

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Формування збутової політики підприємства»

(за матеріалами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Бондаренко
Вікторії Дмитрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Формування збутової політики підприємства» (за матеріалами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, підрозділів до них, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основного тексту роботи становить 41 сторінку. Дослідження ілюстровано 16 таблицями, 1 рисунком, 6 додатками. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

Робота виконана за матеріалами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» (м. Київ).

Мета дослідження – удосконалення процесу формування збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- виявити сутність та складові збутової політики підприємства;
- розглянути наукові підходи до формування збутової політики підприємства та методи її оцінювання;
- провести аналіз якості та результатів збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»;
- оцінити та визначити недоліки у процесі формування збутової політики підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства;
- провести прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування збутової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування збутової політики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», м. Київ.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені на підприємстві ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION».

Рік виконання роботи 2021 – 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Формування збутової політики підприємства»

(за матеріалами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню якості та результатів збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», проведено оцінку та визначено недоліки у процесі формування збутової політики підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства та виявлення їх впливу на показники ефективності функціонування підприємства.

У роботі розроблено та обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства та проведено прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування збутової політики підприємства.

Ключові слова: збут, збутова політика, ефективність збутової політики, результативність, процес просування продукції та послуг, логістична система.

Annotation

final qualifying paper of the bachelor performed on the topic:

«Formation of sales policy of the enterprise»

(based on materials from FOOD STORE DISTRIBUTION LLC)

The final qualifying paper of the bachelor is devoted to the study of the quality and results of sales policy of the company «FOOD STORE DISTRIBUTION», evaluated and identified shortcomings in the process of forming the sales policy of the company. The paper solves an important scientific and practical task for further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of forming and improving the effectiveness of sales policy of the enterprise and identifying their impact on performance indicators of the enterprise.

The paper develops and substantiates a set of measures to improve the process of forming and improving the effectiveness of sales policy of the enterprise and forecasting the consequences of implementing measures to improve the process of forming the sales policy of the enterprise.

Key words: sales, sales policy, efficiency of sales policy, efficiency, process of product and service promotion, logistics system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та складові збутової політики підприємства.....	7
1.2. Наукові підходи до формування збутової політики підприємства та методи її оцінювання.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», М. КИЇВ.....	16
2.1. Аналіз якості та результатів збутової політики підприємства «FOOD STORE DISTRIBUTION».....	16
2.2. Оцінювання та визначення недоліків у процесі формування збутової політики підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», М. КИЇВ.....	28
3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства.....	28
3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування збутової політики підприємства.....	39
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. Організація збуту у діяльності сучасного підприємства грає дуже важливу роль у тому сенсі, що з одного боку забезпечує дохід підприємства, а з іншого боку – здійснює зворотний зв'язок виробництва з ринком, а також є джерелом інформації про попит та потреби споживачів. Питання управління збутовою діяльністю підприємства на цьому етапі розвитку економіки є однією з найважливіших проблем теоретичного та практичного напрямку. Формування ефективної збутової політики – це актуальна, складна та достатньо суперечлива проблема сучасної ринкової економіки. Збутова політика як інструмент фінансово-господарської діяльності, як організація раціонального процесу просування продукції та послуг від виробника до кінцевого споживача, забезпечує доставку потрібних товарів у потрібне місце, у потрібний час із оптимальними витратами.

Мета дослідження: удосконалення процесу формування збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», м. Київ. Відповідно до головної мети було поставлено такі **завдання**:

- виявити сутність та складові збутової політики підприємства;
- розглянути наукові підходи до формування збутової політики підприємства та методи її оцінювання;
- провести аналіз якості та результатів збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»;
- оцінити та визначити недоліки у процесі формування збутової політики підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства;
- провести прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування збутової політики підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування збутової політики підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», м. Київ.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: систематизації; індукції; дедукції; порівняльного та статистичного аналізу; прогнозування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є праці українських та іноземних економістів за проблематикою формування збутової політики, матеріали періодичних видань, фінансова документація підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» для оптимізації та покращення збутової політики підприємства підвищення ефективності показників збутової політики та результатів діяльності підприємства в цілому.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота складається з вступу, трьох розділів, підрозділів до них, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основного тексту роботи становить 41 сторінки. Дослідження ілюстровано 16 таблицями, 1 рисунком, 6 додатками. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові збутової політики підприємства

У діяльності будь-якого підприємства основними складовими є процеси постачання, виробництва та збуту (реалізації) готової продукції або послуг. У ринкових умовах, які характеризуються наявністю жорсткої конкуренції на ринку, головним завданням системи управління збутовою діяльністю стає забезпечення можливості зайняти та зберегти переважну частку на ринку та досягти переваг над існуючими та потенційним конкурентами. Ринкові умови вимагають від підприємств вироблення товарів та надання послуг, які користуються попитом [5, с.12].

Збут – це третій компонент комплексу маркетингу. Це діяльність різних підприємств, завдяки якій товар стає доступним для цільових покупців. Збут включає продаж товарів та його фізичне переміщення від виробників до покупці. У сфері збуту підприємство має виробити свою політику. Поняття збутової діяльності вперше було сформульовано Гарвардською школою бізнесу в 1958 році і звучало так: «Збутова діяльність існує для того, щоб із прибутком задовольнити споживчі вимоги». Суть цієї логіки можна визначити, як купівлю-продаж товарів, націлену на ринковий попит та отримання прибутку [22, с.29].

Для забезпечення високих конкурентних показників суб'єкту ринкового підприємництва необхідно розробляти чіткі стратегії, плани та програми зі збуту продукції на основі сучасних методів та підходів. Комплексність застосування останніх виявляється у поєднанні та взаємодії концепцій маркетингу та логістики [4, с. 16].

Збут як об'єкт управління є комплексом процедур і алгоритмів, спрямованих на просування готової продукції на споживчому ринку (аналіз

ринку, формування попиту, отримання та обробка замовлень, підготовка продукції до відправки, відвантаження, транспортування, реалізація через оптові та роздрібні мережі) та організація фінансових розрахунків за неї (умови, домовленості, документаційне та інформаційне забезпечення, контроль, оцінка, моніторинг тощо). Ключовою метою збутової діяльності є досягнення максимально вигідного балансу між економічними інтересами виробника (отримання підприємницького прибутку) та покупця (максимальне задоволення платоспроможного попиту). Збутова діяльність є складним процесом, який характеризується рядом властивостей: структурованість, багаторівневність, суперечливість цілей та задач, неоднорідність [1, с.13]. Виходячи з цього, в сучасній економічній літературі є безліч різних підходів до трактування та визначення цієї категорії.

Збут та збутова діяльність у зарубіжній та вітчизняній літературі наводяться як поняття тотожні та найчастіше йдуть під визначенням «збут». Розглянемо різні думки авторів щодо формулювань визначень збуту та збутової діяльності (Додаток А).

Приходько А.В. визначає, що вся сукупність дій з управління збутом утворює збутову політику організації, що передбачає використання низки стратегій, до яких відносяться стратегії: формування каналу розподілу товару, охоплення ринку, ціноутворення, асортименту продукції [29, с.114].

М.У. Кононов визначає, що збутова політика – це практика здійснення обміну матеріальними цінностями та послугами, тобто особливий вид діяльності, від якої залежать кінцеві результати господарської діяльності підприємства. Збутова діяльність спрямована на реалізацію конкретних видів продукції незалежно від цього, коли вона здійснюється: на початку виробництва чи після завершення.

Роблячи узагальнення представленого переліку авторських трактувань, під збутовою діяльністю, на наш погляд, варто розуміти сукупність заходів та управлінських рішень, спрямованих на вироблення оптимальної виробничої

програми, що максимально враховує споживчі запити того чи іншого ринкового сегмента, що включає набір методів, форм, принципів та підходів раціоналізації процесу формування якісної клієнтської бази та доведення готової продукції до останнього з мінімальними витратами, що, у свою чергу, базується на встановленні максимального задоволення запитів покупців, максимально повного обсягу реалізації готової продукції та максимально можливого варіанту отримання прибутку.

Таким чином, сутність збутової діяльності організації полягає в організації безперебійної та безконфліктної реалізації продукції та послуг фірми, а також забезпечення доступності виробленого фірмою продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів та отримання прибутку.

Неможливо ефективно просувати товар, не маючи повної картини ринкової ситуації. Тому продавець, зацікавлений у ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальний стан справ на ринку і на цій основі приймати обґрунтовані рішення щодо реалізації товарів. І тому необхідно проводити регулярний аналіз системи збуту.

Етапи формування системи збуту товарів відображені в Додатку Б.

Одним із важливих моментів збутової діяльності є прийняття рішень щодо вибору каналів товароруку. Основне завдання у сфері збуту – визначення остаточного результату всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального прибутку. Збутова мережа хіба що продовжує процес виробництва, беручи на доопрацювання товару та її підготовку до продажу. Під час збуту відбувається виявлення та вивчення смаків та переваг споживачів.

Збутова політика є сукупністю дій, вкладених у розробку й реалізацію маркетингової програми, – заходів, що входять до неї з урахуванням схем і каналів доведення готової продукції до кінцевого споживача. Крім того, вона покликана забезпечити ефективну взаємодію між суб'єктами маркетингової

програми, спрямованої на забезпечення чіткості та системності процесу продажу товару певної кількості та якості, у певний час і на заданому ринку [5, с. 7].

