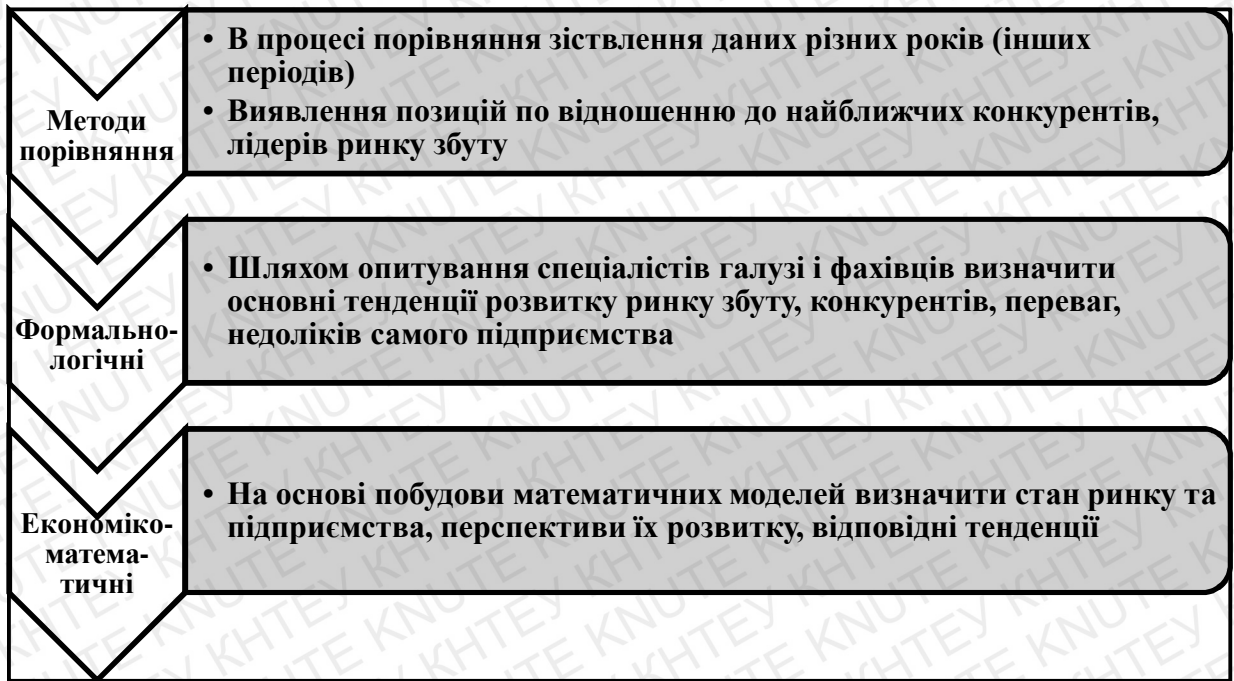


Рис. 1.11. Методи оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства

Результатом дослідження вченої стала розробка матриці для систематизації об'єктів аналізу за групами, кожна з яких відображає результативність і можливість прогнозованості показників. Обрані для аналізу групи означають: А – це асортиментні групи товарів з регулярними продажами (закупівлями); В – асортиментні групи товарів з періодичними продажами (закупівлями); С – асортиментні групи товарів з нерегулярними продажами (закупівлями); Х – асортиментні групи товарів з високою прибутковістю; Y – асортиментні групи товарів з середньою прибутковістю; Z – асортиментні групи з низькою прибутковістю [23, с.218], (табл. 1.7).

Запропонована матриця тісно пов'язує збутову діяльність з іншими видами діяльності підприємства, а її застосування дозволяє спростити планування збутової політики та, як очікується, збільшить його ефективність, пов'язавши збут з головною метою діяльності підприємства – прибутковістю.

Таблиця 1.7

**Матриця характеристик груп об'єктів за результатами
ABC/XYZ – аналізу**

Групи ABC- аналізу	Групи XYZ – аналізу		
	X	Y	Z
A	Висока прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості	Середня прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості	Низька прибутковість Регулярність продажів (закупівель) Високий рівень прогнозованості
B	Висока прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості	Середня прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості	Низька прибутковість Періодичність продажів Середній рівень прогнозованості
C	Висока прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості	Середня прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості	Низька прибутковість Нерегулярність продажів Низький рівень прогнозованості

Джерело: [23, с.217]

Економіко-математичні методи (статистичні, математичні, економічні, програмні) дозволяють за відповідним алгоритмом здійснювати розрахунок даних та їх прогнозування на коротко, середньо- і довгострокову перспективи. Визначені за допомогою економіко-математичних методів дані вважаються найбільш об'єктивними і дозволяють проводити коригування необхідних планових показників [23, с.218].

В економічній літературі діагностику ефективності збутової діяльності підприємств оптової торгівлі рекомендують проводити за такими напрямками аналізу, як: виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції; якості продукції; показників результативності збутової діяльності; впливу збутової діяльності на прибуток підприємства [52].

За допомогою економіко-математичних методів на підприємстві здійснюють кількісну оцінку ефективності системи збуту, яка передбачає порівняння в динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності. До таких показників належать [64]:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції, товарів), чистий прибуток від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції;
- рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);

- середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);
- товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів);
- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів);
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 кв.м збутової площі підприємства;
- обсяг збуту та прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника відділу збуту;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства.

Водночас, автор І.М. Синяєва пропонує наступний перелік показників результативності збутової діяльності, які доцільно використовувати для аналізу роботи відділу збуту підприємства [52], (табл. 1.8).

Діагностику результативності збутової діяльності підприємства оптової торгівлі перш за все необхідно розпочинати з аналізу обсягу реалізованих товарів. Активність збутової діяльності можна оцінити за кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями. Зміна середньої вартості одного виконаного контракту показує, як змінилася частка покупців в загальному обсязі збуту. Показник «обсяг реалізованих товарів на 1 грн. витрат на рекламу товарів» також певною мірою характеризує ефективність збутової діяльності підприємства та збутової реклами зокрема.

Таблиця 1.8

Показники результативності збутової діяльності підприємства

№	Показник	№	Показник
---	----------	---	----------

з/п		з/п	
1	Фактичний обсяг реалізованої товарів (продукції)	5	Коефіцієнт оборотності запасів товарів
2	Кількість укладених контрактів з покупцями	6	Обсяг реалізованих товарів в розрахунку на одного співробітника відділу збуту
3	Кількість повністю виконаних контрактів з покупцями	7	Обсяг реалізованих товарів на 1 грн. витрат на рекламу товарів
4	Середня вартість виконаного контракту		

Джерело: складено автором на основі [52]

Таким чином, економіко-математичні методи в найбільшій мірі дозволяють враховувати особливості та системно оцінювати різнопланові показники збуту за методичними підходами (виробництва, логістики, організації та управління, маркетингу, фінансування тощо). Найбільш оптимальним варіантом для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства науковці вважають комплексне застосування всіх груп методів (порівняння, формально-логічних, економіко-математичних).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПП «ФЕНІКС АГРО»

2.1 Аналіз основних результативних показників збутової діяльності підприємства

Аналітична частина випускної кваліфікаційної роботи виконана за матеріалами фінансової, статистичної та управлінської звітності ПП «Фенікс Агро». (додаток А, Б, В)

Приватне підприємство «Фенікс Агро» - молода, прогресивна компанія з бездоганною репутацією, яка здійснює економічну діяльність з 2010 року і функціонує в аграрному секторі на ринку кормів. Підприємство «Фенікс Агро» знаходиться за адресою вул. Гонти, 3, 20300, м. Умань, Україна.

Місія компанії полягає у сприянні зростанню конкурентоспроможності української економіки шляхом розвитку агропромислового комплексу країни. Якість, інновації, результат – основні і непорушні принципи роботи компанії.

Компанія «Фенікс Агро»- це ексклюзивний постачальник кормової сировини на підприємства передових профільних асоціацій України: Асоціації виробників молока (АВМ), Асоціації свинарів України (АСУ) та Асоціації «Союз птахівників України».

Починаючи з 2010 року, ПП «Фенікс Агро» є однією з компаній, що працює на аграрному ринку України і займає провідні позиції серед постачальників якісних концентрованих кормів сільськогосподарським підприємствам. Напрямами діяльності підприємства є дистрибуція концентрованих кормів і зернотрейдинг [109], (табл. 2.1).

Компанія «Фенікс Агро» постачає сільськогосподарським підприємствам високопротеїнові сухі корми для свиней та великої рогатої худоби. Підприємство виконує замовлення для сільського господарства України, реалізує зернові та олійні за вигідною ціною, оперативно поставить

під завантаження до п'яти зерновозів в будь-якому регіоні. Тому співпраця з компанією є надійною і стабільною на довгий термін.

Таблиця 2.1

Інформація про Приватне підприємство «Фенікс Агро»

Категорія	Інформація
Назва підприємства	Приватне підприємство «Фенікс Агро»
Ідентифікаційний код юридичної особи ЄГРПОУ	36780586
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Основний вид діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин
Юридична адреса	20302, Черкаська обл., м. Умань, вул. Гонти, буд. 3
Засновники юридичної особи	Буюклі Олександр Петрович Розмір внеску до статутного фонду 51250,00 (грн.) Дикун Діана Григорівна Розмір внеску до статутного фонду 143500,00 (грн.) Тетянка Олександр Анатолійович Розмір внеску до статутного фонду 10250 (грн.)
Орган управління юридичної особи	Загальні збори учасників, директор
Керівник підприємства	Буюклі Олександр Петрович - директор Тетянка Олександр Анатолійович - виконавчий директор
Статутний капітал	205 тис. грн..
Види діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин 01.62 Допоміжні види діяльності з розведення тварин 46.11 Діяльність агентів з торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням в спеціалізованих магазинах 47.79 Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах
Назва установчого документа	Статут (два примірники)
Дата реєстрації	12.05.2010
Місцезнаходження реєстраційної справи	Уманська районна державна адміністрація Черкаської області

Джерело: складено автором на основі [109]

Підприємство починало свою діяльність з поставок білкових компонентів корму на підприємства АВМ та АСУ. На сьогоднішній день

асортимент компанії істотно розширився, його складають зернові та олійні культури, повнораціонні комбікорми, кормові суміші, концентрати та премікси для всіх сегментів тваринництва та птахівництва.

Чисельність клієнтів, які обирають послуги ПП «Фенікс Агро», незмінно зростає. Сьогодні компанія співпрацює з великою кількістю покупців (близько двохсот) з загальним обсягом споживання більше п'ятнадцяти тисяч тонн готової продукції.

Товарооборот підприємства перевищує 600 мільйонів гривень на рік. В штаті компанії працює 56 чоловік, які здійснюють щоденну підтримку сільгоспвиробників в забезпеченні кормової бази. Підприємство орієнтовано на забезпечення потреби внутрішнього ринку, підтримуючи діяльність національного виробника.

Статутний капітал компанії сформований з внесків трьох засновників. Вартість зареєстрованого статутного капіталу приватного підприємства «Фенікс Агро» становить 205 тисяч гривень, який розподіляється між учасниками відповідно до їх внесків 70%, 25%, 5%, (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вартість зареєстрованого капіталу ПП «Фенікс Агро»
станом на 31.12.2017 р., (тис. грн.)**

Засновники юридичної особи / ППБ	Зареєстрований статутний капітал	Частка, %	Внески засновників	Адреса засновника
Буюклі Олександр Петрович	51250,00	25,0	51250,00	20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Спінози, буд. 7, кв. 8
Дикун Діана Григорівна	143500,00	70,0	143500,00	20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Звенигородська, буд. 4
Тетянка Олександр Анатолійович	10250,00	5,0	10250,00	20300, Черкаська обл., м. Умань, вул. Жовтневої Революції, буд. 38
Всього	205000,00	100,0	205000,00	х

Джерело: складено автором на основі [109]

Розмір статутного капіталу приватного підприємства «Фенікс Агро» було сформовано виключно грошовими коштами в сумі двісті п'ять тисяч гривень, який відображений в балансі підприємства станом на 1.01.2018 року.

З метою оцінки ефективності збутової діяльності приватного підприємства «Фенікс Агро», доцільно проаналізувати результативні показники основної діяльності компанії, (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати господарської діяльності
ПП «Фенікс Агро» у 2015-2017 рр., (тис. грн.)**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015 рр.	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції	473910	516814	552651	78741	116,6
Валовий прибуток	44107	47569	50775	6668	115,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	11822	11128	11480	-342	97,1
Фінансовий результат до оподаткування	9997	8642	9358	-639	93,6
Чистий прибуток	8015	7035	7573	-442	94,5

Джерело: складено автором

Як видно з даних, представлених в таблиці 2.3, протягом 2015-2017 років фінансові результати господарської діяльності ПП «Фенікс Агро» мають позитивну тенденцію. У 2017 році підприємство одержало чистого доходу 552,7 тис. грн., що на 16,6% більше ніж у 2015 році. У 2017 році чистий прибуток в порівнянні з 2015 роком зменшився на 5,5%, однак в порівнянні з 2016 роком збільшився на 538 тис. грн. або 107,6%.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ПП «Фенікс Агро», (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні показники господарської діяльності ПП «Фенікс Агро»
у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015 рр.	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції	473910	516814	552651	78741	116,6
Валовий прибуток	44107	47569	50775	6668	115,1
Чистий прибуток	8015	7035	7573	-442	94,5
Середньорічна вартість активів:					
необоротних	2010	5613	5713	3703	284,2
оборотних	13084	39829	33268	20184	254,3
Фондовіддача	235,7	92,1	96,7	-139,0	41,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	36,2	13,0	16,6	-19,6	45,9
Продуктивність праці, тис. грн./особу	9292,4	9751,2	10048,2	755,8	108,1
Рентабельність господарської діяльності, %	1,69	1,36	1,37	0,32	81,1

Джерело: складено автором

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.4, відображає позитивну динаміку основних показників діяльності ПП «Фенікс Агро» за 2015-2017 роки. Можна зробити висновки, що при збільшенні обсягів збуту, збільшенні чисельності працюючих – збільшується валовий і чистий прибуток, хоча не зростає рентабельність діяльності.

Рентабельності діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації продукції. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки. У 2016 році рентабельність

діяльності становила 1,36%, у 2017 році – 1,37%. Досягнуті показники рентабельності свідчать про низьку ефективність господарювання компанії в цьому періоді.

При цьому, на підприємстві, згідно з даними фінансової звітності, у 2017 році спостерігається зменшення вартості активів загалом, і оборотних активів зокрема. Наведемо характеристику активів і капіталу ПП «Фенікс Агро». (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Динаміка і структура активів ПП «Фенікс Агро»
у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Статті	2015		2016		2017		Відхилення 2017/ 2015 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
I.Необоротні активи								
Основні засоби	2010	8,2	5069	11,2	5713	14,7	3703	284,2
Довгострокові фінан. інвестиції	-	-	544	1,2	-	-	0,0	0,0
Усього за розділом I	2010	8,2	5613	12,4	5713	14,7	3703	284,2
II.Оборотні активи								
Запаси, в т.ч.	1156	4,7	8026	17,7	5602	14,4	4446	в 4,8 р.
Виробничі запаси	16	0,0	16	0,0	-	-	-16	0,0
Товари	1140	4,6	8010	17,7	5602	14,4	4462	в 4,9 р.
ДЗ за товари, роботи	12535	50,9	19939	43,9	15362	39,4	2827	122,6
ДЗ за виданими авансами	4121	16,8	7771	17,1	5228	13,4	1107	126,9
Інша поточна ДЗ	2663	10,8	3953	8,7	5731	14,7	3068	215,2
Гроші та їх еквіваленти	2110	8,6	89	0,2	1345	3,4	-765	63,7
Інші оборотні активи	-	-	51	0,0	-	-	0,0	0,0
Усього за розділом II	22585	91,8	39829	87,6	33268	85,3	10683	147,3
БАЛАНС	24595	100,0	45442	100,0	38981	100,0	14386	158,5

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.5 відображає збільшення вартості майна компанії у 2017 році в порівнянні з 2015 роком на 14386 тис. грн. (58,5%).

Проте, вартість активів підприємства у 2016 році становила 45442 тис. грн., а у 2017 році – 38981 тис. грн., або 85,8%. Зменшення вартості майна ПП «Фенікс Агро» у 2017 році в порівнянні з 2016 роком відбулось за рахунок зменшення вартості оборотних активів – на 6561 тис. грн. (83,5%), в тому числі запасів, зокрема, товарів, дебіторської заборгованості за товари, роботи та іншої дебіторської заборгованості.