Основними елементами збутової політики підприємства є такі:

- 1) транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача;
- 2) доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готового виробу та інше, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- 3) зберігання продукції – організація створення та підтримання необхідних її запасів [11, с. 88].

Також до цього переліку деякі автори додають контакти зі споживачами (сукупність заходів щодо доведення товару до посередника та/або кінцевого споживача, оформлення замовлень, проведення платіжно-розрахункових операцій, юридичний супровід, інформування споживача про властивості товару та виробника, а також збір, зберігання та обробка інформації про цільові ринки та клієнтів) [37].

Збутову політику слід розглядати як цілеспрямовану діяльність, принципи та методи [3], здійснення яких покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача. Основне завдання – забезпечення умов, у яких потреба перетворюється на реальний попит на продукцію. До таких умов слід зарахувати елементи збутової політики, канали розподілу та його функції. Збутова політика підприємства передбачає, певну систему, форми та методи, напрями, підходи та засоби, організацію, що забезпечують реалізацію стратегічних планів та максимальну ефективність збуту (Додаток В).

Отже, можна дійти висновку, що збут є завершальною, найбільш відповідальною стадією забезпечення споживача продукцією.

Він спрямований формування механізму переміщення товару від виробника до споживача.

Поняття «збутова політика» необхідно розглядати у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні під збутом необхідно розуміти умови безпосередньої реалізації кінцевого споживача продукції. У широкому плані збутова політика характеризується сукупністю організаційно-управлінських рішень щодо формування попиту та стимулювання збуту з метою максимального задоволення потреб покупців в умовах невизначеності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для постачальника та споживача.

1.2. Наукові підходи до формування збутової політики підприємства та методи її оцінювання

Збутова діяльність підприємства включає такі основні напрями: планування (прогнозування), організація, контроль та координація. Кожен із напрямків складається з низки функцій, що відповідають специфіці даного напрямку.

Планування збуту включає вивчення зовнішніх та внутрішніх умов; визначення цілей; розробку прогнозів кон'юнктури та попиту; підготовку прогнозів реалізації товарів; складання планів постачання готової продукції; планування оптимальних господарських зв'язків; вибір каналів розподілу товару; планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності; складання кошторису витрат на управління збутом та розподілом, планування прибутковості [11, с. 34].

Організація збуту включає збирання інформації про попит; укладання із споживачами господарських договорів на постачання продукції; вибір форм та методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві; підготовку продукції до відправки споживачеві; технологію руху товару;

організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності; організацію торгової комунікації, правової та презентаційної роботи; організацію стимулювання попиту та рекламної діяльності [18, с. 44].

Виявлення розмірів збуту, розподіл територій збуту, аналіз ефективності каналів збуту, розмір витрат збуту, розміщення складських та інших обслуговуючих приміщень, визначення ціни та знижок з ціни; вивчення реклами, каналів її поширення, їхньої ефективності та інші аспекти реалізації товарів формують збутову політику фірми.

Збутову політику підприємства-виробника продукції розглядають як цілеспрямовану діяльність, принципи та методи здійснення якої покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача.

Як зазначає Т.П. Прошкіна, призначення збутової політики – організація оптимальної збутової мережі та системи товароруку для ефективних продажів продукції [4].

Роль збуту для підприємства виявляється у наступних аспектах:

- у сфері збуту визначається остаточно результат усіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального прибутку;
- пристосовуючи збутову мережу до запитів покупців, створюючи їм максимальні зручності до, під час та після придбання товару, виробник має набагато більше шансів для виграшу у конкурентній боротьбі;
- збутова мережа продовжує процес виробництва, беручи на доопрацювання товар, його підготовку до продажу (сортування, фасування, упаковку);
- під час збуту ефективніше відбувається виявлення та вивчення смаків та переваг споживачів [5, с. 41-43].

Отже, головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника з урахуванням задоволення платоспроможного попиту споживачів. Хоча збут – завершальна стадія господарської діяльності

товаровиробника, у ринкових умовах планування збуту передують виробничі стадії і полягає у вивченні кон'юнктури ринку України та виробничих можливостей підприємства виробляти користується попитом (перспективну) продукцію й у складанні планів продажів, в основі яких формуються плани постачання і виробництва. Грамотно побудована система організації та контролю збутової діяльності здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Збутова політика, сформульована на основі ключових цілей та завдань системи маркетингу, має чітко співвідноситися з єдиною структурою бізнес-концепції організації (функції та можливості організації, її сильні та слабкі сторони, ринкова позиція та становище серед конкурентів тощо), а також затвердженим стратегічним орієнтиром [1].

Детальне дослідження та опрацювання ситуації стосовно сучасних умов господарювання показало, що при розробці стратегічних напрямків та підходів, на основі яких реалізується збутова політика організації, необхідно враховувати низку особливостей: рівень орієнтації на споживання; сезонність виробництва; терміни зберігання сировини та готової продукції; вимоги до якості продуктів та їх асортименту; залежність якості готової продукції від вихідної сировини; можливість використання аналогів-замінників та ін. [7, с.10].

Характер реалізації, а також елементи збутової політики особливо залежить від умов екзогенного та ендогенного середовища, і для підвищення його ефективності потрібен детальний аналіз останніх, а також потенційних загроз та можливостей підприємства.

Доречно навести комплекс стратегічних напрямків орієнтованого на ринок виробника або оптового продавця, запропонований П. Вінкельманном (рис. 1.1), оскільки це дозволить краще зрозуміти підходи до формування їх збутової політики.

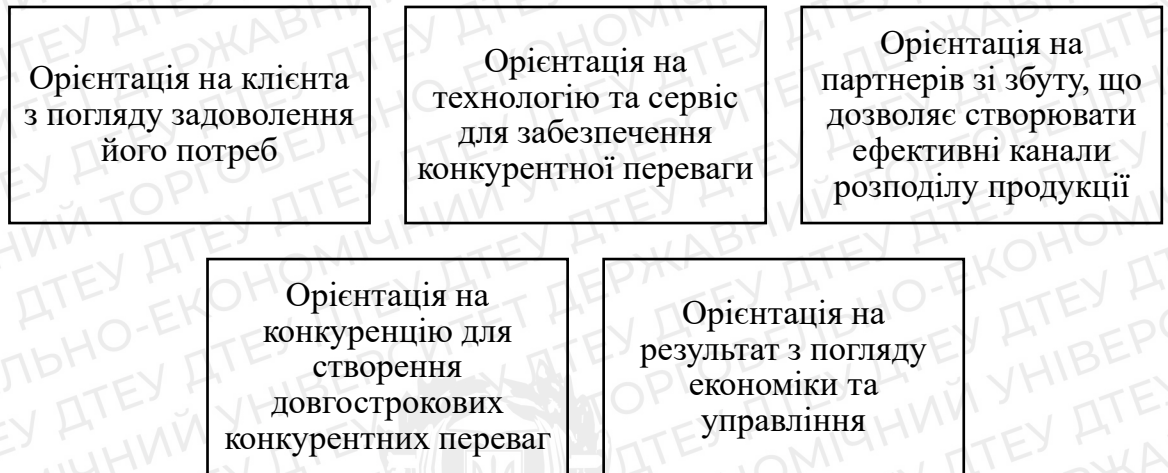


Рис. 1.1. Перелік імовірних стратегічних орієнтирів збутової діяльності виробника або продавця-оптовика за Вінкельманном

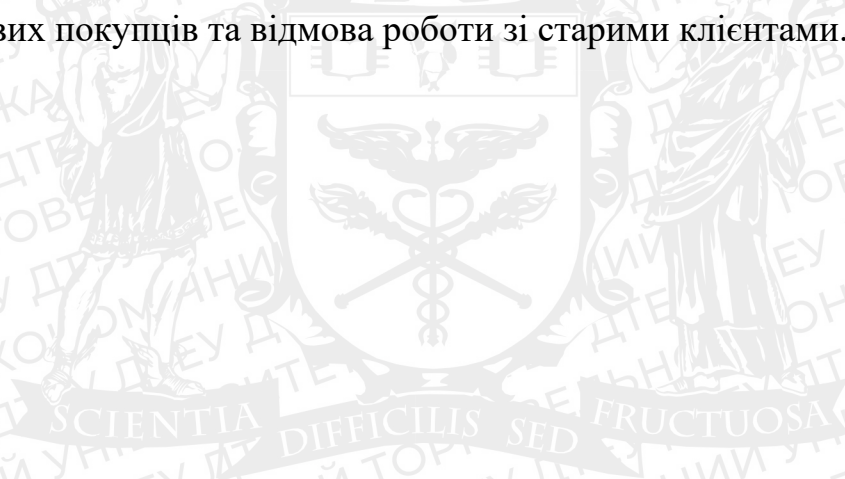
Джерело: складено автором за [8, с. 13]

Варто підкреслити, що виділені вище принципи та стратегічні орієнтири збутової діяльності свідчать про те, що структура збуту підприємства буде ефективною у тому випадку, якщо вона відповідатиме запитам споживачів.

Оцінка ефективності збутової діяльності є дуже складним завданням, оскільки, який завжди можливо висловити кількісний ефект, отримуваний з допомогою маркетингових заходів. Проте, можна виділити таку класифікацію методів оцінки ефективності збуту, спираючись на яку можна вирішити цю проблему (Додаток Г).

Оцінити ефективність системи збуту можна як і сукупністю різних показників, таких як: збільшення прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг; скорочення збутових витрат; збільшення товарообігу, скорочення часу доставки товару та проходження каналами товароруку, збільшення кількості задоволених споживачів та зниження кількості рекламацій, зростання конкурентоспроможності товару та конкурентного статусу підприємства, збільшення частки ринку [2, с.98].

Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності збутової політики показав, що універсальної методики оцінки ефективності збутової діяльності немає. При здійсненні оцінки ефективності збутової діяльності можуть одночасно застосовуватись різні підходи, при цьому набір показників не є незмінним. Для кожного конкретного підприємства методика оцінки може бути різною. Набір показників оцінки ефективності збутової діяльності залежатиме від специфіки виду діяльності. Так, з метою оцінки ефективності збутової діяльності оптових організацій крім традиційних показників (обсягу продажів, рентабельність продажів) доцільно використовувати такі показники як: коефіцієнт варіації продажів за товарними групами, динаміка появи нових покупців та відмова роботи зі старими клієнтами.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОЦЕСУ ЇЇ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», М. КИЇВ

2.1. Аналіз якості та результатів збутової політики підприємства ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»

ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» – імпортер та дистриб'ютор продуктів харчування вітчизняних та світових брендів. Підприємство спеціалізується на виведенні, розвитку, просуванні та мерчандайзингу торгових марок у більш ніж 4800 торгових точках по всій Україні. Підприємство було зареєстровано 19.03.2009 (на ринку 12 років 9 місяців) за юридичною адресою 09400, Київська обл., Ставищенський район, селище міського типу Ставище, вулиця Цимбала Сергія, будинок 8/1. Код ЄДРПОУ 36405099. Керівником організації є Ходзицький Денис Вікторович. Розмір статутного капіталу на кінець 2021 року становив 12280,500 тис. грн.

Організаційно-правова форма досліджуваного підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Основними видами діяльності підприємства є оптова торгівля продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків; підприємство здійснює діяльність, як агент з торгівлі товарами широкого асортименту; надає послуги неспеціалізованої оптової торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Меншу частку діяльності підприємства становить роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої, та тютюнові вироби.

Основним принципом роботи підприємства є надання широкого спектра продукції найвищої якості. Перевагами підприємства на ринку є: кращі ціни серед продуктів, аналогічних за якістю (порівняно з основними конкурентами ціни на продукцію підприємства нижчі на 10-15% залежно від

якості продукції); гнучка система знижок при роботі з постійними клієнтами (при придбанні продукції на суму від 15000 грн. надається знижка 5%, від 20000 грн. на 10%, постійним покупцям розмір знижки може сягати 20%).

Проведемо аналіз основних показників результатів діяльності ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» за 2020 – 2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників результатів діяльності ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» за 2020 – 2021 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	123436,10	125555,00	2118,90	1,7
Інші операційні доходи	1587,90	1637,80	49,90	3,1
Інші доходи	8,70	7,00	-1,70	-19,5
Собівартість реалізованої продукції	77489,10	76619,20	-869,90	-1,1
Інші операційні витрати	45640,10	44970,60	-669,50	-1,5
Інші витрати	323,80	1278,60	954,80	294,9
Фінансовий результат до оподаткування	1579,70	4331,40	2751,70	174,2
Податок на прибуток	284,40	779,70	495,30	174,2
Чистий прибуток (збиток)	1295,30	3551,70	2256,40	174,2

Джерело: складено автором за даними звітності досліджуваного підприємства за 9 місяців 2020 та 2021 років.

Основний дохід підприємство отримує з допомогою виручки від реалізації. У звітному році вона становить 125 555,00 тис. грн. Значна питома вага операційних витрат свідчить про активний розвиток каналів збуту (послуг).

Оскільки у абсолютному вираженні дохід збільшився, а собівартість зменшилась, то чистий дохід зріс на 2118,90 тис. грн. або на 1,7%. Це є показником хорошої ситуації, пов'язаної з реалізацією продукції та роботою відділу маркетингу. Прибуток до оподаткування збільшився, відповідно зріс й чистий прибуток підприємства.

Загалом такі показники свідчать про зростання ефективності всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

Далі зробимо розрахунок рентабельності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни рентабельності ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»
за 2020 – 2021 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			Абсолютне, %	Темп зростання
1. Рентабельність продажів (валова маржа), %	1,05	2,83	1,78	2,69
2. Рентабельність продажів за ЕВІТ, %	1,04	2,79	1,76	2,69
3. Рентабельність продажів з чистого прибутку (величина чистого прибутку в кожній гривні виручки), %	1,04	2,79	1,76	2,69
4. Рентабельність витрат, %	1,06	2,99	1,93	2,71
5. Коефіцієнт покриття відсотків до сплати (ICR). Нормальне значення: $\geq 1,5$	5,55	5,56	0,01	1,01

Джерело: складено автором

Бачимо, що всі показники рентабельності мають позитивну динаміку, що свідчить про зростаючу ефективність діяльності підприємства.

Збутова діяльність у торгівлі має широку сферу оперативно-організаційної діяльності, спрямованої на забезпечення процесів продажу товарів для задоволення попиту населення та отримання прибутку. Збутова діяльність як об'єкт управління може бути представлена матричною моделлю функцій управління з описом переваг та недоліків (Додаток Д).

Система управління збутом підприємства має певні властивості, не властиві жодному з її елементів окремо. Такими властивостями є здатність постачати продукцію у необхідних обсягах у певний час, у певне місце та з мінімальними витратами. Крім того збутова діяльність повинна мати здатність пристосовуватися до факторів зовнішнього середовища, що змінюються. Торгівлю обслуговують практично всі підрозділи підприємства: продукція вимагає зберігання та переміщення, контролюються різними організаціями: органами сертифікації, митницею, податковою інспекцією та ін.

Фахівцями, на яких покладено функції управління збутовою діяльністю, здійснюється виконання наступних основних операцій та процедур:

- погодження термінів отримання та відправлення партій продукції;
- аналіз інформації з транспорту;
- розрахунок оптимального маршруту доставки продукції;
- розрахунок показників витрат на транспортування;
- підготовка карти маршруту прямування транспортних засобів;
- планування системи доставки партій продукції;
- прийом та зберігання продукції на складі підприємства;
- відвантаження продукції зі складу підприємства;
- інформування торгових організацій про передбачуваний час прибуття транспортних засобів; прийом заявок від клієнтів;
- позначка накладних, за якими продукцію було доставлено;
- облік продукції, що повертається клієнтами;

- контроль маршруту руху продукції;
- контроль процесу оприбуткування продукції, що надійшла на склад підприємства;
- контроль процесу відправлення продукції клієнтам;
- контроль процесу повернення продукції на склад підприємства.

Таким чином, згідно з проведеною класифікацією логістичної мережі, встановлено відносно велику різноманітність керуючих впливів на процес логістичного обслуговування. Ці елементи впливу слід розглядати як один із досить ефективних інструментів управління системою логістичного обслуговування. Всі функції здійснюються на початковому та завершальному етапах збутової діяльності. Важливим є перетворення зазначених функцій на наскрізну горизонтальну функцію управління всім процесом збуту, починаючи від стадії прийому замовлення клієнта і закінчуючи його доставкою.

При здійсненні вибору та організація каналів збуту, канали розподілу найчастіше розрізняють за рівнями, тобто за кількістю комерційних посередників між виробником та споживачем. Попри великі ринки збуту, підприємство здійснює продаж безпосередньо без посередників, тобто використовуються канали нульового рівня.

Організація складування та зберігання товарів здійснюється наступним чином. ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» має складські приміщення загальною площею 1000 кв. м. Продукція складається із дотриманням усіх умов зберігання. Упаковка продукції здійснюється відповідно до замовлень клієнтів. Доставка та транспортування продукції здійснюється автотранспортом. Під час обслуговування споживачів підприємство використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів. Непрямі канали розподілу (роздрібна торгівля, однорівневий канал):

- доставка продукції в магазини (роздрібна торгівля) міста здійснюється кільцевим розвезенням автотранспортом підприємства. Для

цього диспетчер відділу збуту приймає заявки (телефоном або через менеджерів по роботі з магазинами міста) і формує три рейси по місту (одна автомашина на два райони міста). Розвезення продукції здійснюють вантажники-водії.

- приватні підприємці (роздрібної торгівлі) купують продукцію само вивозом для підприємства.
- доставка продукції оптовим (велико-дрібнооптовим) покупцям (незалежним посередникам) міста, області та інших областей транспортом підприємства.

Таким чином, ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» – імпортер та дистриб'ютор продуктів харчування вітчизняних та світових брендів. Підприємство спеціалізується на виведенні, розвитку, просуванні та мерчандайзингу торгових марок у більш ніж 4800 торгових точках по всій Україні. Загалом, закупівельну, виробничу та збутову діяльність організації можна визнати ефективною.

Продукція складається із дотриманням усіх умов зберігання. Упаковка продукції здійснюється відповідно до замовлень клієнтів. Доставка та транспортування продукції здійснюється автотранспортом. Під час обслуговування споживачів підприємство використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів.

2.2. Оцінювання та визначення недоліків у процесі формування збутової політики підприємства

Підприємство використовує різні канали руху товару. З них, канал нульового рівня, і однорівневий канал розподілу є найбільш витратними (зміст фірмових магазинів, заробітна плата персоналу магазинів, транспортні

витрати з доставки невеликих партій продукції магазину міста (без оплати транспортних витрат) та інших.).