Розглянемо динаміку і структуру капіталу і зобов'язань підприємства «Фенікс Агро» у 2015-2017 роках, (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка і структура капіталу і зобов'язань ПП «Фенікс Агро»
у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Статті	2015		2016		2017		Відхилення 2017/2015 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
I. Власний капітал								
Зареєстрований капітал	205	0,8	205	0,4	205	0,5	0,0	100,0
Резервний капітал	51	0,2	51	0,1	51	0,2	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток	11255	45,8	17755	39,1	22651	58,1	11396	201,3
Усього за розділом I	11511	46,8	18 011	39,6	22907	58,8	11396	201,3
III. Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	6600	26,8	11709	25,8	5967	15,3	-633	90,4
Поточна КЗ: за товари, роботи, послуги	1947	7,9	1566	3,4	1985	5,1	38	102,0
за розрахунками з бюджетом	626	2,5	103	0,3	100	0,3	-526	16,0
Поточна КЗ за одержаними авансами	586	2,5	9156	20,1	3235	8,3	2649	в 5,5 р.
Поточні забезпечення	0,0	0,0	164	0,4	261	0,8	261	0,0
Інші поточні зобов'язання	3325	13,5	4733	10,4	4457	11,4	1132	134,0
Усього за розділом III	13084	53,2	27431	60,4	16074	41,2	2990	122,9
БАЛАНС	24595	100,0	45442	100,0	38981	100,0	14386	158,5

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.6 відображає збільшення вартості капіталу і зобов'язань компанії за 2015-2017 рр. Позитивна динаміка вартості капіталу компанії відбулася за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 11396 тис. грн. або в 2 рази (201,3%). Це означає, що діяльність підприємства є прибутковою, а сума нерозподіленого прибутку з кожним роком збільшується.

Збільшення поточних зобов'язань у 2017 році в порівнянні з 2015 роком відбулось за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за одержаними авансами в 5,5 разів та інших зобов'язань підприємства на 34%. Зменшення заборгованості за короткостроковими банківськими кредитами майже на 10% є позитивним моментом в діяльності підприємства.

В складі власного капіталу компанії протягом 2015-2017 років змін, крім збільшення суми нерозподіленого прибутку, не відбулось. Щодо співвідношення власного капіталу і зобов'язань компанії (58,8%/41,2%), можна констатувати, що підприємство не є залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Позитивною тенденцією характеризується і діяльність ПП «Фенікс Агро» щодо зменшення заборгованості перед банківськими установами. Так, у 2016 році заборгованість компанії за короткостроковими кредитами банків становила 11709 тис. грн., а у 2017 році – 5967 тис. грн., тобто зменшилась майже вдвічі (на 49%).

Важливе значення в економічному аналізі приділяється дослідженню поточних витрат підприємства, оскільки вони впливають на фінансові результати підприємства. Динаміка і структура поточних витрат підприємства представлені в таблиці 2.7.

Основа поточних витрат ПП «Фенікс Агро» складають операційні витрати, частка яких становить майже 100 %. Це свідчить про те, що підприємство не здійснює інші види діяльності (інвестиційної, фінансової), крім основної.

Таблиця 2.7

**Динаміка і структура поточних витрат ПП «Фенікс Агро»
у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Види витрат	2015		2016		2017		Відхилення 2017/2015 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
Операційні витрати, в т.ч.								
Собівартість реалізованих товарів	429803	92,4	469245	92,3	501876	92,4	72073	116,8
Витрати обігу, в т.ч.:	32227	6,9	35643	7,0	38286	7,0	6059	118,8
<i>Витрати на збут</i>	27699	6,0	29949	5,9	31054	5,7	3355	112,1
<i>Адміністративні витрати</i>	4528	0,9	5694	1,1	7232	1,3	2704	159,7
Інші операційні витрати	1096	0,3	943	0,2	1095	0,2	-1	99,9
Всього операційних витрат	463126	99,6	505831	99,5	541257	99,6	78131	116,9
Фінансові витрати								
Фінансові витрати	1825	0,4	2550	0,5	2122	0,4	297	116,3
Всього поточні витрати	464951	100,0	508381	100,0	543379	100,0	78428	116,9

Джерело: складено автором

В структурі операційних витрат основу складає собівартість реалізованих товарів, частка якої у 2017 році становила 92,4%. Аналізуючи показники витрат, можна констатувати, що на підприємстві «Фенікс Агро» у витратах обігу значна частка належить витратам на збут, що підтверджує пріоритетність збутової діяльності.

Протягом 2015-2017 років спостерігається суттєве зростання всіх витрат, що можна пояснити інфляційними процесами в економіці, збільшенням цін на товари, роботи і послуги, яке призводить до збільшення статей витрат підприємства.

Водночас на підприємстві «Фенікс Агро» спостерігається збільшення фінансових витрат у 2017 році в порівнянні з 2015 роком на 297 тис. грн., або

на 16,3%, що свідчить про інтенсивність розрахунків за банківськими кредитами. В загальній структурі витрат значних змін не відбулося, що є підтвердженням стабільної діяльності підприємства.

Досліджуючи збутову діяльність, доцільно розглянути структуру запасів підприємства, (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка та структура запасів ПП «Фенікс Агро»
за 2015-2017 рр., тис. грн.**

Види запасів підприємства	2015		2016		2017		Відхилення 2017/2015 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%
Запаси, в т.ч.								
Виробничі запаси	16	1,4	16	0,2	0,0	0,0	-16	0,0
Товари	1140	98,6	8010	99,8	5602	100,0	4462	4,9 р.
Всього запасів	1156	100,0	8026	100,0	5602	100,0	4446	4,8 р.

Джерело: складено автором

Згідно з даними таблиці 2.8 можна зробити висновок, що вартість запасів на підприємстві «Фенікс Агро» у 2017 році в порівнянні з 2015 роком збільшилась на 4446 тис. грн., в тому числі товарів – на 4462 тис. грн., або майже в п'ять разів. Щодо структури запасів, вона суттєвих змін не зазнала, у 2017 році запаси компанії були представлені виключно товарними запасами.

Динаміка оборотності запасів свідчить про ефективність (або неефективність) використання запасів підприємства та його діяльності в цілому. Зниження оборотності (уповільнення – зменшення кількості оборотів або зростання періоду одного обороту) свідчить про зниження ділової активності підприємства, (табл. 2.9).

Аналіз даних таблиці 2.9 відображає стан збутової діяльності ПП «Фенікс Агро» у звітному році. Так, на підприємстві у 2017 році збільшився товарооборот на 35837 тис. грн., середні залишки запасів - на 2223 тис. грн., водночас збільшилась і оборотність запасів - на 34,2 обороти, що є позитивною динамікою збутової діяльності.

Таблиця 2.9

**Показники оборотності запасів
ПП «Фенікс Агро» у 2017 р., (тис. грн.)**

Показники	На початок року	На кінець року	2017/2016 рр.	
			+,-	%
Товарооборот (без ПДВ)	516814	552651	35837	106,9
Середні залишки запасів	4591= (1156/2+8026/2)	6814 = (8026/2 +602/2)	2223	148,4
Оборотність запасів, оборотів	64,5	98,7	34,2	153,0
Період одного обороту запасів (Оборотність запасів), днів	3,52	4,89	1,37	138,9

Джерело: складено автором

Період одного обороту запасів в днях (Days'SalesinInventory, InventoryTurnoverinDays) – це показник ділової активності, який вказує на ефективність управління запасами компанії, який розраховується як співвідношення добутку кількості днів в році на середньорічну суму запасів до суми собівартості. Значення показника вказує на те, скільки днів запаси зберігаються на складі компанії [93].

Рекомендоване значення цього показника для галузі торгівлі, зокрема для посередників, оптових та роздрібних торговців, - від 20 до 45 днів. На підприємстві «Фенікс Агро» період одного обороту запасів у 2017 році становив 4,89 днів, що значно нижче нормативного значення.

Значення показника може бути занадто низьким, що може зупинити збутовий процес. Тому політика управління запасами повинна враховувати особливості галузі та виробничого процесу, можливі непередбачені ситуації при доставці, сезонні коливання, зміну смаків покупців та інші чинники.

Таким чином, ПП «Фенікс Агро» є постачальником якісних кормів сільськогосподарським підприємствам. Напрямами діяльності підприємства є дистрибуція концентрованих кормів і зернотрейдинг. Компанія нарощує обсяги торгівлі кормами та отримує прибуток від основної діяльності.

2.2 Характеристика постачальників та аналіз ефективності закупівель й надходження товарів на підприємство

Агробізнес України - дуже динамічний сектор. Незалежно від того, виробництво це, чи обслуговуючий бізнес, здатність керувати запасами визначає якість кінцевої продукції та ефективність підприємства в цілому.

Згодом настав інший період, коли велика кількість аграрних підприємств почали користуватися послугами консультантів-технологів, які ставили конкретні вимоги до раціону тварин, що вже не дозволяло використовувати кормову сировину, якість якої не відповідала рекомендаціям. Також перед аграріями гостро постало питання зниження витрат, і з цією метою деякі створили цілі відділи закупівель, для яких дуже часто все зводилося до питання ціни - чим дешевше, тим краще [103].

Такий підхід часто призводив до того, що у підприємства з'являлась велика кількість постачальників сировини, а це додаткові ризики для виробництва.

Як підкреслює виконавчий директор компанії «Фенікс Агро» Олександр Тетянко, управління запасами сировини у тваринницькому комплексі має підтримуватися на таких засадах, щоб забезпечити безперебійну роботу ланцюжка поставок з оптимальною ціною, в результаті чого підприємству вдасться витримати конкуренцію [103].

Ринок кормової сировини характеризується постійним попитом і дуже нестабільний з точки зору цін та доступності. При цьому ризики, пов'язані з великими запасами швидкопсувних продуктів, також високі. Управління закупівлями включає в себе ефективне зберігання сировини від етапу придбання до проміжних етапів і, зрештою, до згодовування тварині.

Існують різні витрати, пов'язані з процесом управління запасами в агробізнесі, такі, як: матеріальні витрати (вартість сировини, закупівля, упаковка, транспортування); вартість інфраструктури, витрати на зберігання

(склади, комунальні послуги та обслуговування; витрати на ризики, пов'язані з коливанням цін, несвоєчасністю поставок, ін.); витрати на обробку (обслуговування устаткування, паливо і додаткові витрати).

Якщо раніше фермери зосереджували увагу на матеріальних витратах, то сьогодні дедалі частіше мінімізація ризиків, контроль цін і підтримання достатнього обсягу запасів є пріоритетними в ефективній системі управління поставок.

Несвоєчасність поставок і посилений контроль якості вхідної сировини з боку фермера привели до того, що на сьогоднішній день розважливий аграрій допускає до себе на ферму обмежену кількість постачальників. Найчастіше він обмежується двома-чотирма надійними, за його критеріями, постачальниками.

Приватне підприємство «Фенікс Агро» сім років працює на ринку і має довіру у аграріїв. У 2017 році компанія забезпечила більше 40% загальної потреби кормової сировини для майже чверті тваринницьких комплексів України [103]. (рис. 2.1)

Бізнес-рішення компанії з оптимізації поставок допомагають виробникам сільськогосподарської продукції підвищити маржу, виключаючи основні ризики при управлінні запасами.

Сьогодні в Україні приблизно шістдесят відсотків комбікормів виготовляють вертикально-інтегровані компанії, великі оператори ринку, що мають в своїй структурі комбікормове виробництво.

Експерти визначили провідних виробників комбікормів в Україні у 2017 році, серед яких лідерами вітчизняного виробництва комбікормів знову залишаються: агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (25,3%); підприємство UkrLandFarming LLC (6,5%); «Українське зерно» (ГК «Єдність», 6,4%); «ОвостарЮніон» (4,8%); «Агромарс» (4,3%); «АПК-інвест» (2,8%); корпорація «Агро-Овен» (2,2%); «Птахокомплекс «Дніпровський» («Агропромислова група компаній «Дніпровська», 2,2%);

«Володимир-Волинська птахофабрика» (2%); «Нива Переяславщини» (1,7%)[80].



Рис. 2.1. Доля аграрних підприємств, які обслуговувало ПП «Фенікс Агро» у 2017 році, (від загальної кількості господарств України), %

В статуті приватного підприємства «Фенікс Агро» визначено, що основним видом діяльності компанії є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин. З метою виконання основного виду діяльності, у компанії мають бути вдало налагоджені процеси закупівлі, зберігання та реалізації товарів, які є основою успішної і прибуткової діяльності компанії. При цьому необхідною умовою забезпечення роботи цих процесів є формування товарного забезпечення обороту підприємства.

Товарне забезпечення обороту - це підпорядкована генеральній меті торговельного підприємства діяльність з закупівлі та доставки на підприємство товарних ресурсів необхідного обсягу, асортименту, якості та у відповідний, зазначений в договорі, час [32].

Тобто, для ефективного функціонування торговельного підприємства має бути організований безперервний процес, який можливий за умови забезпечення необхідними ресурсами, зокрема товарами. З огляду на це,

підприємству необхідно досліджувати і вдосконалювати систему управління товарним забезпеченням, для чого необхідно здійснювати [32]:

- вивчення кон'юнктури ринку закупок та каналів розподілу товарів, збір та аналіз інформації про стан та кон'юнктуру ринку необхідних компанії товарних ресурсів;
- аналіз надходження та закупівлі товарів (вивчення обсягів, динаміки та складу товарного забезпечення товарообороту, відповідності обсягу та структури товарообороту, оцінки якості та надійності постачальників підприємства);
- планування обсягу та структури закупівлі товарів (обсягу та асортименту товарів);
- розрахунки планової потреби обсягу закупівлі товарів;
- вибір постачальника товарних ресурсів;
- узгодження та укладання угоди на закупку товарів;
- формування товарного забезпечення обороту, контроль за виконанням договорів та надходженням товарів на підприємство.

Приватне підприємство «Фенікс Агро», з метою забезпечення безперервної роботи компанії, послідовно здійснює формування товарного забезпечення за окресленими етапами.

Так, при вивченні кон'юнктури ринку закупок товарних ресурсів, компанія визначає канали розподілу товарних ресурсів і постійно відстежує стан цих каналів, збирає інформацію про кількість рівнів каналів та конкретний склад його учасників. Така інформація допомагає менеджменту компанії оцінити швидкість, час, ефективність руху та збереження товарів при їх доставці до покупців.

Закупка необхідних товарів може відбуватись різними методами, але керівництво підприємства «Фенікс Агро» приймає таке рішення щодо методу закупівлі товарів, яке задовольняє всім вимогам компанії, тобто враховує потребу в грошових коштах на придбання товарів, планування грошових потоків, ін.

Сьогодні будь-яке підприємство, зокрема, приватне підприємство «Фенікс Агро», повністю вільне у виборі постачальника необхідних товарних ресурсів. Тому компанія обирає постачальників (зерна, насіння, високоякісних кормів для тварин) з врахуванням критеріїв, що визначають доцільність укладення угоди закупки з даним постачальником порівняно з іншими [70].

При цьому, компанія аналізує і порівнює середні показники збутової діяльності аграрних виробників по Черкаській області. Збутова діяльність аграріїв в області формується під впливом багатьох факторів - природних умов, розміщення елеваторів та переробних підприємств, рівня концентрації кінцевих споживачів. Негативно впливає на ефективність збутової діяльності монопольне становище переробних підприємств, дефіцит потужностей для зберігання зернових і олійних культур тощо.

Тому, враховуючи всі фактори впливу, і, прагнучи забезпечити своїх клієнтів найкращою продукцією за конкурентними цінами, підприємство «Фенікс Агро» обирає тільки надійних партнерів.

Наприклад, соняшниковий шрот компанія постачає від ключових гравців цього сектора: ТОВ «Каргілл», ДП «Сантрейд», ТОВ «Серна», ТОВ «Кернел-Трейд», ЗАТ «Креатив», ТОВ «Агрекс», ТОВ «Сталь», ЗАТ «Мелітопольський ОЕЗ», ВАТ «Пологівський ОЕЗ», ПП «Віктор і К»; соєвий шрот - ТОВ «Каховка ПРОДАГРО», ТОВ ТД «Протеїн-Продакшн»; пивну дробину - від ПАТ «Оболонь», ТОВ «Агрохолдинг груп», лущиння сої для великої рогатої худоби - ТОВ «Каховка Протеїн-Агро» [91], (табл. 2.10).

Крім вищеназваних компаній, компанія «Фенікс Агро» співпрацює з такими підприємствами, як: український підрозділ міжнародної інтегрованої компанії «Bunge»; Підприємство з іноземними інвестиціями «ГленкорГрейн Україна»; Агропромхолдинг "Астарта-Київ"; ТОВ "Каховка Протеїн Агро"; «САН ІнБев Україна»; Група компаній «Глобіно»; ТОВ «Українська молочна компанія»; ПАТ «АПК-ІНВЕСТ»; «Даноша»; ТзОВ «Галичина-Захід»; CarlsbergGroup; ТОВ "ЯСЕНСВІТ"; KSG agro; Компанія "Vioil"; ТОВ

«УКРОЛІА»; ДП "Артемсіль"; ТОВ АДМ ТРЕЙДІНГ УКРАЇНА; ТОВ «Агрекс» ; ПАТ «Запорізький оліяжиркомбінат»; Компанія «Дельта Вілмар СНД» ; Ніжинський жиркомбінат; ТОВ «Красногірський олійний завод» ; Фірма "Авіс" ; ТОВ Виробнича компанія «Біопрепарат» та ін. [110].

Таблиця 2.10

Характеристика основних постачальників кормової продукції ПП «Фенікс Агро»

Назва компанії	Коротка характеристика
Компанія «ПРОТЕЇН - ПРОДАКШН»	Завод з глибокої переробки сої «Протеїн-Продакшн». Компанія є лідером ринку по глибокій переробці соєвих бобів, представлена на внутрішньому ринку (20%) і на зовнішніх ринках (80% експорт)
ПАТ «Пологівський олійноекстракційний завод»	Є одним з найбільших в Україні підприємств з виробництва рослинних олій і шротів. Пологівський ОЕЗ здійснює повний цикл переробки олійних культур: від приймання, зберігання, попередньої підготовки насіння до повного очищення і подальшого фасування отриманої олії.
Кернел	Кернел - провідна диверсифікована агропромислова компанія в Україні. Експортуючи щорічно близько 5 млн. т с/г продукції, є найбільшим постачальником соняшникової олії і шроту на міжнародний ринок і одним з найбільших експортерів зернових з чорноморського регіону.
Cargill	Cargill веде свою діяльність в Україні вже понад 20 років. Компанія займається постачанням засобів захисту рослин, насіння та добрив; переробкою насіння соняшнику, виробництво соняшникової олії та шроту.
Агрохолдинг «Миронівський Хлібопродукт»	Вертикально інтегрована компанія є безперечним лідером на українському ринку курятини. Агрохолдинг об'єднує виробничі потужності всього технологічного ланцюга м'ясного виробництва - від вирощування та виробництва кормів, інкубаційних яєць, вирощування великої рогатої худоби та домашньої птиці до переробки і реалізації готової продукції.
Корпорація «Оболонь»	Один з найбільших виробників пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв на Україні. Виготовляє пивоварний солод, гранульовану пивну дробину і пакувальну стрічку з переробленої ПЕТ-тари.

Джерело: складено автором за матеріалами [91]

Підприємство «Фенікс Агро», як незалежний оптовий посередник - дистриб'ютор - надає широке коло послуг своїм покупцям (формує товарний асортимент; зберігає товарні запаси; надає торговий кредит; забезпечує доставку продукції; допомагає виробникам в проведенні маркетингових досліджень, рекламній діяльності, плануванні тощо).

Компанія торгує і укладає угоди як з продавцями, так і з покупцями від свого імені, має склади, займається сервісом продукції і виконує багато інших посередницьких функцій, а іноді виступає як генеральний посередник окремого виробника.

В процесі здійснення збутової діяльності сектор замовлень служби збуту ПП «Фенікс Агро» оформляє договори поставки, які є основним документом, що регламентує відносини партнерів. В договорі обумовлюються умови поставки (витрати з транспортування, страхування, ризику), ціна товарів, терміни виконання зобов'язань тощо. При цьому, моментом збуту товарів вважається їх відвантаження за межі підприємства, а момент реалізації настає при надходженні грошей від покупця на розрахунковий рахунок компанії.

Договір поставки виконує наступні функції: юридично закріплює відносини між партнерами; встановлює порядок і способи виконання поставок товарів і розрахунків; передбачає способи захисту забезпечення зобов'язань. Структура і динаміка закупівель, а також надходження товарів відповідно до укладених договорів з партнерами компанії «Фенікс Агро» наведена в таблиці 2.11.

В Україні компанія «Фенікс Агро» займає провідні позиції на ринку серед постачальників високопротеїнових сухих кормів для свиней та ВРХ. Як відмічають експерти вітчизняного ринку кормів, продукція від «Фенікс Агро» стала своєрідним знаком якості, тому її купують на всій території України, а це понад сто тваринницьких господарств.

Протягом всього періоду діяльності компанія проявила себе на ринку як надійний партнер. В асортименті компанії найпопулярніші продукти для

годування свиней та ВРХ: шроти соняшниковий та соєвий, макуха соняшниковий і соєвий жом гранульований, сода харчова, дробина пивна.

Таблиця 2.11

Структура та динаміка закупівель й надходження кормів на ПП «Фенікс Агро» (основні партнери)

Провідні постачальники кормів	2015		2016		2017		Відхилення 2017/ 2015 рр.	
	т	%	т	%	т	%	т	%
Агрохолдинг «Миронівський Хлібопродукт»	1950,6	36,2	2171,6	37,3	2288,7	39,1	338,1	117,3
ТОВ «Комплекс «Агромарс»	126,4	2,3	100,8	1,7	123,7	2,1	-2,7	97,9
Корпорація «Агро-Овен»	466,4	8,7	540,4	9,3	469,6	8,0	3,2	100,7
ГК «Аграрний Холдинг Авангард»	521,3	9,7	497,7	8,5	520,1	9,0	-1,2	99,8
ГК «Інтер-Агросистеми»	147,3	2,7	98,6	1,7	138,7	2,4	-8,6	94,2
Птахокомплекс «Дніпровський»	323,5	6,0	155,6	2,7	131,9	2,3	-191,6	40,8
«Цехаве Корм ЛТД»	243,8	4,5	195,1	3,4	190,1	3,3	-53,7	78,0
ПрАТ «Київ-Атлантик Україна»	0,0	0,0	0,0	0,0	94,8	1,6	94,8	0,0
ГК «АгроВетАтлантик»	300,5	5,6	801,4	13,8	960,3	16,1	659,8	3,2 р.
Інші торгові марки	1308,8	24,3	1256,5	21,6	762,7	13,2	-546,1	58,3
Всього	5388,6	100,0	5817,7	100,0	5759,1	100,0	370,5	106,9

Серед постійних покупців компанії «Фенікс Агро» можна назвати такі підприємства, як: молочнотоварна ферма ПП «Ланна Агро» (м. Полтава); молочна ферма ТОВ «Кишенці» (с. Добра, Черкаська обл.); ТОВ «Лемберг-Агро» (Львівська обл., м. Ходорів); ТОВ «АПК «Насташка» (Київська обл., с. Насташка); ТОВ «Агрофірма Корнацьких» (Миколаївська обл., с.

Миколаївка); ТОВ «Золотоніський бекон» (Черкаська обл., с. Крупське); ТОВ «Стейкагро» (Київська обл., с. Пристроми) та ін.

Для аналізу комерційної діяльності відділу збуту підприємства доцільно використати показники її результативності, (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники результативності збутової діяльності ПП «Фенікс Агро»

Показники	2015	2016	2017	2017/2015	
				+,-	%
Товарооборот, тис. грн.	473910	516814	552651	78741	116,6
Кількість укладених контрактів з покупцями, штук	1884	1912	2069	185	109,8
Кількість повністю виконаних контрактів з покупцями, штук	1878	1907	2065	187	110,0
Середня вартість виконаних контрактів, тис. грн.	252,35	271,00	267,62	15,27	106,1
Кількість працівників відділу збуту, чол.	39	41	44	5	112,8
Обсяг реалізованих товарів на 1 працівника відділу збуту, тис. грн.	12151,54	12605,22	12560,25	408,71	103,4
Витрати на рекламу, тис. грн.	1392	1696	2106	714	151,3
Обсяг реалізованих товарів на 1 грн. витрат на рекламу товарів, грн.	340,45	304,73	262,42	78,03	77,1

До показників результативності збутової діяльності, насамперед, відноситься товарооборот, який у 2015-2017 роках збільшився на 78741 тис. грн. або на 116,6%.

Активність збутової діяльності можна оцінити також кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями. Середня вартість виконаних контрактів з покупцями визначається шляхом ділення обсягу реалізованих товарів до кількості виконаних за цей період контрактів з покупцями. Цей показник на підприємстві зменшився, але не суттєво: середня вартість виконаних контрактів з покупцями у 2017 році становила 267,62 тис. грн., відповідно у 2016 році – 252,35 тис. грн.

З допомогою показника «Обсяг реалізованих товарів в розрахунку на одного працівника відділу збуту» можна дати оцінку зміни продуктивності праці працівників цього відділу підприємства. Показник «Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на рекламу товарів» в певній мірі характеризує ефективність збутової реклами, хоча у 2017 році цей показник зменшився в порівнянні з 2015 роком на 78,03 грн. (77,1%).

Дані таблиці 2.12 свідчать, що протягом 2015-2017 років на підприємстві «Фенікс Агро» збільшився товарооборот, кількість укладених і виконаних контрактів. Середня вартість виконаного контракту майже не змінилась. Збільшення обсягу реалізованих товарів в розрахунку на одну гривню рекламних витрат підтверджує якісну роботу відділу збуту зокрема, і позитивно характеризує збутову діяльність компанії загалом.

Отже, збут продукції як складова частина комерційної діяльності підприємства оптової торгівлі здійснює вирішальний вплив на розміри доходів і прибутку промислового підприємства. Можна констатувати, що на підприємстві «Фенікс Агро» позитивні результати збутової діяльності зумовили прибутковий результат всього процесу господарювання.

2.3 Оцінка ефективності збутової діяльності ПП «Фенікс Агро»

Серед методів оцінювання збутової діяльності переважають такі, як: метод порівняння, формально-логічні та економіко-математичні методи. В основу формально-логічних методів покладено застосування різних варіантів експертного опитування, експериментів, матричних методів.

В основу формально-логічних методів покладено застосування різних варіантів експертного опитування, експериментів, матричних методів. Наприклад, традиційний SWOT-аналіз, який широко застосовується в процесі стратегічного планування і полягає в розділенні чинників на чотири

категорії: сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони, можливості (Opportunities) та загрози (Threats) компанії.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів, таких, як: визначення власних сильних і слабких сторін підприємства; визначення ринкових можливостей і загроз; зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Розглянемо ситуацію на ринку, де здійснює свою збутову діяльність приватне підприємство «Фенікс Агро». Компанія, починаючи з 2010 року, функціонує в аграрному секторі на ринку кормовиробництва, яке має виключно важливе значення для розвитку галузі тваринництва.

Сьогодні на вітчизняному ринку кормів співпрацює цілісна система підприємств та організацій, які забезпечують просування кормів для від виробників до споживачів, основними з яких є птахівничі та свинарські комплекси, що закупають зерно фуражних культур, комбікорми, білково-вітамінні добавки, шроти олійних культур та ін.

Попит на корми прямо залежить від попиту на тваринницьку продукцію. Протягом останніх років в тваринницькій галузі України спостерігається негативна тенденція щодо зменшення витрат кормів на годівлю сільськогосподарських тварин. У вітчизняній галузі кормовиробництва також спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва комбікормів (в натуральному вираженні), що зумовлено зменшенням поголів'я сільськогосподарських тварин.

Незважаючи на зменшення попиту на корми та зниження обсягів їх виробництва, в останні роки з'явилась тенденція до збільшення промислового виробництва тваринницькими підприємствами, що являються конкурентами для ПП «Фенікс Агро». Однак, головними конкурентами компанії являються великі агрохолдинги і підприємства, що входять до їх

складу, де зосереджено основне виробництво комбікормів в країні та, які мають власні тваринницькі комплекси, що забезпечують їм стабільний збут.

Для здійснення в таких непростих умовах ефективної збутової діяльності, підприємство «Фенікс Агро» постійно проводить моніторинг, аналізує свої можливості і ризики в порівнянні з конкурентами.

З метою виявлення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз, застосуємо SWOT-аналіз, який є найбільш продуктивним інструментом комплексної оцінки, (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT - аналіз діяльності ПП «Фенікс Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Порівняно великий асортимент товарів (кормів)	Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів
Корми користуються попитом у покупців завдяки якості	Порівняно високі ціни на продукцію
Популярність на ринку, розвинена збутова система	Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту
Стабільна клієнтська база	Про послуги дистриб'ютора знають ті покупці, до яких торговий представник сам особисто доїхав
Хороша репутація компанії	Відставання у використанні інформаційних систем
Хороша кредитна історія	Нестача вільних оборотних фінансових коштів у даний момент
Наявність власного автопарку спеціалізованих транспортних засобів	Відсутність можливості спрогнозувати якість закупуваного зерна і олійних
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Добре продумана політика збуту	Загроза появи на ринку нових потужних фірм конкурентів
Розширення географії продажів, в т.ч. можливість виробництва товарів на експорт в країни ближнього зарубіжжя	Зниження доходів частини клієнтів
Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту	Посилення конкурентної боротьби
Використання Інтернет і e-mail маркетингу для реклами кормів	Рівень інфляції і коливання курсів національної та іноземної валюти
Нові можливості завоювання частки ринків конкурентів	Нестабільність політики оподаткування підприємства
Зміцнення репутації компанії	Уповільнення зростання ринку

В процесі SWOT- аналізу були визначені сильні і слабкі сторони комерційної діяльності, зовнішні можливості та існуючі загрози ПП «Фенікс Агро». На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що компанія займає свою «нішу» на внутрішньому ринку кормів, але проблема конкуренції існує і загострюється за рахунок впровадження на ринок товаровиробників з інших регіонів.

Безперечно, цей вид аналізу не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати наявну інформацію, здійснити оцінку, сформувані перелік стратегій підприємства з метою адаптації до ситуації на ринку, зокрема ринку кормів.

Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Безперечно, що оцінку ефективності збутової діяльності підприємства дають на підставі даних, розрахованих з використанням економіко-математичних методів. Ці методи дозволяють за відповідним алгоритмом здійснювати розрахунок даних та їх прогнозування на коротко, середньо- і довгострокову перспективи. Визначені за допомогою економіко-математичних методів, показники вважаються найбільш об'єктивними і дозволяють проводити коригування необхідних планових показників [23, с.218].

Діагностику ефективності збутової діяльності підприємств оптової торгівлі рекомендують проводити за такими напрямками аналізу, як: виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції; якості продукції; показників результативності збутової діяльності; впливу збутової діяльності на прибуток підприємства [52].

За допомогою економіко-математичних методів на підприємстві здійснюють кількісну оцінку ефективності системи збуту, яка передбачає порівняння в динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності. До таких показників належать [64]: обсяг збуту, чистий прибуток від реалізації товарів та їх собівартість; рентабельність; середні товарні запаси; коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів; фонд оплати праці збутового персоналу та ін.

Застосуємо для аналізу збутової діяльності ПП «Фенікс Агро» економіко-математичні методи, які дозволяють за відповідним алгоритмом здійснювати розрахунок даних та їх прогнозування. Так, з метою аналізу комерційної діяльності відділу збуту компанії детальніше розглянемо динаміку, склад і структуру витрат на збут у 2015-2017 роках, застосовуючи вертикальний та горизонтальний аналіз, (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка основних показників збутової діяльності ПП «Фенікс Агро» у 2015-2017 рр., тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	2017/2015	
				+,-	%
Товарооборот, тис. грн.	473910	516814	552651	78741	116,6
Собівартість реалізованих кормів	429803	469245	501876	72073	116,8
Валовий прибуток	44107	47569	50775	6668	115,1
Витрати на збут	27699	29949	31054	3355	112,1

Аналіз даних таблиці 2.14 відображає позитивну динаміку основних показників збутової діяльності підприємства. Так, товарооборот зріс на 78741 тис. грн. (116,6%), валовий прибуток – на 6668 тис. грн. (115,1%),

собівартість реалізованих кормів – на 72073 тис. грн. (116,8%).

З позиції економічної доцільності, найвищими темпами повинен зростати показник валового прибутку (фінансовий результат від основної операційної діяльності), йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції. Для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованих товарів.

На підприємстві темпи зростання основних показників діяльності майже однакові. При цьому, витрати на збут зростають нижчими темпами, чим виручка і собівартість реалізованих товарів – (на 112,1%).

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства необхідно дослідити місце витрат на збут в сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат, (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка і окупність витрат на збут ПП «Фенікс Агро» у 2015-2017 рр., тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	2017/2015	
				+,-	%
Товарооборот, тис. грн.	473910	516814	552651	78741	116,6
Собівартість реалізованих кормів	429803	469245	501876	72073	116,8
Адміністративні витрати	4528	5694	7232	2704	159,7
Витрати на збут	27699	29949	31054	3355	112,1
Інші операційні витрати	1096	943	1095	-1	99,9
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	33323	36586	39381	6058	118,2
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю	0,83	0,82	0,79	-0,04	0,95
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	17,11	17,26	17,80	0,69	104,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	11822	11128	11480	-342	97,1
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	0,43	0,37	0,37	-0,06	86,0

На підставі проведених розрахунків, можна зробити висновки, що

частка витрат на збут в сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є основною, і за аналізований період знизилася на 0,04 пункти, або на 5%. Окупність витрат на збут за показником доходу від реалізації товарів становить 17,80 грн. на 1 грн. витрат на збут, що більше на 0,69 грн. (104%) в порівнянні з 2015 роком, що є позитивною динамікою.

При цьому, коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут, протягом останніх двох років зменшується. Так, значення цього показника у 2017 році становило 0,37, що менше на 14% від досягнутого значення у 2015 році. В цілому, кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності ПП «Фенікс Агро».

Розглянемо динаміку, склад та структуру витрат на збут ПП «Фенікс Агро», застосовуючи вертикальний та горизонтальний аналіз даних звітності за 2015-2017 роки, (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Динаміка та структура витрат на збут ПП «Фенікс Агро»
у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Статті витрат	2015		2016		2017		2017/ 2015, %
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	
Витрати на зберігання, навантаження - розвантаження товарів	1551,1	5,6	1838,2	6,1	2104,3	6,8	135,7
Витрати на оплату праці та комісійні працівникам ВЗ	1566,2	5,7	1828,5	6,1	2356,7	7,6	150,5
Єдиний соціальний внесок	583,6	2,1	681,3	2,3	878,1	2,8	150,5
Витрати на рекламу	1392	5,0	1696	5,7	2106	6,8	151,3
Витрати на службові відрядження працівників ВЗ	637,1	2,3	838,6	2,8	993,7	3,2	156,0
Транспортні, страхові витрати	18641,4	67,3	20634,9	68,9	20967,7	67,5	112,5
Інші витрати	1545,6	5,6	588,3	1,9	616,4	2,0	39,9
Витрати щодо гарантійного обслуговування	1782,0	6,4	1843,2	6,2	1031,1	3,3	57,9

Разом витрат	27699	100,0	29949	100,0	31054	100,0	112,1
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Як показують дані таблиці 2.16, витрати підприємства на збут продукції протягом аналізованого періоду (2015-2017 рр.) збільшилися на 112,1%. В структурі витрат на збут спостерігається зростання за всіма статтями витрат, за винятком витрат щодо гарантійного обслуговування.