Ця розподільна система відповідає багатьом логістичним принципам, у яких мають будуватися системи розподілу з погляду оптимізації поточкових процесів, тобто в кінцевому підсумку ця система не сприяє максимізації прибутку, що отримується підприємством від реалізації.

Система з одним розподільним центром має для підприємства як позитивні, так й негативні властивості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Особливості збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»

Переваги		Недоліки
Відсутність великої мережі складів		Залежність від оптових покупців
Конкурентоспроможна політика	цінова	Низька ефективність транспортних витрат всіх учасників процесу розподілу

Джерело: складено автором

Розглянемо наведені у таблиці особливості збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» докладніше.

Плюси збутової політики:

1) підприємству не потрібно створювати велику мережу складів, у нього немає потреби у створенні розгалуженої складської інфраструктури, тому воно не несе додаткових витрат на утримання додаткових складів;

2) підприємство має можливість продавати свою продукцію роздрібним покупцям (дрібний опт) за нижчою ціною, адже до цієї ціни не включаються транспортні витрати. Крім того, низька ціна при відпустці зі складу ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» може залучити тих оптових покупців, у кого створено широку мережу розподільчих центрів, налагоджено транспортне господарство, і вони відповідно мають можливість доставляти

товари до своїх оптових баз з мінімальними витратами. Але частка роздрібної торгівлі все ж не значна.

Мінуси збутової політики:

1) у разі існуючої розподільної системи підприємство досить залежить від своїх оптових покупців. Переважна більшість своєї продукції підприємство реалізує лише чотирьом клієнтам, тобто, можна дійти висновку, що структура збуту підприємства є недостатньо диверсифікованою, у результаті дане підприємство сильно схильне до коливань попиту з боку оптових покупців, але це, своєю чергою, може негативно позначитися у майбутньому успішності реалізації продукції підприємства. В даному випадку ці оптові покупці можуть у певній ситуації диктувати підприємству свої умови, домагаючись певної вигоди і користуючись тим, що підприємство досить сильно від них залежить;

2) можна зробити висновок, що існуюча система розподілу не оптимізована з точки зору величини сумарних транспортних витрат, які несуть усі учасники процесу розподілу, а це зрештою призводить до неефективного використання ресурсів і, як наслідок, до завищеної кінцевої ціни продукції підприємства.

Основними показниками, що характеризують збутову політику ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є:

- вивчення попиту;
- закупівля товарів;
- товарні запаси та асортимент;
- продажі;
- реклама.

У ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» вивчення попиту продукції не проводиться. Тим самим не забезпечується економічна ефективність діяльності підприємства, оскільки отримано необ'єктивну інформацію, внаслідок неповного задоволення попиту. Підприємству необхідно ретельно

контролювати повноту і стабільність асортименту товарів, необхідно формування оптимального асортименту товарів відповідно до попиту клієнтів. Широта і глибина асортименту товарів, що реалізуються, багато в чому залежать від кваліфікації менеджерів з продажу, які повинні мати у своєму розпорядженні інформацію про попит покупців, джерела можливого надходження товарів, ціни на товари та іншу комерційну інформацію.

Управління товарними запасами починається з їхнього обліку. Облік товарних запасів налагоджений у вартісному вираженні, й у фізичному вираженні – масах. Іноді проводиться інвентаризація товарних запасів, тобто фізично перераховується, переважаються всі наявні запаси продукції на складі. Поточні товарні запаси визначаються виходячи з даних останньої інвентаризації та даних бухгалтерського обліку за наступний період. Форма продажу продукції – індивідуальне обслуговування покупців зі складу підприємства комірниками та операторами, а також полягає у виконанні наступних операцій: зустріч покупців та виявлення його наміру; пропозиція та показ товарів; допомога у виборі товарів та консультація; проведення технологічних операцій, пов'язаних з оформленням документів; розрахункові операції; упаковка та видача товару.

Виявлення намірів покупців полягає у визначенні їхнього ставлення до видів, сортів та інших ознак товарів. Ця операція виконується торговим персоналом ненав'язливо, у ввічливій формі. При цьому він звертає увагу на особливості окремих видів товарів, пропонує замість інших видів.

Торговий персонал ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» має високу кваліфікацію та при виконанні технологічних операцій, пов'язаних з оформленням заявок, витрачається небагато праці та часу. На якість їх виконання, отже, і рівень обслуговування покупців впливає правильна організація та обслуговування.

Проведення рекламних заходів у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» не планується. З метою залучення покупців періодично

проводяться презентації, виставки-продажі. Дані заходи позитивно діють на діяльність підприємства, оскільки покупці обізнані про асортимент пропонованих товарів. Але для поживлення торгівлі, залучення додаткової кількості покупців, розвитку торгівлі та формуванню смаків споживачів необхідно приділити увагу рекламі у ЗМІ.

Товарооборот характеризує продаж товарів, що пройшли певні технологічні стадії на даному підприємстві (транспортування, зберігання, оптове сортування тощо) різним оптово-роздрібним покупцям, що організують процес їх подальшої реалізації кінцевим споживачам, та дає оцінку збутової діяльності підприємства в цілому. Проведемо аналіз структури зміни товарообороту за 2021 рік та показників, що пов'язані з результатами збутової діяльності на досліджуваному підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура товарообороту та інших показників, пов'язаних зі збутовою діяльністю ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» у 2021 році, тис. грн.

Період	Залишок	Закупки	Вибуття	Продажі (товаро- оборот)	Структура, %			
					Зали- шок	Закуп- ки	Вибут- тя	Товаро- оборот
Січень	128,37	11284,49	4,11	10632,52	6,44	8,38	0,25	8,45
Лютий	186,31	11123,88	12,51	10557,51	9,34	8,26	0,77	8,39
Березень	87,98	11257,24	12,75	10645,01	4,41	8,36	0,79	8,46
Квітень	139,61	11124,59	139,61	10620,83	7,00	8,26	8,61	8,44
Травень	31,87	11202,76	31,87	10378,33	1,60	8,32	1,97	8,24
Червень	14,81	11264,59	14,81	10114,18	0,74	8,36	0,91	8,03
Липень	55,07	11338,78	55,07	10831,70	2,76	8,42	3,40	8,60
Серпень	178,93	11329,39	178,93	10139,13	8,97	8,41	11,04	8,05
Вересень	293,09	11274,90	293,09	10254,19	14,69	8,37	18,08	8,15
Жовтень	337,98	11239,90	337,98	10490,82	16,94	8,35	20,84	8,33
Листопад	332,88	11100,71	332,88	10134,19	16,69	8,24	20,53	8,05
Грудень	207,83	11125,31	207,83	11093,36	10,42	8,26	12,82	8,81

Джерело: складено автором за даними звітності досліджуваного підприємства.

З табл. 2.4 видно, що з товарооборот досліджуваного підприємства впродовж року суттєво не змінюється у розмірах. Проте є місяці, в яких обсяги продажів зростають і порівняно з іншими місяцями є більшими (у нашому випадку це: грудень, січень, липень, березень відчуває складності зі збутом, обсяги продажу падають, відповідно скорочуються закупівлі й доход.

Товарні запаси на складі не тільки не зменшилися, але навіть трохи збільшилися у грудні 2021 р. порівняно з листопадом. Пов'язано це з тим, що підприємство проводило політику розширення асортименту та закуповувала більше товарів різного виду, а також очікувало на збільшення обсягів продажів у грудні 2021 р. та січні 2022 р.

Одним із завдань збутової політики є пошук потенційних покупців. Розглянуте підприємство вирішує це завдання виключно за допомогою торгових агентів. Плюси у цій формі безперечно є. Підприємство проводить поодинокі рекламні акції. Недооцінка інших видів збуту призвела до спаду споживчого попиту та втрати великої частини покупців.

Завданням аналізу є кількісна характеристика сезонного характеру продажів (точніше їх нерівномірності) через визначення відхилень поставок окремих місяців середньомісячного значення поставок загалом протягом року.

У таблиці 2.5 представлені розрахунки показників виконання плану за товарообігом щомісячно.

В ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» відхилення від плану за 2021 рік не значне, але все ж присутнє, тому потрібно вжити певних заходів щодо збільшення товарообігу та налагодження більш ритмічної збутової діяльності.

Для виходу з становища підприємство має застосувати ряд заходів, що мають на меті збільшення товарообігу. Одним з головних кроків має бути перегляд асортименту, виявлення найбільш ходових позицій та необхідних для закупівлі товарів. І ще одне із слабких місць – просування послуг

підприємства. Ступінь активності споживчого рику визначається шляхом вивчення ринкової кон'юнктури. Ринкова кон'юнктура є формою прояву на споживчому ринку системи чинників, визначальних співвідношення обсягів попиту й пропозиції, рівнів цін, і конкуренції. Визначити найбільш ходові позиції в асортименті можна шляхом аналізу обсягів продажу у грошовому та натуральному вираженні. Інший, найефективніший показник – частота замовлень цього товару, тобто відсоток замовлень, де цей товар є.

Таблиця 2.5

Динаміка щомісячного виконання плану продажів підприємства

ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» за 2020 рік.