Найвищими темпами на підприємстві зростали витрати на оплату праці і відрахування до соціальних фондів, на рекламу та службові відрядження працівників відділу збуту. Таким чином, збільшились витрати на потреби працівників, які забезпечують збут продукції і є відповідальними за здійснення збутової діяльності в компанії «Фенікс Агро».

Оцінюючи структуру витрат підприємства на збут, можна констатувати, що суттєвих змін щодо перерозподілу ролі окремих видів витрат в загальному їх підсумку за 2015-2017 роки не відбулося.

Одними з найважливіших показників для оцінки ефективності діяльності є показники рентабельності, за якими оцінимо ефективність збутової діяльності ПП «Фенікс Агро» у 2015-2017 роках, (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники результативності збутової діяльності ПП «Фенікс Агро» у 2015-2017 рр., тис. грн.

Показники	2015	2016	2017	2017/2015	
				+,-	%
Товарооборот	473910	516814	552651	78741	116,6
Собівартість реалізованих кормів	429803	469245	501876	72073	116,8
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	33323	36586	39381	6058	118,2
Середня вартість активів	22528	35018,5	42211,5	19683,5	187,4
Валовий прибуток	44107	47569	50775	6668	115,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	11822	11128	11480	-342	97,1
Рентабельність реалізованих товарів, (%) (5/1)	9,31	9,20	9,19	-0,12	98,7
Рентабельність основної діяльності, (%) (5/2)	10,26	10,14	10,12	-0,14	98,6
Рентабельність операційної	35,48	30,42	29,15	-6,33	82,2

діяльності, (%) (6/3)					
Економічна рентабельність (%) (6/4)	52,48	31,78	27,20	-25,28	51,8

Як демонструють дані таблиці 2.17, показники рентабельності реалізованих товарів та основної діяльності є досить значними і протягом аналізованого періоду майже не змінюються. Так, рентабельність основної діяльності у 2017 році знизилася на 1,4% проти рівня 2015 року.

Водночас, показники рентабельності, розраховані за показником фінансового результату від операційної діяльності, при високих абсолютних значеннях демонструють негативну динаміку. Економічна рентабельність у 2017 році становила 27,20%, що менше відносно рівня 2015 року на 48,2%. Загалом можна стверджувати, що збутова діяльність підприємства «Фенікс Агро» є ефективною.

Отже, за результатами проведеного аналізу ефективності збутової діяльності підприємства можна констатувати, що теоретичні засади і прикладні аспекти аналізу ефективності збутової діяльності є необхідними і надзвичайно важливими як для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, так і з позиції обґрунтування стратегічних напрямків збутової політики.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «ФЕНІКС АГРО»

3.1 Розроблення заходів, спрямованих на раціоналізацію збутової діяльності підприємства на основі процесного підходу

Однією з актуальних проблем менеджменту є проблема управління бізнесом і, зокрема бізнес-процесами, що відбуваються на підприємствах. В економічній літературі виокремлюють чотири основні управлінські підходи, зокрема: ситуаційний, функціональний, системний та процесний [50, с.31].

Одним з найбільш прогресивних напрямів управлінської модернізації є процесний підхід до управління, який вважають найпопулярнішою управлінською концепцією.

Впровадження процесного підходу стало одним з найважливіших факторів успіху для багатьох компаній світового рівня, які постійно вдосконалюють виробництво і ефективно використовують матеріально-технічний, фінансовий та кадровий потенціал організації [18, с.391].

Цей підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, які є сукупністю різного роду видів діяльності, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг для задоволення потреб споживачів.

В світовій практиці менеджменту процесний підхід до управління вже давно застосовується керівництвом різних компаній і підкріплений відповідними теоретичними розробками. Наприклад, в таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, методи оптимізації бізнес-процесів, зокрема концепцію управління бізнес-процесами BPM (BusinessProcessManagement) використовують близько 80% представників бізнесу [57].

При цьому, об'єктами оптимізації найчастіше є ключові бізнес-процеси: маркетинг, продажі, управління замовленнями на обслуговування, підтримку клієнтів, розробку нових продуктів і виробництво. Менший пріоритет мають процеси закупівель, логістики, управління персоналом та контролінгу [56].

Як ключовий фактор успішного переходу до процесного управління, переважна більшість працівників компаній відзначила необхідність підтримки змін з боку вищого керівництва, а найкращий варіант - коли топ-менеджери, власники бізнес-процесів та ІТ-керуючі працюють над впровадженням процесно-орієнтованої моделі спільно [57].

Таким чином, процесний підхід набуває все більшої популярності в управлінні, головна увага якого орієнтована на замовника, а відтак на споживача. Поштовхом для впровадження даного підходу стала потреба у зниженні ціни на продукт за рахунок зниження адміністративних витрат [72].

Позитивним моментом процесного підходу є те, що за рахунок усунення повторних ланок управління істотно скорочуються витрати, а управління процесами дає змогу створити кращі умови для контролю за ресурсами та часом виконання робіт.

На думку О.О. Саса [50, с.33], з урахуванням всіх переваг та недоліків кожного з підходів до управління, процесний підхід є найрезультативнішим, орієнтація на який є пріоритетним в сучасних умовах жорсткої конкуренції. В Україні це відносно новий напрямок в менеджменті, заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях.

В будь-якому розумінні процесного управління основоположним і визначальним моментом підвищення ефективності управління є управління бізнес-процесом в напрямку його вдосконалення (покращення). Можна виділити два підходи до управління бізнес-процесами. Перший передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, а другий – перепроєктування бізнес-процесів та їх реінжиніринг [13, с.79].

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (BusinessProcessImprovement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів. Це такі підходи, як: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast AnalysisSolutionTechnology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [115], рис. 3.1.



Рис. 3.1. Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства

Методику швидкого аналізу рішень FAST вперше було використано у 1980-х роках компанією IBM, а в 90-х роках компанією ДженералЕлектрик та Форд Моторс [13, с.78]. Ця методика означає проривний підхід, який фокусує увагу групи на певному процесі в ході одно-дводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес впродовж наступних дев'яносто днів.

Сутність поняття «бенчмаркінг» науковцями і практиками визначається неоднозначно. Його розглядають і як концепцію, і як процес, і як особливий

вид діяльності, інструмент, спосіб оцінки стратегій, цілей роботи, метод отримання конкурентних переваг тощо.

Бенчмаркінг процесу - давно відомий метод, який компанія Ксерокс використала у 1979 році для радикальної зміни своєї стратегії і отримала за це премію Малкольма Болдріджа [18, с.392]. Цей вид діяльності можна назвати порівняльним аналізом, коли бізнес-процеси, які можуть бути використані в якості еталону, можуть допомогти підприємству сформувати процеси, що приносять прибуток. Як правило, бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та рівень помилок на 20-50 відсотків.

Під час проведення бенчмаркінгу виявляються альтернативні рішення (за допомогою порівняльного аналізу), які можуть привести до поліпшення бізнес-процесів, і обирається те із них, яке принесе найкращий результат з точки зору майбутньої перспективи для підприємства (BFSS – Best-Value Future-State Solution).

Перепроектування процесу або концентроване покращення акцентує увагу команди на вдосконаленні існуючих процесів і застосовується щодо тих процесів, які функціонують досить успішно, проте знижує їх витрати.

Реінжиніринг процесу найбільш радикальний з усіх чотирьох підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Даний підхід виявляється корисним в тих випадках, коли процес організації діяльності компанії на даний момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатися його зберегти.

Реінжиніринг дозволяє створити новий процес, використовуючи останні досягнення науки і техніки, зокрема системи автоматизації процесів обробки інформації, що в результаті дає можливість зробити справжній прорив для компанії. В результаті успішно проведеного реінжинірингу компанія досягає суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів.

Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що управління реінтегрується в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку

до кінця беруть на себе групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт [97].

Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії IBM Credit призвів до зростання продуктивності праці в сто разів та зменшення тривалості процесів в десять разів. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів в компанії Ford чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилась з п'ятсот осіб до сто двадцяти п'яти, тобто продуктивність зросла в 4 рази. При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів проектування нової фотокамери в компанії Kodak були досягнуті результати по скороченню тривалості процесу в два рази [116].

В результаті успішно проведеного протягом одного року реінжинірингу свого бізнес-процесу типу «виконання замовлень» компанія BellAtlanticCorporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, які забезпечують високошвидкісну передачу даних та відеокомунікації) з тридцяти до трьох днів і змогла таким чином зберегти існуючих клієнтів та залучити багато нових і значно розширити масштаби свого бізнесу [97].

Ці приклади підтверджують той факт, що проведення реінжинірингу призводить до вдосконалення процесів і зростання показників результативності в декілька разів [69]. В економічній літературі реінжиніринг ставлять в один ряд з таким фундаментальним відкриттям в сфері організації й управління виробництвом, як принцип поділу праці, що сприяло сторазовому й більше зростанню її продуктивності [22, с.172].

Думка про те, що можна ефективніше брати участь в конкурентній боротьбі, якщо проектування компанії здійснювати за принципами сучасної інженерії, є революційною. Реінжиніринг відрізняється від інших способів удосконалення господарської діяльності передусім методологічно, (табл. 3.1).

Як свідчить інформація, представлена в таблиці 3.1, саме реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення - погляд на побудову компанії і

здійснюваних в ній процесів як на інженерну діяльність. Підприємство розглядають як об'єкт, який може бути побудований, спроектований або перепроектований відповідно до інженерних принципів [22, с.172].

Таблиця 3.1

Методологічні відмінності реінжинірингу від інших способів удосконалення господарської діяльності підприємства

Спосіб удосконалення	Коротка характеристика	Спосіб удосконалення	Коротка характеристика
Автоматизація	Раціоналізація і підвищення ефективності виконання операцій	Реорганізація	Скорочення числа рівнів управління
Інформаційний реінжиніринг	Оновлення застарілих ІС на основі сучасного обладнання	Тотальне управління якістю (TQM)	Постійне поліпшення існуючих бізнес-процесів
Реструктуризація	Зміна розмірів підприємства, що спричиняє зменшення його можливостей	Реінжиніринг	Докорінна зміна способу господарювання з метою підвищення їх ефективності

Джерело: складено автором на основі [22, с.172]

Мета реінжинірингу – відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, для чого їх необхідно виявити і замінити новими, які відповідали б сучасним вимогам. Результат реінжинірингу складно передбачити.

У реінжинірингу виділяють два види діяльності, які суттєво відрізняються: кризовий реінжиніринг (перепроєктування, реінжиніринг господарської діяльності) і реінжиніринг розвитку (вдосконалення господарської діяльності торговельного підприємства), який застосовний тоді, коли справи у підприємства йдуть загалом непогано, але погіршала динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти.

Таким чином, об'єктом реінжинірингу є не підприємство загалом, а процеси господарювання. В торговельному підприємстві потрібно насамперед здійснювати реінжиніринг не торговельної діяльності загалом, а роботи, що виконується персоналом, який до неї залучений [22, с.173].

Досвід роботи багатьох українських підприємств показує, що в більшості випадків до опису організації вони застосовують традиційний підхід «зверху-вниз», тобто шляхом аналізу усіх виконуваних робіт до усвідомлення потенціалу, сутності бізнесу компанії.

Розглянемо можливість переходу підприємства «Фенікс Агро» від «класичного варіанта» до системи управління, націленої на виконання стратегічних цілей. Наведемо проект трансформації системи управління компанією в процесно-орієнтовану.

Так, проведення комплексу заходів, починаючи з формулювання цілей розвитку, оптимізації портфеля продукції, виділення стратегічних бізнес-одиниць, призведе до зміни організаційної структури і кадрових перестановок.

Таким чином, виникає необхідність переробки документів, що регламентують діяльність підприємства, насамперед, положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій[63, с. 75]. (рис. 3.2)



Рис. 3.2.Послідовність розробки документів ПП «Фенікс Агро» після трансформації системи управління в процесно-орієнтовану

З метою впровадження запропонованих заходів доцільно розглянути штатний розклад ПП «Фенікс Агро».В основу організаційної структури управління компанією покладено два принципи: лінійний і функціональний.

Штатний розклад ПП «Фенікс Агро» побудовано за функціональною ознакою, за якою всі служби і відділи компанії підпорядковуються керівництву в особі директора та виконавчого директора, (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Штатний розклад ПП «Фенікс Агро», 2015-2017 рр.

Найменування підрозділів	2015	2016	2017	2017/2016 рр.	
				+,-	%
Керівництво	2	2	2	-	100,0
Адмінперсонал	3	3	3	-	100,0
Відділ з управління персоналом	2	3	3	-	100,0
Бухгалтерія	10	10	10	-	100,0
Служба економічної безпеки	3	4	5	1	125,0
Відділ маркетингу і аналітики	2	2	3	1	150,0
Відділ закупівлі і продажу кормів	11	12	14	2	116,7
Відділ закупівлі і продажу зернових і олійних	17	17	18	1	105,9
Відділ логістики	5	5	5	-	100,0
Всього	55	58	63	5	108,6

Джерело: складено автором на основі [109]

В основу організаційної структури управління компанією покладено два принципи: лінійний і функціональний. Вони створюють комбінацію різних підрозділів, що визначає тип структури управління ПП «Фенікс Агро» - лінійно-функціональний, (рис. 3.3)

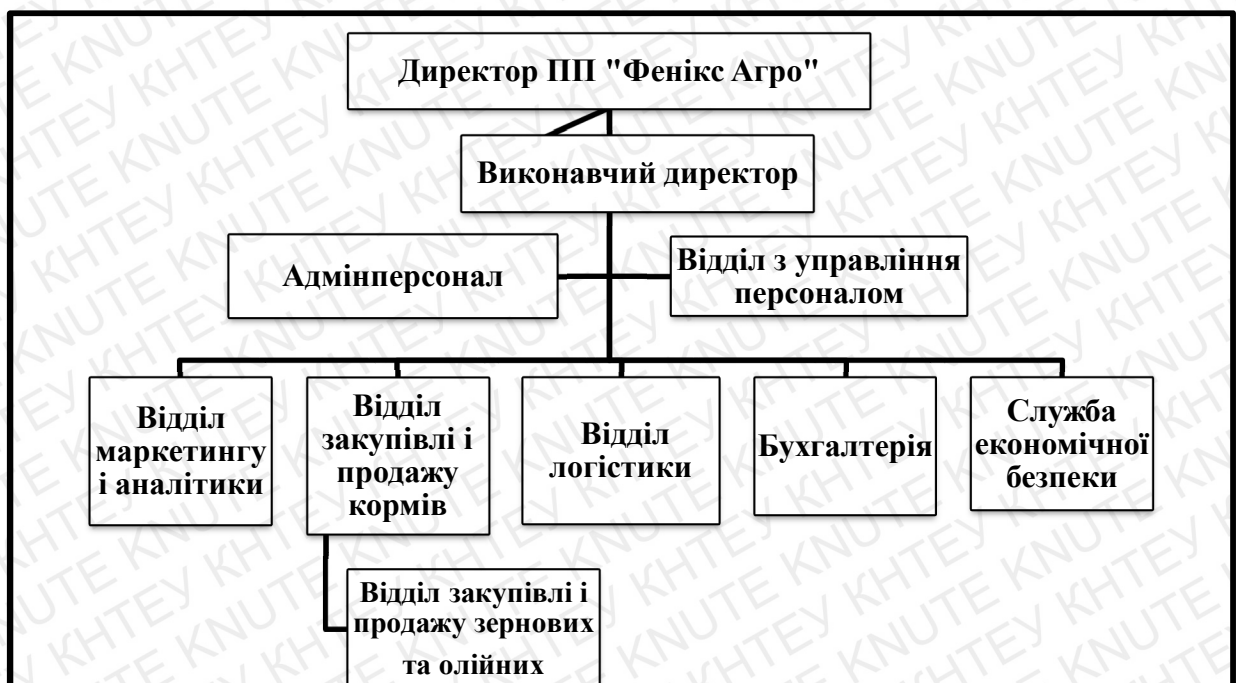


Рис. 3.3. Лінійно-функціональна структура управління ПП «Фенікс Агро»

З метою раціоналізації збутової діяльності, доцільно застосувати процесний підхід щодо організації продажу на підприємстві «Фенікс Агро».

Визначаючи стратегію змін на підприємстві можна виділити два бізнес-центри (по по двох основних групах товарів – зернові і олійні та корми), на яких повинен будуватися бізнес підприємства.

Для цього процес продажу можна представити через функціонування двох бізнес-центрів: «Продажі кормів» та «Продажі зернових та олійних», які, в свою чергу можна зобразити через сукупність наступних бізнес-процесів (БП), а саме:

- БП 1 - виконання замовлення покупців;
- БП 2 - контроль дебіторської заборгованості;
- БП 3 - робота з претензіями покупців;
- БП 4 - укладання договорів з покупцями;
- БП 5 - розвиток клієнтської бази;
- БП 6 - обслуговування покупців;
- БП 7 - маркетингові дослідження;
- БП 8 - планування продажу;
- БП 9 - управління підрозділом [19, с.90].

На визначених бізнес-процесах повинен будуватися бізнес компанії, відповідно до яких можна запропонувати оновлену організаційну структуру (з виділенням бізнес-центрів і підтримуючих центрів) для ПП «Фенікс Агро», (рис. 3.4). Запропонована система управління компанією «Фенікс Агро» є процесно-орієнтованою.

Для запровадження бізнес-процесів на підприємстві, їх можна описати таким чином [19, с.91]: визначити власника бізнес-процесу; визначити межі бізнес-процесу (межі відповідальності й повноважень власника процесу з управління процесом); визначити клієнтів і виходи бізнес-процесу; визначити постачальників і входи бізнес-процесу; визначити ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу; описати технологію виконання бізнес-процесу; розробити показники, за якими оцінюється бізнес-процес, його результати;

описати роботу власника з аналізу й поліпшення бізнес-процесу, а також його звітність перед вищим керівником.

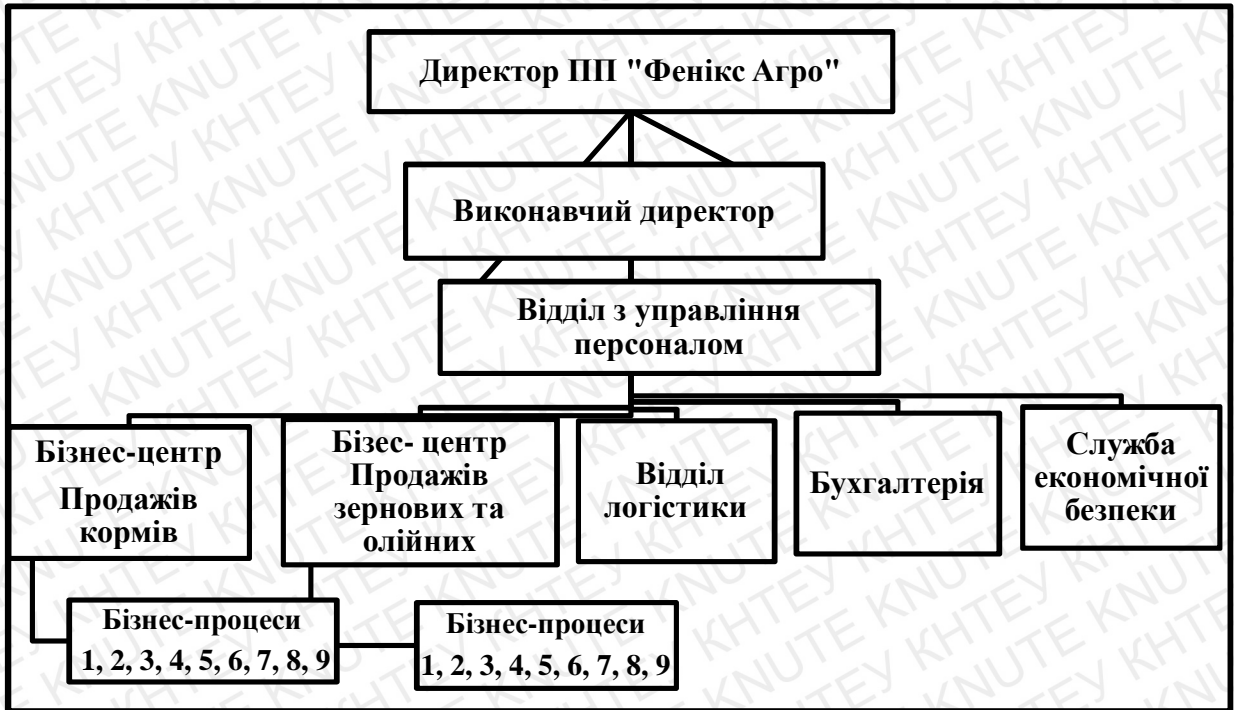


Рис. 3.4. Процесно-орієнтована організаційна структура управління ПП «Фенікс Агро»

Отже, процесний підхід є однією з найпопулярніших управлінських концепцій. Є різні методи його впровадження (бенчмаркінг, реінжиніринг, ін.), що відрізняються послідовністю і змістом етапів створення процесно-орієнтованої системи управління.

Українським підприємствам щоб бути конкурентоспроможними і міцно закріпитися на ринку, необхідно активно займатися впровадженням процесного підходу до управління, автоматизувати свою діяльність за допомогою корпоративних інформаційних систем, впроваджувати системи стратегічного управління, в тому числі стандартизованих систем якості.

Для впровадження бізнес-процесів необхідно визначити їх зміст. Так, наприклад, бізнес-процес 1 «Виконання замовлення покупців» (БП 1) має наступний зміст. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Зміст бізнес-процесу «Виконання замовлення покупців»
ПП «Фенікс Агро»**

№ з/п	Зміст бізнес-процесу	Деталізація бізнес процесу (господарські операції)
1	Обробка замовлення	Отримання замовлення. Узгодження замовлення з покупцями.
2	Виставлення рахунку	Аналіз замовлення та оформлення рахунку. Оформлення замовлення на поставку Оформлення замовлення. Передача замовлення у відділ закупок. Узгодження замовлення з відділом закупок. Узгодження рахунку. Відправлення рахунку покупцеві
3	Підготовлення та оформлення документів	Отримання сертифікатів на товар (за вимогою). Оформлення документів на відвантаження у відповідності до замовляння. Передача документів покупцеві Оформлення замовлення на доставку товарів. Реєстрація замовлення на доставку товарів Передача документів у відділ логістики
4	Контроль виконання замовлення	Контроль поставки неноменклатурної продукції. Контроль доставки товарів покупцям

Джерело: складено автором на основі [19, с.90]

З метою раціоналізації збутової діяльності, на підприємстві «Фенікс Агро» запропоновано застосувати процесний підхід щодо організації продажу, що дозволить оптимізувати систему загального корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3.2 Економічне обґрунтування напрямів, стратегічних цілей та основних показників збутової діяльності підприємства на майбутній період

В умовах ринку формування збутової політики підприємств відбувається з врахуванням критеріїв кон'юнктури ринку, конкуренції, визначеності ринкового середовища.

З метою забезпечення ефективної збутової діяльності суб'єктам господарювання, зокрема підприємствам оптової торгівлі, які реалізують аграрну продукцію, необхідно використовувати сучасні інструменти маркетингу, визначати канали збуту, учасників, розробляти активну комунікаційну політику, оцінювати збутовий потенціал, який необхідно адаптувати до мінливих умов ринку.

Як відмічають науковці, між збутом і збутовою політикою є відмінності. Так, під збутом або збутовою діяльністю розуміють комплекс процедур просування готової продукції на ринок, а саме: формування попиту, отримання і оброблення замовлень, комплектацію і підготовку продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків (умови і здійснення розрахунків з покупцями) [9].

Збутова політика – це комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків [81].

До складових збутової політики компанії належать: маркетинг; організація збутової діяльності; регламентна політика; товарна і цінова політика; політика товароруку (принципи формування каналів просування товарів); політика комерційного кредитування; принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості; політика транспортування; організаційні аспекти збуту [49].

Приватне підприємство «Фенікс Агро» здійснює свою збутову діяльність в аграрному секторі на ринку кормовиробництва, особливістю якого є належність до трьох сфер агропромислового комплексу: ресурсної (корми виступають засобами виробництва (предметами праці) продукції тваринництва); безпосереднього виробництва (вирощування, заготівля і зберігання кормів); галузей переробки сільськогосподарської продукції (виробництво комбікормів) [71].

Специфіка кормовиробництва з погляду ефективності проявляється в тому, що воно є галуззю рослинництва, безпосередньо визначає ефективність галузі тваринництва, охоплює польове, лукопасовищне виробництво кормів, природні кормові угіддя та комбикормову промисловість, а тому включає функції, властиві кожній із цих галузей.

Кормовиробництво має виключно важливе значення для розвитку тваринництва, оскільки продуктивність тварин на 50-80 відсотків залежить від факторів зовнішнього середовища, з яких найважливішим є годівля. Недостатня, неякісна годівля негативно впливає на потенціал продуктивності та якість тваринницької продукції.

Сьогодні на вітчизняному ринку кормів функціонує система підприємств та організацій, які забезпечують просування кормів для від виробника до споживача. Основними споживачами на ринку кормів є птахівничі та свинарські комплекси, які закупають зерно фуражних культур, комбікорми, білково-вітамінні концентрати, шроти олійних культур.

Таблиця 3.4

Динаміка витрат кормів на годівлю сільськогосподарських тварин в Україні у 2010-2017 рр., (тис. т кормових одиниць)

	2010	2014	2015	2016	2017	2017/2016 рр., %
<i>Господарства усіх категорій</i>						
Корми усіх видів, в т.ч.	33874	32515	30987	30439	29738	97,7
Концентровані	14799	14821	14684	14445	14120	97,8
з них комбікорми	5707	6245	6440	6822	6881	100,9
Темп росту, %	x	109,4	103,1	105,9	100,9	x
<i>Сільськогосподарські підприємства</i>						
Корми усіх видів, в т.ч.	11774	11795	11857	11739	11468	97,7
Концентровані	7899	8421	8694	8595	8430	98,1
з них комбікорми	4837	5655	5920	6326	6411	101,3
Темп росту, %	x	116,9	104,7	106,9	101,3	x

Джерело: складено автором на основі [78, с.29]

Попит на корми прямо залежить від попиту на тваринницьку продукцію. Розглянемо попит на корми, який було визначено згідно з виробничими потребами сільськогосподарських підприємств. Так, згідно з даними Державної служби статистики України [78, с.29], витрати кормів на годівлю сільськогосподарських тварин на підприємствах зменшуються, що свідчить про негативні тенденції в тваринницькій галузі, (табл. 3.4).

Незважаючи на зменшення потреб вітчизняних аграріїв у кормах всіх видів (концентрованих, грубих, соковитих, ін.), потреби у комбікормах збільшуються, що підтверджують дані, наведені в таблиці 3.4.

Розглянемо потреби сільськогосподарських підприємств у комбікормах за регіонами України. Так, у 2016 році аграрні підприємства закуповували для великої рогатої худоби (ВРХ), свиней та птиці змішані комбікорми та комбікормові суміші [77], (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Купівля комбікормових сумішей для сільськогосподарських тварин підприємствами України у 2016 р., (тис. ц)

Регіони України	Велика рогата худоба		Свині		Птиця	
	Обсяг, тис. ц	Ціна, грн. за 1 ц	Обсяг, тис. ц	Ціна, грн. за 1 ц	Обсяг, тис. ц	Ціна, грн. за 1 ц
Україна, в т.ч.	1032,8	536,1	2258,0	650,7	17840,4	485,3
Волинська	42,7	483,8	188,5	614,6	563,4	652,7
Дніпропетровська	6,4	644,7	117,7	797,1	1654,8	430,1
Київська	305,4	76,6	151,0	656,3	2302,5	551,7
Полтавська	66,6	593,8	470,5	658,2	792,2	438,2
Рівненська	3,4	470,5	109,6	822,7	241,0	463,3
Черкаська	131,0	423,9	463,1	434,2	6051,4	415,3
Інші області	477,3	х	757,6	х	6235,1	х

Джерело: складено автором на основі [77]

Як свідчить аналіз даних таблиці 3.4, лідерами по використанню кормів для сільськогосподарських тварин є Черкаська та Київська області. При цьому географічно найбільші потужності з виробництва кормів знаходяться в областях, де зосереджено основне поголів'я птиці, свиней, ВРХ, – у

Черкаській (16%), Київській (14%), Дніпропетровській (10%), Вінницькій (7%), Полтавській (7%) та інших областях (46%).

Однак, в останні роки в Україні з'явилась тенденція до збільшення промислового виробництва тваринницькими підприємствами, що є основним чинником збільшення споживання кормів та зростання вітчизняного комбікормового ринку. Виробництво комбікормів на сучасному етапі зосереджено на підприємствах, що входять до складу великих агрохолдингів і мають власні тваринницькі комплекси, які забезпечують їм стабільний збут.

Лідерами вітчизняного виробництва комбікормів є такі компанії, як: агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (25,3%); підприємство UkrLandFarming LLC (6,5%); «Українське зерно» (ГК «Єдність», 6,4%); «ОвостарЮніон» (4,8%); «Агромарс» (4,3%); «АПК-Інвест» (2,8%); корпорація «Агро-Овен» (2,2%); «Птахокомплекс «Дніпровський» (2,2%); «Володимир-Волинська птахофабрика» (2%); «Нива Переяславщини» (1,7%)[80],(рис. 3.5).

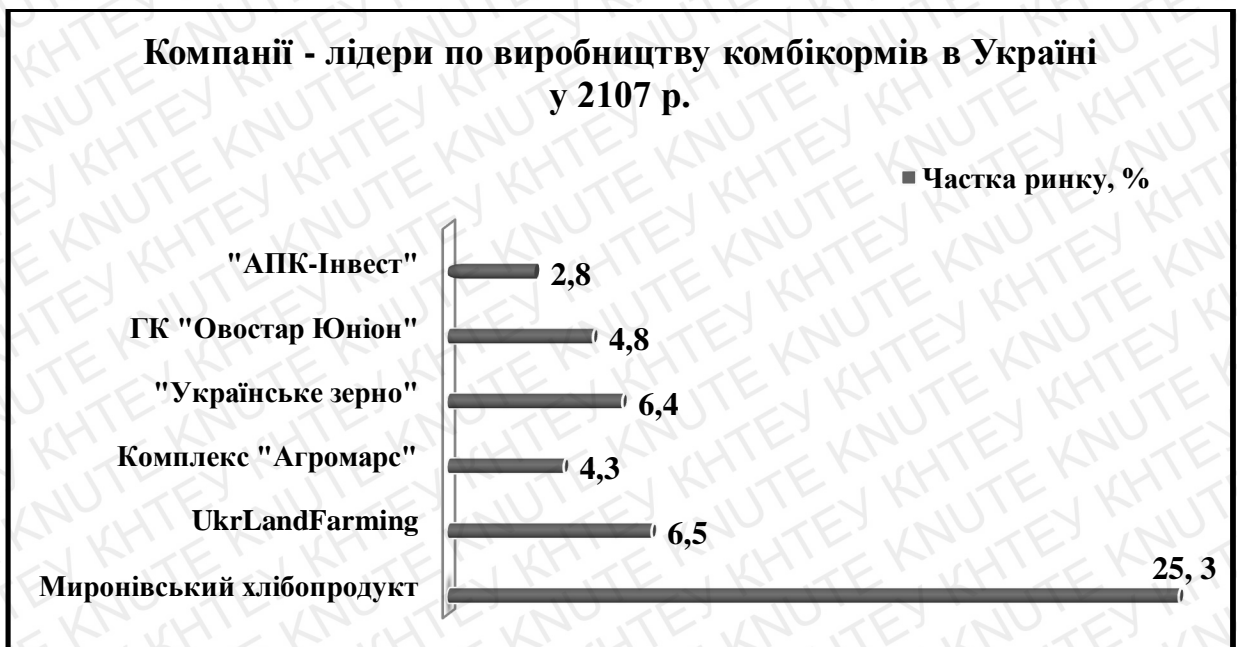


Рис. 3.5. Провідні виробники комбікормової продукції в Україні у 2017 р.

В галузі існують й інші проблеми, наприклад, через низьку платоспроможність вітчизняних споживачів реалізується не весь обсяг вироблених комбікормів та майже відсутній їх експорт [30, с. 28].

Хоча переважна більшість комбікормів виготовляється у вигляді гранул та комбікормової крупки, невеликі об'єми експорту пов'язані з тим, що комбікорми є нетранспортабельною продукцією (крім гранульованих), яку перевозять на відстань не більше як 100 кілометрів. Так, у 2013 році Україна експортувала 15 тис. т комбікормів, кормових добавок і преміксів на суму 9,4 млн. дол. США, в основному в Грузію (57,2 %) і Молдову (26,3 %).

Таким чином, протягом останніх років у кормовиробництві спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва комбікормів в натуральному вираженні, що зумовлено зменшенням поголів'я. З огляду на це, експерти все більшої уваги приділяють питанням, пов'язаним з коефіцієнтом корисної дії (ККД) різних комбікормів.

Для того, щоб здійснювати в таких непростих умовах ефективну збутову діяльність, підприємству «Фенікс Агро» необхідновести моніторинг, тобто постійно аналізувати свої можливості і ризики в порівнянні з конкурентами.

Так, в процесі SWOT- аналізу були визначені сильні і слабкі сторони комерційної діяльності компанії, зовнішні можливості та існуючі загрози. На підставі проведеного аналізу можна констатувати, що компанія займає свою «нішу» на внутрішньому ринку кормів, але проблема конкуренції існує і загострюється за рахунок впровадження на ринок товаровиробників з інших регіонів.

Безперечно, цей вид аналізу не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати наявну інформацію, здійснити оцінку, сформулювати перелік стратегій підприємства з метою адаптації до ситуації на ринку, зокрема ринку кормів.

Збутова політика приватного підприємства «Фенікс Агро» спирається на роботу з постійними клієнтами та формування замовлень від конкретних покупців на договірній основі, (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Напрями збуту кормів ПП «Фенікс Агро»

Коло клієнтів компанії «Фенікс Агро» складає близько 200 молочнотоварних ферм, понад 130 свиного господарств, 50 птахофабрик: від невеликих ферм до потужних учасників ринку.