Місяці	Товарообіг		Виконання плану (ВПі)
	факт	План <i>q_{інпрогноз}</i>	
Січень	10632,52	10589,99	100,4
Лютий	10557,51	11263,81	93,7
Березень	10645,01	10485,33	101,5
Квітень	10620,83	10802,45	98,3
Травень	10378,33	10362,76	100,1
Червень	10114,18	9487,10	106,6
Липень	10831,70	11379,78	95,1
Серпень	10139,13	10122,91	100,1
Вересень	10254,19	10324,94	99,3
Жовтень	10490,82	10689,10	98,1
Листопад	10134,19	9881,85	102,5
Грудень	11093,36	11060,08	100,2

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Отже, для більш точного аналізу слід виділити найбільших покупців провести аналіз їх замовлень щодо виявлення найбільш ходових позицій. Саме їх потреби найбільшою мірою повинні впливати на асортимент, що формується. Також можна використовувати інформацію агентів про майбутні запити споживачів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», М. КИЇВ

3.1. Розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу формування та покращення результативності збутової політики підприємства

Ефективність збутової політики обумовлена зовнішніми та внутрішніми факторами. Незалежно від інтересів та стратегії функціонування підприємства суттєві такі зовнішні фактори: загальна економічна ситуація, особливості податкового законодавства, фінансово-кредитної та науково-технічної політики та інші.

Найбільші резерви підвищення ефективності формування збутової політики є на самому підприємстві. Підприємство може використати, насамперед, внутрішні резерви раціоналізації асортименту товарів. Перед будь-яким підприємством рано чи пізно постає питання – тримати широкий асортимент продукції і великий товарний запас для того, щоб задовольнити найбільшу кількість клієнтів або навпаки скоротити асортимент для того, щоб зробити компанію максимально прибутковою, скоротивши число товарів, що низько обертаються.

Формування збутової політики підприємства передбачає проведення щоденного детального аналізу великої кількості інформації щодо статистики продажу, запасів товару, неліквідів тощо. Важливим напрямом формування збутової політики є створення на підприємстві таких систем управління асортиментом товарів, які враховували б особливості діяльності підприємства, головною з яких є замовний характер придбання товарів.

Впровадження інтегрованого ABC і XYZ – аналізу на практику формування збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» забезпечить ефективне управління асортиментом товарів, дасть можливість

підприємству оптимізувати матеріальні запаси в обсязі, достатньому для ефективної реалізації, запобігти надмірним запасам та збільшення ризику «заморожування» списання матеріалів у зв'язку із закінченням терміну придатності.

В даний час необхідно оптимізувати номенклатуру товарів та залишки товарів. При цьому потрібно купувати саме ті товари, які найбільш повно задовольняють споживчі потреби, тобто про необхідність управління товарною політикою організації. Ідея методу ABC аналізу будується виходячи з принципу Парето: «за більшість можливих результатів відповідає відносно небагато причин», зараз найвідомішого як «правило – 20 на 80». Цей метод аналізу отримав великий розвиток, завдяки своїй універсальності та ефективності. Результатом ABC аналізу є угруповання об'єктів за рівнем впливу на загальний результат.

XYZ – аналіз – математично-статистичний метод, який дозволяє проаналізувати та спрогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів та коливання рівня споживання тих чи інших товарів. Мета XYZ - аналізу - поділ товарів за групами залежно від рівномірності попиту та точності прогнозування. Метод XYZ – аналізу подібний до ABC – аналізом і ґрунтується тому ж принципі – товари поділяються на групи X, Y і Z , з значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз поділяє об'єкти за рівнем відхилення від середнього показника, що вираховується за кілька періодів [3].

З метою оптимізації асортименту товарів проведемо їхню класифікацію за допомогою ABC-аналізу на прикладі однієї з товарних категорій. Для проведення аналізу товарних запасів, які необхідні для налагодження ефективної збутової діяльності, виберемо як об'єкт аналізу номенклатурну групу готової продукції, як параметр класифікації – виручку від супутніх товарів.

Зведемо результати проведеного нами ABC-аналізу до табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація номенклатурних груп товарів ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» за допомогою методу ABC у 2021 р.

Номенклатурні групи	Обсяг продажу, тис. грн.	Група
Рибна продукція	4711,5	A
Делікатесна група (лосось, форель)	6384,9	A
Ікра	3495	A
Риба озерна	1841,4	B
Риба річкова	2892,2	B
Напівфабрикати рибні	3901,9	B
Напівфабрикати (імітація риби)	2719,9	B
Філейна група	3319,1	B
Стейки	2229,7	B
Крабові палички (з крабового м'яса)	2581,5	B
Крабові палички (імітація краба)	1453,8	C
Креветки	1871,5	C
Інші морепродукти	1851,6	C
Разом реалізація за всіма групами обраної категорії	39254	-

Джерело: складено автором за звітністю досліджуваного підприємства.

В результаті аналізу виявлено, що 70% виручки від продажу забезпечують перші 3 позиції груп товарів у представленій таблиці 3.1, а саме: рибна продукція, делікатесна група (лосось, форель), ікра. Наступні 7 позицій забезпечили 25% виручки і лише 3 останні -5%.

Наведено рекомендації з управління товарами при ABC-класифікації. Однозначно пріоритетна увага до групи A, що виявляється у підвищенні рівня контролю за станом товарів. Ця політика вимагає використання моделі керування товарами з фіксованим рівнем замовлення (точки перезамовлення). Група C як група найменшого пріоритету задовольняється періодичним контролем, який реалізується в моделі управління з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (періодичного замовлення).

Зробимо розрахунок мінімального обсягу запасів за кожною групою.

У середньому постачання товарів першої групи складає один раз на місяць. Тоді залишок товарів групи A має забезпечити місячний обсяг продажу.

$$H_z = (4711,5 + 6384,9 + 3495) / 12 = 1\,215,95 \text{ тис. грн.}$$

Закупівля товарів групи В здійснюється один раз на 45 днів, тоді норма запасу складе:

$$H_z = (1841,4 + 2892,2 + 3901,9 + 2719,9 + 3319,1 + 2229,7 + 2581,5) / 12 \times 1,5 = 2\,435,7 \text{ тис. грн.}$$

Закупівля товарів групи С здійснюється один раз на 2 місяці, тоді норма запасу становитиме:

$$H_z = (1453,8 + 1871,5 + 1851,6) / 12 \times 2 = 862,8 \text{ тис. грн.}$$

У таблиці 3.2 з урахуванням розрахованих норм запасу визначено рекомендації з управління товарних груп.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо управління запасами ABC-класифікації з метою удосконалення збутової діяльності у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» на 2022 рік

Група А	Група В	Група С
Потребують щоденного контролю рівня запасів та визначення обсягу замовлення. Відповідальний – комірник, начальник відділу продажів	Для товарів групи В рекомендується звичайний контроль та порядок управління запасами. З метою зниження витрат на зберігання та заготівлі необхідно визначення економічного розміру замовлення. Відповідальний – старший комірник	Для товарів групи С рекомендується найпростіший вид контролю, періодичний облік інформації. З метою зниження витрат на закупівлю рекомендується купувати великими партіями, замовлення здійснювати у міру продажу. Відповідальний – комірник

Джерело: складено автором

При всіх численних плюсах ABC-аналізу існує один значний мінус: даний метод не дозволяє оцінювати сезонні коливання попиту на товари. XYZ – аналіз це інструмент, що дозволяє розділити товари за рівнем стабільності продажу та рівня коливань споживання. Метод даного аналізу полягає у розрахунку кожної товарної позиції коефіцієнта варіації чи

коливання витрати. Цей коефіцієнт показує відхилення показника середнього значення і виявляється у відсотках.

Як параметр використовуємо обсяг продажів за кварталами за 2021 рік. Результатом XYZ - аналізу є угруповання товарів за трьома категоріями, виходячи зі стабільності їх поведінки (табл. 3.3). З урахуванням особливостей підприємства використовуємо принцип класифікації номенклатурних груп «можливий».

Таблиця 3.3

Розрахунок коефіцієнта варіації продажів за товарними групами

ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» у 2021 році, тис. грн.

Номенклатурні групи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2021 рік	Коефіцієнт варіації, %
Рибна продукція	1100,3	1218,5	1129,1	1263,6	4711,5	5,26
Делікатесна група (лосось, форель)	2111,7	1114,6	1385,3	1773,3	6384,9	22,6
Ікра	1014,9	853,7	799,6	826,8	3495	17,13
Риба озерна	525,9	503,6	419,8	392,1	1841,4	30,6
Риба річкова	747,3	622,9	807,6	714,4	2892,2	12,2
Напівфабрикати рибні	925,9	1131,2	958,4	886,4	3901,9	20,49
Напівфабрикати (імітація риби)	623,5	733,9	551,8	810,7	2719,9	21,62
Філейна група	906,4	856,3	754,2	802,2	3319,1	19,67
Стейки	411,1	586,7	659,5	572,4	2229,7	42,75
Крабові палички (з крабового м'яса)	523,9	486,5	815,3	755,8	2581,5	20,53
Крабові палички (імітація краба)	475,1	354,9	369,4	254,4	1453,8	14,23
Креветки	358,3	369,8	471,2	672,2	1871,5	9,85
Інші морепродукти	494,5	349,7	581,2	426,2	1851,6	42,45
Разом реалізація	10218,8	9182,3	9702,4	10150,5	39254	

Джерело: складено автором

Категорія Х – до неї потрапляють товари з коливанням продажів від 0% до 15%. Група товарів, що характеризуються стабільною величиною

споживання та високим ступенем прогнозування. Категорія Y – до неї потрапляють товари з коливанням продажів від 15% до 40%. Група товарів, що характеризуються сезонними коливаннями та середніми можливостями їх прогнозування. Вони вимагають себе більшої уваги. Більша ймовірність припущення неліквідів та дефіциту. Категорія Z – до неї потрапляють товари із коливанням продажів від 40%. Група товарів з нерегулярним споживанням і непередбачуваними коливаннями, тому спрогнозувати їх попит є просто нереальним завданням.