З метою визначення стратегічних цілей збутової діяльності підприємства на майбутній період, необхідно враховувати ключові особливості функціонування оптових торговельних підприємств.

В економічній літературі запропоновано комплексний підхід до оптимізації комерційної діяльності оптових підприємств, основою якого є оптимізація процесів закупівель і збуту продукції, які на підприємствах оптової торгівлі є взаємозалежними, і тому оптимізація одного процесу без іншого на практиці є малоефективною [34, с.94].

Так, комплекс заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві включає наступні напрямки, як: перебудова організаційної структури підприємства; вдосконалення процесу продажів;

вдосконалення використання трудових ресурсів; економія ресурсів та управління матеріально-технічним забезпеченням, (рис. 3.7).

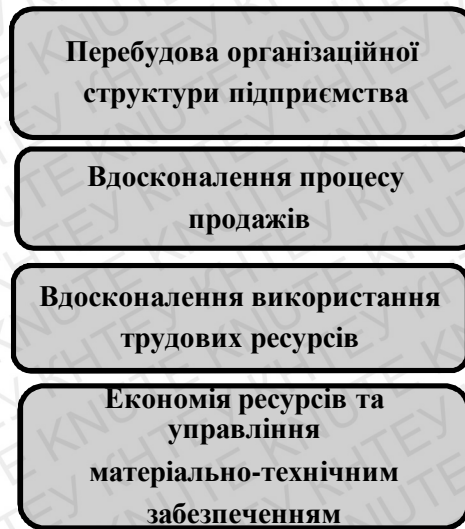


Рис. 3.7. Заходи, спрямовані на раціоналізацію збутової діяльності підприємства «Фенікс Агро» на основі процесного підходу

Комплексний підхід до оптимізації комерційної діяльності оптових підприємств включає наступні етапи:

- 1) оптимізація асортименту та управління товарними запасами;
- 2) прогнозування обсягів продажів окремих груп товарів для оптимізації постачань;
- 3) оптимізація транспортних потоків, тобто оптимізація маршрутів руху торговельних агентів в процесі отримання ними замовлень та оптимізація розвезення продукції, (рис. 3.8).

З метою оптимізації асортименту та прогнозування обсягів продажів за окремими товарними групами, вчені М. В. Кіндій, Я.В. Малиш, Л.П. Прийма [85] рекомендують застосовувати концепцію «управління ланцюгами поставок» (SupplyChainManagement (SCM)), яка передбачає організацію, планування, контроль і виконання товарного потоку, від проектування і закупівель через виробництво і розподіл до кінцевого споживача згідно з вимогами ринку до ефективності по витратах [53].

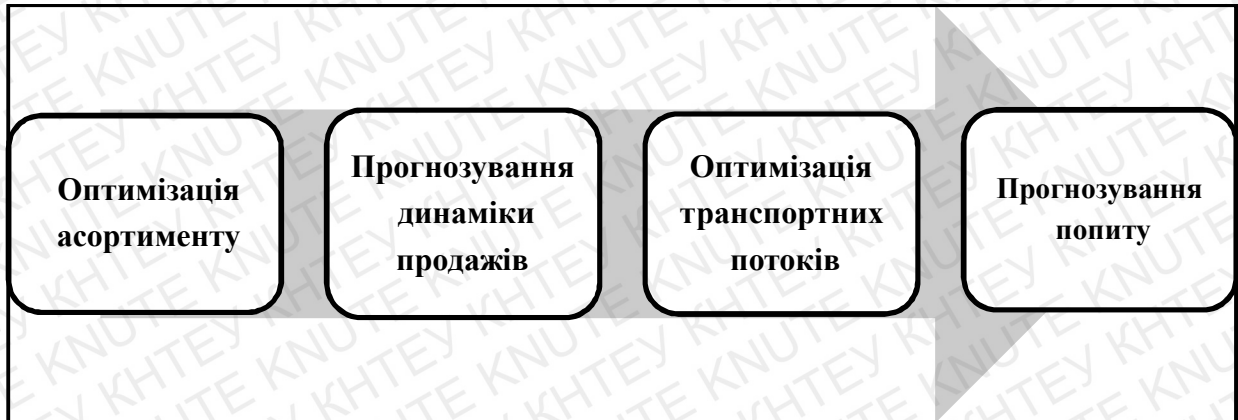


Рис. 3.8. Комплексний підхід до оптимізації збутової діяльності
ПП «Фенікс Агро» на майбутній період

Таким чином, управління ланцюгами поставок означає ведення бізнесу на принципах стратегічної взаємодії з постачальниками і клієнтами. Цей процес передбачає такі етапи, як планування, закупівля, виробництво, розподіл та післяпродажне обслуговування. Для забезпечення необхідної ефективності всі ці процеси повинні бути узгоджені з планованим або поточним попитом на продукцію підприємства [34, с. 106].

Відповідно до моделі, яку розробили Дж. Сток і Д. Ламберт, управління ланцюгами поставок розглядається як інтеграція восьми ключових бізнес-процесів [89]: управління взаємовідносинами з споживачами, обслуговування споживачів, управління попитом, управління виконанням замовлень, управління виробництвом/ операціями, управління постачанням, розроблення продукту і доведення його до комерційного використання, управління зворотними матеріальними потоками.

Головною компетенцією концепції SupplyChainManagement є інтеграція усіх елементів ланцюга поставок, що ґрунтується на взаємодії і взаємовигідній співпраці фокусної компанії з постачальниками та споживачами товарів і послуг.

З метою управління товарним асортиментом та для посилення інтеграції між головними ланками ланцюга поставок, необхідно провести

аналіз асортименту, в результаті якого буде поділено товари на групи. В подальшому передбачається формування стратегії управління виділеними товарами на засадах логістики та управління ланцюгами поставок [85].

Основними показниками збутової діяльності підприємства оптової торгівлі є товарооборот, асортимент товарів і прибуток, які водночас є основними показниками для аналізу асортиментної політики компанії. З метою визначення динаміки цих показників на майбутній період, їх необхідно проаналізувати одночасно. Тобто для стратегії розвитку компанії важливо оцінити не лише рентабельність товару, але і структуру асортименту високо рентабельних товарів [61].

Здійснюючи свою комерційну діяльність, компанія «Фенікс Агро» постачає споживачам зерно, шрот та макуху, пивну дробину, жом, спиртову барду, висівки, мінеральні добавки, пре стартери, (табл. 3.6).

Для проведення аналізу асортиментної політики компанії «Фенікс Агро», застосуємо методику, запропоновану вченою Н.В. Майбогіною, згідно з якою необхідно оцінювати ефективність функціонування збутової діяльності підприємства за допомогою ABC/XYZ-аналізу [33].

Таблиця 3.6

Товарний асортимент ПП «Фенікс Агро»

№	Види кормів для с/г тварин	Сума продажу, грн.	Частка в продажі, %
1	Зернові та олійні культури /	180883	32,73
2	Концентровані корми	188896	34,18
3	Мінеральні добавки	61621	11,15
4	Кормові добавки та комбікорми	28406	5,14
5	Рослинні олії	43107	7,80
6	Соняшникове лушпиння	14479	2,62
7	Мокра пивна дробина	21167	3,83
8	Мінеральні добрива	14092	2,55

Для здійснення аналізу необхідно згрупувати товари за їх участю у продажах, наприклад, можна запропонувати наступні пропорції:

- група А – дуже важливі товари, що забезпечують 75% виручки, за товарообігом на їхню частку приходиться 414488 тис. грн. (виручка за 2017

р.: $552651 \times 0,75 = 414488$). Це означає, що за даними товарами завжди мають бути укладені договори і виконаний план поставки. Ці товари потребують детального планування, обліку та контролю;

- група В – товари середньої важливості, що приносять 20% доходу компанії (110530 тис. грн.) і мають помірні обсяги продажу, вони доповнюють асортимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців. За товарами цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Облік і контроль на тому ж рівні, що й за товарами групи А;

- група С – найменш важливі товари; приносять 5% результату (27633 тис. грн.) і мають незначні обсяги продажу. Це претенденти на вилучення з асортименту чи товари-новинки, до їх замовлення необхідно підходити з обережністю, організувати заходи зі стимулювання збуту. Якщо ж товари не переходять в іншу групу після акції, то необхідно від них звільнитися.

Проте товарні групи, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити одночасно високий прибуток, який є головним показником збутової діяльності будь-якої компанії, зокрема підприємства оптової торгівлі.

Також для проведення аналізу запропонуємо наступні пропорції товарів за їх прибутковістю: група Х – прибутковість товарів більше 30%, абовисока прибутковість; група Y – прибутковість товарів більше 5% до 10% або середня прибутковість; група Z – прибутковість товарів менше 5%, тобто низька прибутковість.

Дані ABC/XYZ-аналізу за внеском кожної товарної групи в прибуток компанії «Фенікс Агро» наведені в таблиці 3.7.

Основною метою ABC/XYZ-аналізу є забезпечення збалансованого асортименту товарних груп, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. У зв'язку з цим пропонується формувати асортимент товарів на підприємстві «Фенікс Агро» з врахуванням результатів дослідження. Такі групи товарів, як зернові та олійні, концентровані корми, а

також мінеральні добрива користуються попитом у споживачів і приносять підприємству основну частку доходу і прибутку.

Таблиця 3.7

Аналіз асортименту ПП «Фенікс Агро» за внеском товарних груп в прибуток у 2017 р.

Товарна група	Сума продажу, грн.	Частка в продажі, %	Валовий прибуток, грн.	Частка в прибутку, %	Група за сумою продажу	Група за прибутком
Зернові та олійні	180883	32,73	16302	32,12	A	X
Концентровані корми	188896	34,18	18056	35,56	A	X
Мінеральні добавки	61621	11,15	1097	2,16	A	Z
Кормові добавки та комбікорми	28406	5,14	1579	3,11	B	Z
Рослинні олії	43107	7,80	1173	2,31	B	Z
Соняшникове лушпиння	14479	2,62	778	1,52	C	Z
Мокра пивна дробина	21167	3,83	3874	7,63	B	Y
Мінеральні добрива	14092	2,55	7916	15,59	C	X
Всього	552651	100,00	50775	100,00		

З огляду на це, стратегічні цілі компанії, обґрунтовані даними економічного аналізу основних показників збутової діяльності мають бути спрямовані на формування асортименту товарних груп з урахуванням результатів проведеного аналізу. На основі цієї методики, можна виділити 6 груп, враховуючи різні поєднання ABC/XYZ-параметрів. Згідно з проведеним аналізом за внеском кожної товарної групи в прибуток компанії «Фенікс Агро» були поєднані параметри обороту товарних груп та їхня прибутковість, (табл. 3.8).

Також маркетинговій службі підприємства «Фенікс Агро» необхідно здійснювати моніторинг ринку кормів, і, в залежності від прогнозу споживання кормів в сільськогосподарських господарствах, зокрема в

Черкаській області, сформувані замовлення до товаровиробників щодо обсягів виробництва необхідного асортименту.

Таблиця 3.8

**Матриця характеристик обороту та прибутковості товарних груп
ПП «Фенікс Агро» за результатами ABC/XYZ – аналізу**

Групи ABC-аналізу / оборот товарних груп	Групи XYZ-аналізу / прибутковість товарних груп		
	X	Y	Z
A	AХ / асортиментні групи товарів з регулярними продажами і високою прибутковістю	-	AZ/ асортиментні групи товарів з регулярними продажами і низькою прибутковістю
B	-	ВУ/ асортиментні групи товарів з періодичними продажами і середньою прибутковістю	BZ/ асортиментні групи товарів з періодичними продажами і низькою прибутковістю
C	CХ/ асортиментні групи товарів з нерегулярними продажами і високою прибутковістю	-	CZ/ асортиментні групи товарів з нерегулярними продажами і низькою прибутковістю

Джерело: складено автором на основі [23, с.217]

З метою поживлення ділової активності та зміцнення позицій на ринку кормів, компанії «Фенікс Агро» доцільно збільшити обсяги реалізації кормів, для чого необхідно здійснити прогнозування продажу на майбутній період.

Прогнозування - це процес передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематично оцінювана інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку обраного предмета чи явища в перспективі [119].

Результатом прогнозування є розроблений прогноз продажу на майбутній період. Прогнози продажу відіграють важливу роль в маркетинговій діяльності компанії і є необхідними для організації

нормальної роботи не тільки відділу маркетингу, але й інших функціональних підрозділів фірми.

Короткострокові прогнози продажу використовуються переважно в оперативно-виробничому плануванні. Середньострокові прогнози продажу зазвичай складаються на один рік, їх основне призначення – використання при розробці бюджету компанії. Довгострокові прогнози охоплюють період часу в три і більше років.

При прогнозуванні продажу можуть використовуватися різні методи. Вони діляться на такі групи: якісні; кількісні і причинно-наслідкові. До найбільш поширених кількісних методів прогнозування відносяться: прогнозування з використанням ковзних середніх величин; експоненційне згладжування; прогнозування з застосуванням методу найменших квадратів; графічний метод; метод Бокс-Дженкінса [119].

Метод прогнозування з використанням ковзних середніх величин є досить поширеним із-за його простоти. При цьому методі прогнозована величина продажу в майбутньому періоді дорівнюватиме його середньому обсягові за минулі роки.

Такий підхід пояснюється тим, що фактори, які діяли як в попередньому періоді, так і в майбутньому, є незмінними. Проте з часом вони можуть мінятися. Тому треба брати дані за декілька минулих періодів, їх усереднювати і на даній основі визначати прогноз продажу на майбутнє. Чим більша кількість років минулого періоду включена в розрахунок, тим прогноз продажу буде точнішим [119].

Середня ковзна величина за i -тий рік визначається як частка від ділення суми обсягів продажу за останні роки на кількість років, обсяг продажу за які врахований в розрахунок середніх ковзних величин.

Такий підхід до прогнозування продажу є доцільним за умови, що його обсяги по роках не суттєво змінюються. При цьому величина прогнозу продажу буде розраховуватися в такій послідовності:

- збирається статистична інформація про фактичні обсяги продажу за минулі роки;
- визначаються ковзні середні величини (найкраще троякі);
- послідовно попарно порівнюються значення цих величин і встановлюється їх зростання;
- розраховується середній приріст цих величин за досліджуваний період як відношення їх суми до кількості ;
- шляхом сумування цього приросту з фактичним обсягом продажу в останньому році досліджуваного періоду і визначається величина прогнозу на наступний рік. Розрахунки наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок величини прогнозу з використанням ковзних середніх трояких величин

Роки	Фактичний обсяг продажу, млн. грн.	Значення ковзних середніх ковзних величин, млн. грн.	Зростання попарних середніх ковзних трояких величин, млн. грн.	Середнє зростання ковзних трояких величин, млн. грн.	Прогнозований обсяг продажу на 2018 р., млн. грн.
2012	378	-	-	-	-
2013	402	-	-	-	-
2014	436	432	-	-	-
2015	474	465	+ 33	-	-
2016	517	493	+ 28	-	-
2017	553	542	+ 49	-	-
2018 (прогноз)				36,7	589,7

Джерело: складено автором

Прогноз продажу кормів ПП «Фенікс Агро» на 2018 рік за цією методикою наступний: при використанні ковзної середньої величини за три останні роки величина прогнозу буде становити 542 млн. грн., при використанні ковзної середньої величини за п'ять останніх років - 589, 7 млн. грн. Даний прогнозований обсяг продажу в розмірі 589,7 млн. грн. є найбільш обґрунтованим.

Враховуючи даний прогноз продажу кормів, розглянемо прогноз обороту та прибутковості товарних груп ПП «Фенікс Агро» на 2018 рік, (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Прогноз обороту та прибутковості товарних груп
ПП «Фенікс Агро» на 2018 р.**

Товарна група	Сума продажу, тис.грн.	Частка в продажу, %	Валовий прибуток, тис. грн.	Частка в прибутку, %
Зернові та олійні	193009	32,73	17940	32,12
Концентровані корми	201560	34,18	19861	35,56
Мінеральні добавки	65752	11,15	1206	2,16
Кормові добавки та комбікорми	30311	5,14	1737	3,11
Рослинні олії	45997	7,80	1290	2,31
Соняшникове лушпиння	15450	2,62	849	1,52
Мокра пивна дробина	22586	3,83	4262	7,63
Мінеральні добрива	15035	2,55	8708	15,59
Всього	589700	100,00	55853	100,00

Джерело: складено автором

Отже, специфіка сільського господарства вимагає від сфери обігу прогнозування розвитку товарних ринків, визначення потреб у сільськогосподарській продукції, гарантій збуту виробленої продукції

Підприємствам оптової торгівлі, які функціонують в аграрному секторі, зокрема на ринку кормів, необхідно враховувати всі внутрішні переваги, а також зовнішні можливості і визначати стратегічні напрями збутової діяльності на основі моніторингу та результатів аналізу поточної ситуації.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів по удосконаленню збутової діяльності підприємства

На сучасному етапі еволюції господарювання, якому притаманні глобалізація, динамізм та невизначеність, проблеми управління ефективністю виробничої діяльності підприємств, зокрема збутової діяльності, набувають першочергового значення. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідні нові підходи до управління ефективністю.

В ході дослідження були розроблені заходи, спрямовані на раціоналізацію збутової діяльності підприємства «Фенікс Агро» на основі процесного підходу. У зв'язку з раціоналізацією збутової діяльності, всередині підприємства запропоновано перебудувати організаційну структуру, ввести нові відділи, посади та нові посадові інструкції.

Так, запропонована організаційна структура управління підприємства оптової торгівлі «Фенікс Агро» (рис. 3.3) відрізняється від діючої структури наступними відмінностями, а саме:

- на підприємстві замість двох відділів закупівлі і продажу запропоновано сформувати два бізнес-центри, які безпосередньо підпорядковуються керівництву компанії (директору і виконавчому директору);
- фахівці відділу маркетингу і аналітики знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються керівництву (зв'язки звичайно існують, але опосередковані);
- декілька фахівців бухгалтерії знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються головному бухгалтеру (зв'язки звичайно існують, але опосередковані);
- пропонується реорганізація бухгалтерії, посади бухгалтерів по розрахунках з постачальниками, покупцями, перевізниками скорочуються у зв'язку з включенням цих фахівців до новостворених бізнес-центрів;
- штат бухгалтерії скорочується з 10 посадових осіб до 3 осіб;

- штат адмінперсоналу пропонується об'єднати з відділом з управління персоналу і скоротити 2 одиниці;
- фахівці групи юристів, які згідно діючого штатного розкладу входять до складу служби економічної безпеки знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються начальнику служби економічної безпеки (зв'язки звичайно існують, але опосередковані), а посада керівника групи юристів скорочується, (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Штатний розклад ПП «Фенікс Агро», сформований згідно з процесним підходом

Найменування підрозділів	2017	Прогноз	Відхилення	
			+,-	%
Керівництво	2	2	-	100,0
Бухгалтерія	10	3	-7	30,0
Відділ з управління персоналом	3	4	1	133,3
Служба економічної безпеки	5	2	-3	40,0
Бізнес-центр Продажів зернових і олійних	18	20	2	111,1
Бізнес-центр Продажів кормів	14	17	3	121,4
Відділ логістики	5	5	-	100,0
Відділ маркетингу і аналітики	3	-	-3	0,0
Адмінперсонал	3	-	-3	
Всього	63	53	-10	84,1

Джерело: власна розробка автора

Безперечно, що зміна штатного розкладу при впровадженні рекомендованої моделі організаційної побудови ПП «Фенікс Агро» відбувається як в кількісному і якісному, так і в грошовому вимірі. Розглянемо фінансовий аспект оновлення організаційної структури управління підприємства, формування структур, адаптованих до функціонування в умовах глобалізації економіки та стрімко зростаючого ринку дистрибуції зерна, кормів та кормових. На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління, (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Фонд заробітної плати персоналу ПП «Фенікс Агро» згідно зі зміною штатного розкладу на основі процесного підходу

Відділ/ посада	Од. виміру	Існуючий Фонд оплати праці	Розрахунковий Фонд оплати праці	Відхилення	
				+,-	%
Керівництво	штат. од.	2	2	-	100,0
	грн./міс.	21054,27	22000,00	945,73	104,5
Бухгалтерія	штат. од.	10	3	-7	30,0
	грн./міс.	41843,03	17000,00	-24843,03	40,6
Відділ управління персоналом	штат. од.	3	4	1	133,3
	грн./міс.	10182,00	14000,00	3818,0	137,5
Служба економічної безпеки	штат. од.	5	2	-3	40,0
	грн./міс.	21198,62	9200,00	-11998,62	43,4
Бізнес-центр Продажів зернових і олійних	штат. од.	18	20	2	111,1
	грн./міс.	78164,05	86000,00	7835,95	110,0
Бізнес-центр Продажів кормів	штат. од.	14	17	3	121,4
	грн./міс.	63071,15	76500,00	13428,85	121,3
Відділ логістики	штат. од.	5	5	-	100,0
	грн./міс.	21618,08	22000,00	381,92	101,8
Відділ маркетингу і аналітики	штат. од.	3	-	- 3	0,0
	грн./міс.	12342,10	0,00	-12342,10	0,0
Адмінперсонал	штат. од.	3	-	- 3	0,0
	грн./міс.	8421,60	0,00	- 8421,60	0,0
Всього	штат. од.	63	53	-10	84,1
	грн./міс.	277894,9	246700,00	- 31194,9	88,8

Джерело: складено автором

Як видно з розрахунків, представлених в таблиці 3.10, економія фонду оплати праці (ФОП) персоналу компанії згідно з запропонованим штатним розкладом становить 31194,9 грн. за місяць. Економічний ефект від економії фонду оплати праці персоналу, а також економії витрат на соціальні заходи буде становити:

- економія ФОП за місяць - 31194, 9 грн.;
- економія ФОП за рік - 374338,8 грн. (31194,9 грн. x 12 міс.);
- економія витрат на соціальні заходи за рік складає - 139478,64 грн. ((277894,9 x 37,26%) – (246700 x 37,26%) x 12 міс.);
- загальна економія витрат підприємства на оплату праці і соціальні заходи за рік становить 513817, 44 грн.;
- збільшення фінансового результату від операційної діяльності, зокрема збутової діяльності підприємства, складе 513817, 44 грн.;
- водночас відбудеться збільшення окупності витрат на збут (відношення доходу до витрат на збут);
- зменшення частки витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Прогноз результативності збутової діяльності ІІІ «Фенікс Агро» у 2018 році, тис. грн.

Показники	2017	2018	2018/2017	
			+,-	%
Товарооборот	552651	552651	0,0	100,0
Собівартість реалізованих кормів	501876	501362	-514	99,9
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	39381	38867	-514	98,7
Середня вартість активів	42211,5	42211,5	0,0	100,0
Валовий прибуток	50775	51289	514	101,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	11480	11994	514	104,5
Рентабельність реалізованих товарів, (%) (5/1)	9,19	9,28	0,09	101,0
Рентабельність основної діяльності, (%) (5/2)	10,12	10,22	0,10	101,0
Рентабельність операційної діяльності, (%) (6/3)	29,15	30,86	1,71	105,9
Економічна рентабельність (%) (6/4)	27,20	28,41	1,21	104,4

Джерело: складено автором

Таким чином, комплекс заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві включає наступні напрямки, як:

перебудова організаційної структури підприємства; вдосконалення процесу продажів; вдосконалення використання трудових ресурсів; економія ресурсів та управління матеріально-технічним забезпеченням.

Як наголошують експерти, процесний підхід, насамперед, орієнтований не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процесний підхід щодо організації й управління дозволяє підприємству отримати суттєві переваги в порівнянні з «класичним» підходом [76]. Серед таких переваг необхідно виділити скорочення кількості рівнів прийняття рішень; невиправданих витрат; покращення комунікації, тобто скорочення термінів передачі інформації від одного фахівця бізнес-процесу до іншого; створення умов для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Сьогодні процесний підхід до управління, зокрема управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі, є одним з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним.

Так, конкурентні переваги на ринку кормів підприємству «Фенікс Агро» допоможе забезпечити впровадження інформаційної системи управління взаємодії з клієнтом – платформи CRM (Customer Relationship Management System). CRM-система – це стратегія організації бізнесу, в якій стосунки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив підприємства [74].

Головним завданням CRM-системи є підвищення ефективності бізнес-процесів, зосереджених у «front-office» та спрямованих на залучення і утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі) [82].

Стратегія CRM передбачає створення і утримання унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами, тобто ділової стратегії залучення та управління клієнтами.

Кожен окремо взятий фахівець і весь відділ продажів в цілому може продавати більше, якщо бізнес-процеси грамотно відбудовані і автоматизовані. Щоб скоротити ризики, пов'язані з людським фактором, необхідно впроваджувати зручну CRM систему для відділу продажів.

Наприклад, завдяки платформі AmoCRM відділ продажів може збирати всі заявки в одному місці, використовувати систему нагадувань і не втрачати жодної заявки, а також вести кожного клієнта, не забуваючи вчасно виконувати необхідні завдання. Можливо колективно працювати над однією заявкою, наприклад, якщо молодший співробітник не справляється і йому потрібна допомога.

Для аналізу роботи відділу продажів в AmoCRM створений модуль «Аналітика», який дозволяє керівнику зрозуміти ефективність кожного співробітника, виявити слабкі місця, аналізуючи воронку продажів. AmoCRM - це хмарна CRM-система, доступна в будь-якому місці, де є Інтернет, тому співробітники відділу продажів можуть вносити інформацію в CRM прямо по ходу зустрічі.

AmoCRM легко інтегрується з веб-сайтом компанії, дозволяючи отримувати ліди з сайту прямо в CRM-систему. Для аналізу ефективності онлайн-продажів передбачена інтеграція з Google (Universal) Analytics. Крім того, CRM-система інтегрована з IP-телефонією для дзвінків прямо з CRM. За допомогою AmoCRM процес продажів значно спрощується, а кількість успішних угод підвищується [101].

Отже, такі запропоновані заходи по удосконаленню збутової діяльності, як перебудова організаційної структури підприємства, вдосконалення процесу продажів, вдосконалення використання трудових ресурсів, економія ресурсів та управління матеріально-технічним забезпеченням, дозволять компанії «Фенікс Агро» створити і утримати унікальні конкурентні переваги в аграрному секторі на ринку кормів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ключовими гравцями в сфері торгівлі являються підприємства оптової торгівлі, основною діяльністю яких є збутова діяльність. Управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного аналізу й удосконалювання.

Досліджуючи процес управління комерційною діяльністю торговельного підприємства, науковці виділяють декілька підходів з цього питання: процесний, системний, функціональний.

Сьогодні більшість підприємств побудовано за функціональним принципом, розвиток якого протягом останнього століття призвів до поширення функціональних організаційних структур управління підприємствами.

В практичній діяльності підприємств широке застосування функціональних структур управління створює значні ускладнення при здійсненні управління. З огляду на це, в умовах мінливого ринкового середовища більш дієвим експерти вважають застосування процесного принципу організації управління підприємствами. Сьогодні цей підхід є найбільш прогресивним, і може широко застосовуватися в різних сферах діяльності.

Процесний підхід в управлінні в якості основного об'єкта управління виділяє бізнес-процес, що наскрізно проходить через усі рівні організації і відповідає за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства.

Дослідження управління збутовою діяльністю підприємства здійснювалось на базі приватного підприємства «Фенікс Агро». Це молода, прогресивна компанія з бездоганною репутацією, яка здійснює економічну діяльність з 2010 року і функціонує в аграрному секторі на ринку кормів.

Підприємство «Фенікс Агро» знаходиться за адресою вул. Гонти, 3, 20300, м. Умань, Україна.

Компанія «Фенікс Агро» є ексклюзивним постачальником кормової сировини на підприємства передових профільних асоціацій України: Асоціації виробників молока, Асоціації свинарів України та Асоціації «Союз птахівників України».

На вітчизняному ринку кормів, де здійснює свою збутову діяльність приватне підприємство «Фенікс Агро» співпрацює цілісна система підприємств та організацій, які забезпечують просування кормів для від виробників до споживачів, основними з яких є птахівничі та свинарські комплекси, що закупають зерно фуражних культур, комбікорми, білково-вітамінні добавки, шроти олійних культур та ін.

Попит на корми прямо залежить від попиту на тваринницьку продукцію. Протягом останніх років в тваринницькій галузі України спостерігається негативна тенденція щодо зменшення витрат кормів на годівлю сільськогосподарських тварин. У вітчизняній галузі кормовиробництва також спостерігається тенденція до зниження обсягів виробництва комбікормів (в натуральному вираженні), що зумовлено зменшенням поголів'я сільськогосподарських тварин.

Незважаючи на зменшення попиту на корми та зниження обсягів їх виробництва, в останні роки з'явилась тенденція до збільшення промислового виробництва тваринницькими підприємствами, що являються конкурентами для ПП «Фенікс Агро». Коло клієнтів компанії «Фенікс Агро» складає близько 200 молочнотоварних ферм, понад 130 свиного господарств, 50 птахофабрик: від невеликих ферм до потужних учасників ринку.

Однак, головними конкурентами компанії являються великі агрохолдинги і підприємства, що входять до їх складу, де зосереджено основне виробництво комбікормів в країні та, які мають власні тваринницькі комплекси, що забезпечують їм стабільний збут.

В таких непростих умовах підприємству «Фенікс Агро» доводиться здійснювати свою основну діяльність, для чого компанія постійно проводить моніторинг, аналізує свої можливості і ризики в порівнянні з конкурентами.

В ході дослідження було проведено аналіз основної діяльності підприємства та збутової діяльності зокрема, на підставі якого можна стверджувати, що компанія займає свою «нішу» на внутрішньому ринку кормів, але проблема конкуренції існує і загострюється за рахунок впровадження на ринок товаровиробників з інших регіонів.

Діяльність підприємства ПП «Фенікс Агро» за 2015-2017 роки характеризується позитивною динамікою основних показників, при цьому, товарооборот підприємства складає 552651 тис. грн., чистий прибуток - 7573 тис. грн., рентабельність основної діяльності – 10,12%, операційної діяльності - 29,15%. Щодо оцінки збутової діяльності підприємства, її можна оцінити позитивно.

В ході дослідження, з метою раціоналізації збутової діяльності, було запропоновано застосувати процесний підхід щодо організації продажу в компанії «Фенікс Агро». Для цього було виділено два основних процеси продажів – продажів кормів і продажів зернових та олійних, які було запропоновано виділити в два бізнес-центри, на яких повинен будуватися бізнес підприємства.

Кожний з цих процесів продажів, представлених через функціонування бізнес-центрів «Продажі кормів» та «Продажі зернових та олійних», можна зобразити через сукупність відповідних бізнес-процесів (БП):

- БП 1 - виконання замовлення покупців;
- БП 2 - контроль дебіторської заборгованості;
- БП 3 - робота з претензіями покупців;
- БП 4 - укладання договорів з покупцями;
- БП 5 - розвиток клієнтської бази;
- БП 6 - обслуговування покупців;
- БП 7 - маркетингові дослідження;

- БП 8 - планування продажу;
- БП 9 - управління підрозділом.

На визначених бізнес-процесах повинен будуватися бізнес компанії, відповідно до яких була запропонована оновлена організаційна структура (з виділенням бізнес-центрів і підтримуючих центрів) для компанії «Фенікс Агро». Запропонована система управління компанією «Фенікс Агро» є процесно-орієнтованою.

Для визначення стратегічних цілей збутової діяльності підприємства на майбутній період, було проведено аналіз асортименту товарів, які були розподілені на групи. В подальшому передбачається формування стратегії управління виділеними товарними групами на засадах логістики та управління ланцюгами поставок.

Основними показниками збутової діяльності підприємства оптової торгівлі є товарооборот, асортимент товарів і прибуток, які водночас є основними показниками для аналізу асортиментної політики компанії. Аналіз асортиментної політики компанії «Фенікс Агро» був проведений на основі методики, запропонованої Н.В. Майбогіною, згідно з якою необхідно оцінювати ефективність функціонування збутової діяльності підприємства за допомогою ABC/XYZ-аналізу.

Для здійснення аналізу були згруповані товари за їх участю у продажах, а також виділені товари за рівнем їх прибутковості. За результатами ABC/XYZ-аналізу на підприємстві були виділені 6 груп товарів, де були поєднані параметри обороту товарних груп та їхня прибутковість.

Основною метою ABC/XYZ-аналізу є забезпечення збалансованого асортименту товарних груп, з урахуванням обороту і прибутковості кожної товарної позиції. В ході аналізу було встановлено, що такі групи товарів, як зернові та олійні, концентровані корми, а також мінеральні добрива користуються попитом у споживачів і приносять підприємству основну частку доходу і прибутку. З огляду на це, стратегічні цілі компанії,

обґрунтовані даними проведеного аналізу, мають бути спрямовані на формування асортименту товарних груп з врахуванням результатів аналізу.

Також в ході дослідження були розроблені заходи, спрямовані на раціоналізацію збутової діяльності підприємства «Фенікс Агро» на основі процесного підходу. Так, всередині підприємства запропоновано перебудувати організаційну структуру, ввести нові відділи, посади та нові посадові інструкції. Оновлена організаційна структура управління ПП «Фенікс Агро» відрізняється від діючої структури наступними відмінностями, а саме:

- на підприємстві замість двох відділів закупівлі і продажу запропоновано сформувати два бізнес-центри, які безпосередньо підпорядковуються керівництву компанії (директору і виконавчому директору);
- фахівці відділу маркетингу і аналітики знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються керівництву (зв'язки звичайно існують, але опосередковані);
- декілька фахівців бухгалтерії знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються головному бухгалтеру (зв'язки звичайно існують, але опосередковані);
- пропонується реорганізація бухгалтерії, посади бухгалтерів по розрахунках з постачальниками, покупцями, перевізниками скорочуються у зв'язку з включенням цих фахівців до новостворених бізнес-центрів;
- штат бухгалтерії скорочується з 10 посадових осіб до 3 осіб;
- штат адмінперсоналу пропонується об'єднати з відділом з управління персоналу і скоротити 2 одиниці;
- фахівці групи юристів, які згідно діючого штатного розкладу входять до складу служби економічної безпеки знаходяться в структурі двох бізнес-центрів продажів і прямо не підпорядковуються начальнику служби економічної безпеки (зв'язки звичайно існують, але опосередковані), а посада керівника групи юристів скорочується.

Фінансовий аспект оновлення організаційної структури управління підприємства на основі процесного підходу підтверджує правильність запропонованих заходів. Так, економічний ефект від економії витрат на оплату праці персоналу і на соціальні заходи становить 513,8 тис. грн. При цьому відбудеться збільшення фінансового результату від операційної діяльності, збільшення окупності витрат на збут та водночас зменшення частки витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю.