У таблиці 3.4 представлено ранжування товарних груп за зростанням коефіцієнта варіації продажів.

Таблиця 3.4

Ранжування товарних груп за коефіцієнтом варіації продажів
на підприємстві ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» за 2021 рік

Номенклатурні групи	Продажі	Коефіцієнт варіації, %	Група
Рибна продукція	4711,5	5,26	X
Креветки	1871,5	9,85	X
Риба річкова	2892,2	12,2	X
Крабові палички (імітація краба)	1453,8	14,23	X
Ікра	3495	17,3	Y
Філейна група	3319,1	19,67	Y
Напівфабрикати рибні	3901,9	20,49	Y
Крабові палички (з крабового м'яса)	2581,5	20,53	Y
Напівфабрикати (імітація риби)	2719,9	21,62	Y
Делікатесна група (лосось, форель)	6384,9	22,6	Y
Риба озерна	1841,4	30,6	Y
Інші морепродукти	1851,5	42,45	Z
Стейки	2229,7	42,75	Z

Джерело: складено автором

В результаті проведення XYZ аналізу можна зробити такі висновки:

- найбільш стабільні продажі протягом року мають: рибопродукція, креветки, риба річкова та крабові палички (імітація краба). Ці номенклатурні групи просто прогножуються;
- коливання виручки з більшості номенклатурних груп запасів протягом року становить від 15% до 40%, що ускладнює її прогнозованість;
- найбільш складними у прогнозуванні є стейки та інші морепродукти. Їх квартальні значення коливаються більше 40% (табл. 3.4).

В результаті проведення XYZ-аналізу маржинального прибутку було виявлено, що найбільш стабільний прибуток, що отримується за квартал, мають такі номенклатурні групи товарів: рибопродукція, делікатесна група. Цей результат підтверджує раніше вироблений XYZ - аналіз з виручки (продажів). Дані види товарів найкраще піддаються прогнозу. Крім того до цієї групи увійшли напівфабрикати (імітація риби) і крабові палички (з крабового м'яса). У наступну групу з коефіцієнтом варіації від 15% до 40% увійшли ті ж види товарів, що і при XYZ-аналізі виручки (продажів). XYZ-аналіз за виручкою та маржинальним прибутком в основному збігаються.

Група Z вимагає особливої уваги у зв'язку з тим, що по ній керівництву належить визначитися з альтернативним рішенням: є запас групи Z позитивним (при максимізації) або негативним (при мінімізації) явищем для підприємства, зважаючи на цільові установки збутової діяльності. Вибір рішення ґрунтується, як правило, на суб'єктивно визначеному наборі факторів та досвіді керівників. На відміну від цієї групи, група X та група Y мають однозначно певний ефективний підхід до управління.

У таблиці 3.5 наведено результати суміщеного аналізу номенклатурних груп товарних запасів ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION».

А також побудуємо матрицю розподілу номенклатурних груп дослідженої нами категорії товарів ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» (табл. 3.6)

Таблиця 3.5

Розподіл номенклатурних груп товарних запасів ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» з орієнтацією на удосконалення збутової діяльності

Номенклатурна група	Група
Рибопродукція	AXX1
Напівфабрикати (імітація риби)	BYX1
Крабові палички (з крабового м'яса)	BYX1
Креветки	CXX1
Делікатесна група (лосось, форель)	AYY1
Ікра	AYY1
Риба озерна	BYY1
Риба річкова	BXY1
Напівфабрикати рибні	BYY1
Філейна група	BYY1
Крабові палички (імітація краба)	CXY1
Інші морепродукти	CZY1
Стейки	BZZ1

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Матриця розподілу номенклатурних груп

AXX1 Рибопродукція	BXX1	CXX1 Креветки
AYX1	BYX1 Крабові палички (з крабового м'яса) Напівфабрикати (імітація риби)	CYX1
AYY1 Делікатесна група (лосось, форель) Ікра	BYY1 Риба озерна Напівфабрикати рибні Філейна група	ZYY1
AXY1	BXY1 Риба річкова	CXY1 Крабові палички (імітація краба)
AZY1	BZY1	CZY1 Інші морепродукти
AZZ1	BZZ1 Стейки	CZZ1

Джерело: складено автором

Для номенклатурних груп, що входять до груп AXX1, AYY1, AZZ1, вибирають індивідуальні технології управління запасами, що будуть сприяти підвищенню показників збутової діяльності досліджуваного підприємства. Для AXX1 – розраховують оптимальний розмір запасу та по можливості застосовують технологію виробництва «точно в строк». Для AYY1 –

контролюється щодня (щотижня) та встановлюється страховий запас у зв'язку з великими коливаннями попиту, а отже й відповідним коливанням продажів.

Для груп BXX1, BYY1 і BZZ1 здійснюється управління, як правило, за однаковими технологіями, що залежать від термінів планування та способів доставки. Для групи CXX1 планування здійснюється на більш тривалий період, наприклад, на квартал, з щотижневою (щомісячною) перевіркою наявності запасу на складі.

Найбільш затребуваними і такими, що приносять стабільну виручку, є рибопродукція, за цими запасами легко планувати обсяг продажів, як у кількісному, так й в вартісному вираженні. Ця група товарів найбільш керована.

На обсяг продажу делікатесної групи (лосось, форель) впливає сезонний чинник, що провокує коливання попиту на товар. Управління запасами цього виду товарів передбачає постійний контроль над його наявністю на складі.

Ікра, що увійшла до групи AYY1, приносить підприємству 18,6% виручки, проте на неї стабільний попит, тому для ефективного управління цим видом товарів можна порекомендувати збільшення запасів, контролюючи при цьому обсяги продажу.

Кількість запасів цього виду має точно забезпечувати заявки, щоб не зашкодити збутовій діяльності (табл. 3.7).

Риба озерна, напівфабрикати рибні, філейна група відносяться до групи BYY1. Вони характеризуються низькою часткою у складі виручки та коливаннями попиту до 40%. Для таких видів товарів важко спрогнозувати обсяг продажу, але й відмовлятися від них не можна. Тому придбання цих видів запасів треба здійснювати за заявками та чітко відстежувати наявність запасів на складі.

Запропоновані розрахунки оптимального розміру запасів дозволять визначати оптимальний обсяг складських запасів, достатніх для забезпечення

щоденної збутової діяльності торгової компанії, що дозволить вивільнити оборотний капітал. Але тут є суттєвий нюанс – асортимент чи кількість товарних позицій. Якщо асортимент товарів невеликий, можна цілком використовувати як ручні розрахунки, і найпростіші методи автоматизації – Excel. Але асортимент ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» нараховує досить велику кількість позицій. Тому слід розглянути використання автоматизованої системи управління товарними запасами у її поєднанні з управлінням продажами, тобто збутовою діяльністю.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо управління запасами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» з метою підвищення результативності збутової діяльності у майбутні часові періоди

Найменування товару	Група	Особливості управління	Рекомендації з управління
Рибопродукція	АХХ1	Найбільш керована	Нормування запасів
Делікатесна група (лосось, форель)	АУУ1	Сезонність	Постійний контроль за наявністю на складі
Ікра		Стабільність попиту	Збільшення запасів, контроль обсягів продажу
Риба озерна	ВУУ1	Відсутність можливості нормування через низьку частку в виручці	Придбання великих обсягів здійснюється за заявками, відстеження наявності на складі.
Напівфабрикати рибні			
Філейна група			
Інші морепродукти	СХХ1	Стабільний попит	Кількість запасів на складі має забезпечувати заявки

Джерело: складено автором

Оскільки у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» запроваджено систему «1С: торгівля», то оптимальним програмним продуктом управління запасами буде система SIMPLE-System, оскільки вона встановлюється на платформі програми «1С». У систему управління матеріальними запасами SIMPLE-System входять такі модулі: прогнозування попиту; розрахунок оптимальних норм та оптимізація асортименту; оперативне керування; оцінка ефективності; моделювання.

Використання SIMPLE-System дозволяє суттєво збільшити рентабельність фінансових вкладень за рахунок наукового підходу до розрахунків оптимальних замовлень на закупівлю. При цьому SIMPLE-System є автоматизованою системою управління товарними запасами з відстеженням обсягів збуту товарів. Вона має ряд якісних переваг перед обліково-аналітичними системами.

Ще одним напрямком підвищення ефективності збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є розширення ринку. Одним із таких заходів може стати запровадження практики участі у державних закупівлях. Участь у державних закупівлях – стабільний та надійний спосіб отримання нових контрактів для компаній та приватних підприємців. Участь у держзакупівлях регламентується низкою законодавчих актів. Участь у державних закупівлях можуть приймати як приватні підприємці, так і юридичні особи всіх організаційно-правових форм. Для того, щоб організація чи індивідуальний підприємець могли взяти участь у держзакупівлі, необхідно підготувати пакет документів. Для юридичних осіб та індивідуальних підприємців він може відрізнятись.