Таким чином, комплекс заходів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю на підприємстві включає такі напрямки, як: перебудова організаційної структури підприємства; вдосконалення процесу продажів; вдосконалення використання трудових ресурсів; економія ресурсів та управління матеріально-технічним забезпеченням.

Процесний підхід щодо організації й управління дозволяє підприємству отримати суттєві переваги в порівнянні з «класичним» підходом. Серед таких переваг необхідно виділити скорочення кількості рівнів прийняття рішень; невиправданих витрат; покращення комунікації, тобто скорочення термінів передачі інформації від одного фахівця бізнес-процесу до іншого; створення умов для автоматизації технологій виконання бізнес-процесів.

Також конкурентні переваги на ринку кормів підприємству «Фенікс Агро» допоможе забезпечити впровадження інформаційної системи управління взаємодії з клієнтом – платформи CRM (Customer Relationship Management System). CRM-система – це стратегія організації бізнесу, в якій стосунки з клієнтами є центральними в його діяльності, оскільки саме клієнти складають основний актив підприємства.

Головним завданням CRM-системи є підвищення ефективності бізнес-процесів, зосереджених у «front-office» та спрямованих на залучення і утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі). Стратегія CRM передбачає створення і утримання унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами, тобто ділової стратегії залучення та управління клієнтами.

Отже, сьогодні процесний підхід до управління, зокрема управління збутовою діяльністю підприємства оптової торгівлі, є одним з небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним.

Запропоновані заходи по удосконаленню збутової діяльності компанії «Фенікс Агро» (перебудова організаційної структури підприємства, вдосконалення процесу продажів, вдосконалення використання трудових ресурсів, економія ресурсів та управління матеріально-технічним забезпеченням) дозволять компанії «Фенікс Агро» створити і утримати унікальні конкурентні переваги в аграрному секторі на ринку кормів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств / І. А. Абрамович // Агросвіт. – 2014. – № 4. – С. 25 - 28.
2. Андерсен Бьєрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер М.: РИА «Стандарты и качество», 2003, - 272 с.
3. Балабаниц А.В. Стратегическое управление сбытовой деятельностью торговых предприятий в условиях маркетинговой ориентации / А. В. Балабаниц. – Донецк: ОАО «Донецкий торговый дом «Донбасс», 2009. – 44 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинговый аудит системы сбыта: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц. - Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. - 189 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підручник / Балабанова Л.В., Мітрохіна Ю.П.. - М. : Дон. ДУЕТ, 2009. – 245 с.
6. Баліцька О.П. CRM-технології як основа ефективної маркетингової політики підприємства // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. - № 5. – С. 159 – 162.
7. Баркан Д.И. Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. - СПб., 2004. - 341 с.
8. Белей О.І., Белей С.Е. Система процесного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств / О.І. Белей, С.Е. Белей // «Молодий вчений». – 2015. - № 2 (17). – С. 75 – 77.
9. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підруч. / Белінський П.І. – К. : Центр навч. літ., 2005. – 624 с.
10. Бозуленко О.Я. Запровадження сучасних інноваційних технологій у діяльність роздрібних торговельних підприємств / О.Я.

Бозуленко, О.Ю. Бозуленко // Сталий розвиток економіки. – 2013. - №1. – С. 141-144.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / Світлана Степанівна Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 708 с.

12. 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.

13. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. - № 10 (151). - С. 78 – 82.

14. Горлачук В.В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.

15. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. - М., 2003. - 398 с.

16. Дашков Л.П., Памбухчіянц В.К. «Комерція і технологія торгівлі»: Підручник. - 3-е вид., перероб. та доп. - М.: «Маркетинг», 2001. - 596 с.

17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М.Котельниковой – М.: ФАИР ПРЕСС, 2003 – 288с.

18. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // Фінансовий простір. - 2015. - № 2 (18). – С. 390 – 395.

19. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2015. – Вип. 10, ч. 2. – С. 88 – 91.

20. Ільченко Н.Б. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами підприємства оптової торгівлі // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. - 2016. - Вип. 9 (51). Т.21. – С. 72 – 76.

21. Ільченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.Б. Ільченко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2017. - 34 с.
22. Ільчук О.О., Тимошенко Н.Р. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / О.О. Ільчук, Н.Р. Тимошенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11. – С. 171 – 174.
23. Кавтиш О.П., Власнюк Г.С. Систематизація методів оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства / О.П. Кавтиш, Г.С. Власнюк // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2017. – Вип. 19. – С. 213 – 219.
24. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. / А.Г. Кальченко. - К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. - 135 с.
25. Капп Т.О. Сбытовая политика подшипникового предприятия / Т.О. Капп – Экономика и управление. Экономические науки. - 2009. - № 12(61) – С. 219-223.
26. Ковальчук К.Ф., Хищенко О.О. Структурний аналіз оптової посередницької діяльності в Україні / К.Ф. Ковальчук, О.О. Хищенко // «Бізнес Інформ». - 2013. - № 4. – С. 237 – 242.
27. Козлова А.А. Особенности процессного подхода в управлении бизнесом // Вестник ОГУ. – 2011. - №13 (132). – С. 228 – 232.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 656 с.
29. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку / І.В. Кривов'язюк, Ю.М. Кулик // Економіка: реалії часу. – 2013. - № 2 (7). – С. 87 – 92.

30. Кулаковська Т.А., Колесник Е.В. Огляд ринку комбікормової промисловості України / Т.А. Кулаковська, Е.В. Колесник // Економіка харчової промисловості. - 2015. - № 2 (26).
31. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.- метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. - К.: Вид-во КНЕУ, 2002. - 272 с.
32. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. - К. «Хрещатик», 1999. - 800 с.
33. Майбогіна Н.В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Н.В. Майбогіна; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2007. – 15 с.
34. Мацюк Н.О. Моделювання та оптимізація комерційної діяльності оптових торговельних підприємств : дис... канд. екон. наук: 08.00.11 / Мацюк Наталія Олександрівна. – Хмельницький, 2016. – 177 с.
35. Мельник Л.М. Теоретико-методологічні засади сталого розвитку машинобудівних підприємств на основі управління бізнес-процесами : дис... д-ра. екон. наук: 08.00.04 / Мельник Лілія Миколаївна. – Тернопіль, 2018. – 380 с.
36. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / І.П. Міщук // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 4. – С. 102 - 110.
37. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур // Економіка і суспільство. – 2017. - № 9. – С. 533 – 539.
38. Мошек Г. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства / Г. Мошек, В. Ципуринда // Вісник КНТЕУ. – 2011. - № 5. – С. 5 – 13.

39. Музичка Є.О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств // Економічний часопис-XXI. – 2013. - № 11-12 (2). - С. 64 – 66.
40. Мухіна Т.Б. Сучасні інструменти підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах // Бізнес-навігатор. – 2014. - № 3 (35). – С. 176 – 178.
41. Носуліч А.М. Організаційно-економічний механізм оптової торговельної діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.М. Носуліч; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ, 2010. - 17 с.
42. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. – 244 с.
43. Продіус О.І Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів // Економіка: реалії часу. – 2016. - № 6 (28). – С. 79 – 85.
44. Радченко Д.С. Поведінкова економіка як інструмент маркетингової діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. - № 4 (179). – С. 56 – 60.
45. Реинжинирингкорпорации : манифестреволюции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи ; пер. с англ. [Ю. Е. Корнилович]. - 2-е изд. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. - 286 с.
46. Ременник С.Я., Стровский В.Е. Процессные подходы к ведению бизнеса / С.Я. Ременник, В.Є. Стровский // Известия Уральского государственного горного университета. – 2015. - № 1 (37). – С. 70 – 74.
47. Рибалко Л.А. Проектування організаційної структури як елемент формування системи менеджменту якості в галузі торгівлі споживчої кооперації // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та

послуг: зб. наук. пр. / Відпов. ред. О.І. Черевко; Харківський державний ун-т харчування та торгівлі. – Х., 2006. – Вип. 2 (4). – С. 479 - 485.

48. Робсон М., Уллах М. Практическоеруководство по реинжинирингубизнес-процессов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 222 с.

49. Саблук П.Т. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств / [Саблук П.Т., Малік М.Й., Коваленко Ю.С. та ін.]. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 204 с.

50. Сас О.О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сас Олександр Олександрович. – Київ, 2016. – 199 с.

51. Сергеев В. И. Проектированиецепей поставок на основеРеферентноймоделиопераций в цепях поставок (SCOR-mod – SupplyChainOperationsReferencemodel): методическиерекомендации / В. И. Сергеев Т. В. Левина – М., 2013. – 156 с.

52. Синяева И. М. Маркетинг в коммерции [Текст] : учебник / И.М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашков. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2011. – 548 с.

53. Смирнова Е. А. Управлениецепями поставок: учеб. пособ. / Смирнова Е. А. – СПб.: Изд-воСПбГУЭФ, 2009. – 120 с.

54. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз. - 2016. - № 2. Том 24. – С. 131 – 139 .

55. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – 112 с.

56. Таранюк Л.Н. Инструментарийреинжинирингабизнес-процессовпроизводственныхпредприятий / Л.Н. Таранюк // Сборникматериалов 475 Международнойнаучно-практическойконференции «Украина–Болгария–Европейский Союз: современное состояние и

перспективи» (Варна, 13–19 сентября 2012 г.). – Херсон-Варна: Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2012. – Т. 1. - С. 218 - 223.

57. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Л.М. Таранюк. – Суми: ВПП «Мрія-1», 2014. – 608 с.

58. Фоміна О.В. Управлінський облік доходів підприємств торгівлі: процесний підхід // Вісник ЖДТУ. Серія Економічні науки. - 2016. - № 3 (77). – С. 32 – 37.

59. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжинирингкорпораций: манифестреволюции в бизнесе. СПб.: Изд-во С-Петер. ун-та, 1977. - 160 с.

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

61. Чукурна О. П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України / О. П. Чукурна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – № 40. – С. 200 - 207.

62. Шарапа О.М. Організаційно-економічні засади формування збутової політики сільськогосподарських підприємств: дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Шарапа Ольга Миколаївна. – Київ, 2015. – 189 с.

63. Швець В.Я., Дроботова М.В., Музичка А.Р. Процесний підхід до управління підприємством / В.Я. Швець, М.В. Дроботова, А.Р. Музичка // Сталій розвиток економіки. – 2013. - № 18. – С. 74 – 78.

64. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М. Г. Шевчик // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2010. - Вип.154. Ч.2.- С. 324 – 332.

65. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. - 2012. - №4(37). - с. 88 - 95.

66. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. – 2012. – № 2. – С. 52-59.

67. Янчева Л.М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія / Л.М. Янчева, Г.Г. Лисак, О.А. Круглова. – Харків: І.С. Іванченка, 2016. – 210 с.

68. Амельченко Т.В. Основные функции и механизмы управления сбытом продукции на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77782/34-Amelchenko.pdf?sequence=1>

69. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>

70. Богацька Н.М., Форись В.В. Підходи до обґрунтування стратегії формування товарного забезпечення обороту підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.rusnauka.com/20_AND_2009/Economics/48729.doc.htm

71. Воронько-Невіднича Т.В. Стан та особливості функціонування кормовиробництва як основа забезпечення розвитку в аграрному менеджменті [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.2/079.pdf>

72. Востряков О.В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією [Електронний ресурс] / О.В. Востряков, П.Б. Галушко. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/24.pdf.

73. Глуханюк А.С., Бабій К.В. Проблеми оптової торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76087>

74. Гречаник Н.Ю. CRM-система управління як новітній спосіб формування конкурентних переваг туристичного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://tourlib.net/statti_ukr/grechanyk5.htm

75. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничої діяльності підприємства / А.В. Гречко,

Б.В. Балагир // Эффективна економіка. Електронний журнал. – 2016. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4780>

76. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесам як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Эффективна економіка. Електронний журнал. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>

77. Державна служба статистики України. Статистичний бюлетень «Купівля матеріально-технічних ресурсів для виробничих потреб сільськогосподарськими підприємствами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm

78. Державна служба статистики України. Статистичний збірник «Тваринництво України 2017». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_tu2017pdf.pdf

79. Державна служба статистики України. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/sr/sot/sot_u/sot2006_u.htm

80. Експерти назвали топ-10 виробників комбікормів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/10065-eksperty-nazvaly-top10-vyrobnykiv-kombikormiv.html>

81. Збутова політика: розкіш чи незмінний інструмент? [Електронний ресурс]. / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2005. - № 4 (28). – Режим доступу: <http://www.kstil.com.ua>.

82. Информационные технологии в менеджменте (управлении). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/62408/menedzhment/sistemi_upravlinnya_vzayemovidnosinami_kliiyentami

83. Камілова С.Р., Яцун Ю.Ю. Управління збутовою діяльністю / С.Р. Камілова, Ю.Ю. Яцун // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документи/337-1305-1-PB.pdf>
84. Кернасюк Ю.В. Ринок тваринництва: тенденції та проблеми галузі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/7938-rynok-tvarynnystva-tendentsii-ta-problemy-haluzi.html>
85. Кіндій М.В., Малиш Я.В., Прийма Л.В. Управління ланцюгами поставок торгових мереж на засадах категорійного менеджменту / М.В. Кіндій, Я.В. Малиш, Л.П. Прийма // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документи/V NULPL_2015_833_23.pdf
86. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В.Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf.
87. Круглова О.А., Кот О.В., Лисак Г.Г. Тенденції розвитку підприємств торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/19.pdf>
88. Лиса С. Методичні підходи до оцінювання логістичних ланцюгов торгівельних мереж [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2010/04/7.pdf>
89. Національний стандарт України «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять» ДСТУ 4303:2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>
90. Носуліч А.М. Процесний підхід до побудови механізму оптової торговельної діяльності / А.М. Носуліч // Ефективна економіка. Електронний журнал. – 2010. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=158>

91. Нужны высокопротеиновые корма для свиней? Обращайтесь к «Феникс-Агро» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pigua.info/ru/post/company-news/nuzny-vysokoproteinovye-korma-dla-svinej-obrasajtes-k-feniks-agro-ru>

92. Огієнко С.О., Мижирицька А.А. Удосконалення ефективності збутової діяльності торговельного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/riprp_2013_2_15%20\(2\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/riprp_2013_2_15%20(2).pdf)

93. Період одного обороту запасів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/318-period-odnogo-oborotu-zapasiv>

94. Пинда Ю.В. Процесний менеджмент як можливий напрям зміцнення конкурентоспроможності будівельних підприємств / Ю.В. Пинда // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання [Електронний ресурс] / Дніпропетровський державний аграрний університет – 2010 – №12 – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

95. Поперешняк С.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами в холдінговій організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22540/1/38.pdf>

96. Приватне підприємство «Фенікс Агро. Государственные закупки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/government-procurement/?id=7500238>

97. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернет-портал для управлінців Management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.htm>

98. Саврук О. Практика проектів управління змінами [Електронний ресурс] / О.Саврук – Режим доступу: http://www.scg.com.ua/mc_news.php?year=2013.htm.

99. Синяева И.М. Коммерческая деятельность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://stud.com.ua/73448/marketing/organizatsiya_optovoyi_torgivli
100. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання» 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm
101. CRM для отделов продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.amocrm.ru/crm-solutions/torgovlya/>
102. Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандартів IDEFO [Електронний ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/VNULPM_2013_776_28.pdf
103. Тетянюк О. Трансформації кормового ринку та цінові тенденції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milkua.info/uk/post/transformacii-kormovogo-rinku-ta-cinovi-tendencii>
104. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/3012-10302-1-РВ.pdf>
105. Топ 10 лучших CRM систем для Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.livebusiness.com.ua/tools/crm/>
106. ТОП-10 українських найприбутковіших компаній оптової торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-najpributkovisih-kompanij-optovoi-torgivli>
107. Торгівля у 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/Trade_12_16.pdf

108. Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21035/2/TRM_2017_Fedorovich_R_V-Analiz_v_upravlinni_234-249.pdf
109. «ФЕНИКС АГРО». Досьє. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36780586/
110. Фениксагро. Партнери [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://fenix-agro.com/partners/>
111. Хрупович С.Є. Теоретичні основи збутової діяльності підприємств. Розробка моделі системи управління збутом пивоварних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21276/2/SSEP_2016_Khrupovych_S_Ye-Teoretychni_osnovy_151-171.pdf
112. Шакланова Р.И. Экономикаторговойотрасли. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/67266/ekonomika/ekonomika_torgovelnoyi_galuzi
113. FenixAgro стане спонсором Національного Дня Свиноферми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pigua.info/uk/post/news/fenix-agro-stane-sponsorom-nacionalnogo-dna-svinofermi-uk>
114. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993. - 170 с.
115. JamesHarrington. Businessprocessimprovement / McGraw-Hill, 1991.
116. Hammer М. ReengineeringtheCorporation: A ManifestoforBusinessRevolution. / М. Hammer, J. Champy. – London : NicholasBrealeyPublishing, 1993
117. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, May. - 145 с.
118. Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

https://biz.censor.net.ua/resonance/3084420/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2017_roku

119. Дячун О.Д. Прогнозування продажу та його методи в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21275/2/SSEP_2016_Diachun_O_D-Prohnozuvannia_prodazhu_129-150.pdf