Сьогодні велика кількість тендерів проводиться у електронному вигляді. Державні закупівлі у подібній формі проводяться на спеціальних торгових майданчиках, де учасники повинні проходити акредитацію. Крім того, для участі у електронних торгах учасники повинні мати електронні цифрові підписи.

Оскільки ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є великим дистриб'ютором та має величезний асортимент товарів, компанія може брати участь у державних закупівлях. Однак для цього компанії можна запропонувати прийняти на роботу спеціаліста з державних закупівель.

Отже, нині організація ефективної системи збуту – найважливіша ланка в управлінні діяльністю організації, яка прямо пов'язана з якістю та ефективністю управління запасами.

Таким чином, для вирішення основної проблеми недостатньої ефективності управління збутовою політикою було запропоновано систему SIMPLE-System, що допомагає керувати товарними запасами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», дозволяє розраховувати оптимальний розмір партії, що замовляється, заснований на ABC-XYZ – аналізі та підвищити ефективність збутової діяльності досліджуваного підприємства.

Ще одним напрямком підвищення ефективності збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є розширення ринку. Одним із таких заходів може стати запровадження практики участі у державних закупівлях. Участь у державних закупівлях – стабільний та надійний спосіб отримання нових контрактів для компаній та приватних підприємств. Компанія може брати участь у державних закупівлях. Однак для цього компанії доцільно прийняти на роботу спеціаліста з державних закупівель.

3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування збутової політики підприємства

Для вирішення основної проблеми досліджуваного підприємства, що пов'язана з недостатньо ефективною збутовою політикою через прорахунки у політиці формування запасів, було запропоновано впровадження системи SIMPLE-System. Ця система допомагає керувати товарними запасами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», а також дозволяє розраховувати оптимальний розмір партії, що замовляється.

Наведемо приклад оптимізації розміру замовлення, що може бути застосований у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» з метою кращого товарного забезпечення реалізації збутової політики (табл. 3.8).

Економічний ефект від оптимізації розміру замовлення у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» (приклад-прогноз на майбутні часові періоди)

Показник	Фактичний показник	Оптимізований показник
Річна потреба у запасах	86126	86126
Розмір одного замовлення	650	224,8
Сума витрат на виконання та зберігання запасів	12911,01	11798,48
Отримана економія коштів		1112,53

Джерело: складено автором

У результаті визначення оптимального розміру замовлення отримано річну економію внаслідок скорочення витрат на виконання та зберігання запасів (абсолютне вивільнення) у розмірі 1112,53 тис. грн. на прогнозний рік.

Водночас не варто забувати, що для впровадження системи управління матеріальними запасами SIMPLE-System будуть потрібні додаткові витрати (табл. 3.9). Послуги з технічної підтримки – це поточні витрати, інші – одноразові.

Таблиця 3.9

**Витрати на впровадження системи управління матеріальними запасами
SIMPLE-System**

Назва статті	Витрати, тис.грн.
Встановлення програмного забезпечення	259
Послуги з технічної підтримки та інтеграції	25
Навчання менеджера	3
Разом	287

Джерело: складено автором

Таким чином, одноразові витрати на впровадження системи управління матеріальними запасами SIMPLE-System становитимуть 287 тис. грн. Поточних витрат встановлення цієї системи не вимагає. Отже, результати від застосування (1 112,53 тис. грн.) перевищують витрати використання запропонованої системи (287 тис. грн.).

Ще одним напрямком підвищення ефективності збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є розширення ринку, про що було сказано раніше, цілком відповідає переліченим вимогам, тому компанії було запропоновано брати участь у державних закупівлях.

Так, наприклад, на 22 червня 2022 відкрито електронний аукціон № 0869200000218001261, на поставку рибної продукції на суму 42 198 тис. грн. ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» зможе прийняти участь в тендері та запропонувати конкурентну ціну, виграти тендер.

Щоб у комплексі розрахувати ефективність запропонованих заходів необхідно оцінити ще й витрати на впровадження посади «фахівець із державних закупівель». Витрати використання посади фахівця з державних закупівель представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати у зв'язку з введенням посади «фахівець із державних закупівель» та організацією його роботи у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»

Вид витрати	Сума за рік, грн.
Одноразові витрати	32000
Офісні меблі	10000
Оргтехніка	22590
АРМ	6500
Витрати найму	3500
Поточні витрати	231500
Оплата праці	212800
Страхові внески	30902
Доступ в Інтернет	3200
Інші витрати	15000
Разом	564992

Джерело: складено автором

Отже ефект від реалізації заходів становитиме:

$$E = 960 - 565 = 395 \text{ тис. грн.}$$

Розглянемо, як зміняться показники збутової діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Динаміка зміни показників діяльності ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»

Показник	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Відхилення $\pm\Delta$
Чистий дохід, тис. грн.	125555,0	126515,0	960
Витрати, тис. грн.	122868,4	122320,4	-548
Прибуток від продажів, тис. грн.	3551,7	5059,7	1508
Чисельність працівників підприємства, осіб	25	26	1
Продуктивність праці, тис. грн./особу	142,1	1704,71	1562,61
Рентабельність продажів, %	1,05	9,15	-5,99
Ритмічність продажів, %	90,6	97,3	6,7

Джерело: складено автором

Як показують дані таблиці 3.11, загальна ефективність збутової діяльності покращилась. Продуктивність праці зросла на 1562 тис. грн. через автоматизацію процесу управління товарними запасами.

Розрахунок показників, що застосовуються до реалізації проекту, спрямованого на удосконалення збутової діяльності:

$$NPV = 447 / (1 + 0,15) - 52 = 336,7 \text{ тис. грн.}$$

$NPV > 0$, а це свідчить про доцільність ухвалення рішення про фінансування проекту;

$$PI = 388,7/52 = 7,4$$

Значення $PI > 1$ і це відносна прибутковість проекту становитиме 7,4 грн. на одну грн., вкладену у проект;

Термін відшкодування первісних інвестицій:

$$TO = 52/447 \cdot 365 = 43 \text{ дні.}$$

Таким чином, в результаті впровадження запропонованих рекомендацій на ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» істотно підвищиться ефективність збутової політики досліджуваного підприємства. Прогнозуємо, що зростання валового прибутку становитиме 960 тис. грн., зростання

прибутку від продажів становитиме 1508 тис. грн. Термін окупності проекту становитиме 43 дні. Все це доводить економічну ефективність запропонованих заходів.



ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Збутова політика підприємства – це сукупність організаційно-управлінських рішень щодо формування попиту та стимулювання збуту з метою максимального задоволення потреб покупців в умовах невизначеності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для постачальника та споживача, основними елементами якої є транспортування, доопрацювання та зберігання продукції.

2. Аналіз методичних підходів у роботах зазначених авторів показав, що універсальної методики оцінки ефективності збутової діяльності немає. При здійсненні оцінки ефективності збутової діяльності можуть одночасно застосовуватись різні підходи, при цьому набір показників є змінним. Для кожного конкретного підприємства методика оцінки може бути різною. Набір окремих показників оцінки ефективності збутової діяльності залежатиме від специфіки виду діяльності. Так, з метою оцінки ефективності збутової діяльності оптових організацій доцільно використовувати такі показники як: коефіцієнт варіації продажів за товарними групами, динаміка появи нових покупців та відмова роботи зі старими клієнтами.

3. ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» – імпортер та дистриб'ютор продуктів харчування вітчизняних та світових брендів. Підприємство спеціалізується на виведенні, розвитку, просуванні та мерчандайзингу торгових марок у більш ніж 4800 торгових точках по всій Україні. Загалом, закупівельну, виробничу та збутову діяльність організації можна визнати ефективною.

ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» має складські приміщення загальною площею 1000 кв. м. Продукція складається із дотриманням усіх умов зберігання. Упаковка продукції здійснюється відповідно до замовлень клієнтів. Доставка та транспортування продукції здійснюється

автотранспортом. Під час обслуговування споживачів підприємство використовує непрямі канали розподілу продукції різних рівнів.

4. Дослідження показало позитивні сторони та недоліки збутової політики підприємства. Причиною неритмічної реалізації продукції можна назвати недостатню ефективність збутової політики на підприємстві, що виявляється у відсутності ефективної системи управління асортиментом та обмеженою кількістю покупців внаслідок одноканального розподілу (переважно дрібно-оптові покупці). Ще одне із слабких місць збутової політики підприємства – просування послуг. Визначити найбільш ходові позиції в асортименті можна шляхом аналізу обсягів продажу у грошовому та натуральному вираженні.

5. Для вирішення основної проблеми недостатньої ефективності управління збутовою політикою було запропоновано систему SIMPLE-System, що допомагає керувати товарними запасами ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION», вона дозволяє розраховувати оптимальний розмір партії, що замовляється, заснований на ABC-XYZ – аналізі. Ще одним напрямком підвищення ефективності збутової політики ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» є розширення ринку. Одним із таких заходів може стати запровадження практики участі у державних закупівлях.

6. В результаті впровадження запропонованих рекомендацій у ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» істотно підвищиться ефективність формування збутової політики підприємства. Прогнозується, що зростання валового прибутку становитиме 960 тис. грн., зростання прибутку від продажів становитиме 1508 тис. грн. Термін окупності проекту становитиме 43 дні, що доводить економічну ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві [Електронний ресурс] / А.О. Азарова, Л.В. Байдалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4. – Т. 1. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2019_4_1/038-042.pdf.
2. Амоша Н. Ю. Стратегічне управління збутовою політикою: комплексний підхід [Електронний ресурс] / Н.Ю. Амоша, С.І. Коломицева. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2018/Economics/64861.doc.htm.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст]: монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. - Донецьк: ДонПУЕТ, 2019. – 245 с.
4. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, А .В. Балабаниць. - Донецьк: ДонГУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2016. – 189 с.
5. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 624 с.
7. Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2018. Вип. 4. С. 78 – 81
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Політехніка, 2014. – 400 с.

9. Бондаренко В.М. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств [Електронний ресурс] / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова. — Режим доступу: <http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/4308/1/основні%20напрямки%20вдосконалення%20збут.pdf>.
10. Бурцев В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации [Электронный ресурс] // Экономический анализ: теория и практика, 7(88), 2017 апрель, — С. 7-15
11. Бутова О. В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства / О. В. Бутова // Управління розвитком. — 2019. — № 22(162). — С. 23 — 25.
12. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией: учеб. пособ. / П. Винкельманн; пер. с нем. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. — 668 с.
13. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. — Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf).
14. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Й. Гнилянська, В. Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка». — 2018. — Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.
15. Головка Н. В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. — 2018. — №2. — С. 47-52.
16. Гончаренко І.Г. Теоретичні основи розподілу продукції підприємства / І.Г. Гончаренко // Держава та регіони. — 2017. — № 3 — С. 64–67.

17. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. — 2020. — Вип. 56. — С. 263—265.
18. Дружиніна В. В. Оптимізація фонду заробітної плати на підприємствах в умовах кризи / В. В. Дружиніна, О. І. Черноус // Актуальні проблеми економіки. — 2018. — № 9. — С. 112—117.
19. Економічна енциклопедія: у 3-х т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. — К.: Академія, 2000. — Т. 1. — 864 с.
20. Загородна О. М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки / О. М. Загородна, І. В. Спільник // Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. — Тернопіль, 5 грудня 2019 року. — Тернопіль: ТНЕУ, 2019. — С. 48-50
21. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком підприємства / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід. — 2018. — № 2. — С. 24-27.
22. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства : [навч. посібн.] / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. — К. : Рівне. НУВГП, 2018 — 132 с.
23. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник для самост. Вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана - 3. вид., доп. та перероб. / В. Я. Кардаш, М.Ю. Антонченко -К.: КНЕУ, 2016.-248с.
24. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А.В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/596-klyuchnik-a-vzbutova-politika-ta-jiji-znachennya-u-rozvitkuzovnishnoekonomichnoji-diyalnosti-pidpriemstva>.

25. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки – 2014. - Випуск 6. – С. 188-191.
26. Козловський С.В. Визначення оптимального каналу реалізації продукції / С.В. Козловський Н.М. Тарасюк // Економіка АПК. – 2020. – № 2. – С. 46–50.
27. Корінев В.Л. Цінова політика підприємства: [монографія] / В.Л. Корінев. – К. : КНЕУ, 2017. – 257 с.
28. Крикавський Є.В. Формування збутової стратегії підприємства / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар. [Електронний ресурс]. – 2018 – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23295/1/52-357-361.pdf>
29. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства [Електронний ресурс] / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. – № 5. – С. 302 – 305. Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2014/5_0/302_306.pdf.
30. Лепьохін О.В. Маркетингова політика стимулювання збуту продукції / Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу – 2019 – С. 194.
31. Лорві І.Ф. Управління збутовими ризиками підприємства [Електронний ресурс] / І.Ф. Лорві // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 6. – Т. 2. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2018_6_2/081-083.pdf.
32. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2017. — 17 с.

33. Мігурська О. М. (Вороніна О. М.) Особливості збутової політики в сучасній діяльності підприємств / О. М. Мігурська // Економіка підприємства і промисловості: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. ["Дні науки "2015"], (Дніпропетровськ, 15-27 квітня, 2015 р.). Том 8. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2015. – С. 25–26.
34. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис ХХІ. – 2018. – №11- 12 (2). – С.64 – 67.
35. Огієнко С.О. Удосконалення збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2. С. 65–68.
36. Романова Л.В. До проблеми формування сучасної моделі маркетингу в Україні / Л.В. Романова // Економіка АПК. – 2019. – № 5. – С. 102–107.
37. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. В. Савицька. – Київ : "Знання", 2017. – 668 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
38. Саєнко М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2017. – 247 с.
39. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2018 - С. 132-134.
Режим доступу:
<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>
40. Спільник І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства / І. В. Спільник, О. М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського

національного економічного університету «Економічна думка» 2018. – Вип. 17. – С. 106-120.

41. Спільник, І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) / І. В. Спільник, О. М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2017. – 432 с.

42. Спільник, І. В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей) / І. В. Спільник, О. М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 432 с.

43. Стефаненко М.М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва // Економіка та держава. –2017. – № 2. – С. 24–26.

44. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: [монографія] / В.С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2016. – 416 с.

45. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник. № 9. Київ: КНЕУ, 2018. С. 245–252.

46. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.

47. Тюріна Н.М. Маркетинг-логістична концепція управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Тюріна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2. – Т. 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2017_2_1/043-046.pdf.

48. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства / В.Ю.Халіна, Г.Ю. Корсунський // «Молодий вчений». – 2017. - № 4.4 (44.4).- С.116-119.

49. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2015. – 202 с.

50. Хрупович С.Є., Борисова Т. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С. 57–61.
51. Шконова, О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / О. М. Шконова. – К., МАУП, 2017. – 157 с.
52. Шпилик, С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2018. – №4(37). – С. 88-95.



Додаток А

Поняття «збут» та «збутова діяльність» з погляду різних авторів

Автор	Визначення
В.В. Бурцев	Під збутом слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок та організацію розрахунків за неї (встановлення умов та здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію).
Д.І. Баркан	Збут визначається як сфера діяльності підприємства-виробника, що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках.
О.В. Кузьміна	Збут продукції – це один із аспектів комерційної діяльності промислового підприємства і є засобом досягнення поставлених цілей підприємства та завершальним етапом виявлення смаків та переваг покупців
А.В. Шеховцов	Під збутом слід розуміти системну діяльність у сфері товарних відносин, що формує інфраструктуру ринку, призначення якої – організація продажів і здійснення в цьому напрямку процесу доведення товарів від виробника до покупця, де основними цілями ставляться задоволення споживачів і забезпечення прибутку виробників продукції
С.М. Третьак	Збут продукції є насамперед обіг матеріальних ресурсів. Однак він охоплює не всю фазу обігу, а її початкову стадію, пов'язану з продажем та перепродажем товарів
Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць	Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності та вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству.
В.В. Бурцев	Збутовою політикою є вибрані керівництвом підприємства, сукупність збутових стратегій маркетингу і сукупність заходів щодо формування асортименту товарів, а також ціноутворення, по формуванню попиту і стимулюванню збуту, укладання договорів, інкасації дебіторської заборгованості та доставці товару
Ф. Котлер	Під збутовою політикою продукції фірми виробника слід розуміти цілеспрямовану діяльність, принципи і методи здійснення, які покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача.

Джерело: складено автором за [1, с. 12; 4, с. 32; 8, с. 24; 11, с. 56; 24, с. 18; 28, с. 67]

Додаток Б

Етапи формування системи збуту товарів організації



Джерело: складено автором за [18, с. 24]

Додаток В

Складові стратегії збутової політики підприємства



Джерело: складено автором за [11, с. 13]

Додаток Г

Методи оцінки ефективності збутової політики [15, с. 120]

Метод	Характеристика, інструменти
Якісний	Маркетинговий аудит – аналіз зовнішнього середовища підприємства, його можливостей та загроз. Визначаються області контролю над маркетингом (спрямованість на результат) та маркетинг-аудит (аналіз всіх якісних сторін діяльності організації)
Кількісний	Відбувається порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком та витрат на рекламу до обсягу продажів (показники визначають кінцеві фінансові результати діяльності підприємства). Кількісні методи: аналіз прибутковості підприємства, аналіз витрат, аналіз точки беззбитковості, динаміка обсягу продажів.
Соціологічний	Застосування інструментів прикладної соціології: розробка програми соціологічного дослідження, проведення дослідження. Соціологічні методи: оцінка ефективності маркетингових комунікацій (ефективності реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, особистих продажів, прямого маркетингу).
Інформаційний	Оцінка ефективності маркетингу за допомогою програми Sales Expert 2, Success та інших, які є програмним забезпеченням для маркетингових інформаційних систем.

Додаток Д

**Функції управління у системі комерційної діяльності
ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION» (матрична модель)**

Підсистема	Продаж товарів	Товарні запаси	Організація продажу та реклама
Планування	Вивчення попиту споживачів не проводиться. Постачається стандартний асортимент товарів	Планування асортименту пропонованої продукції не здійснюється, все залежить від постачальника	Не плануються витрати на організацію продажу та рекламу
Організація	Укладання договорів на постачання. Необхідність створення системи «підприємство – постачальник».	Створення системи здатної ефективно управляти товарними запасами та асортиментом	Впровадження прогресивних форм та методів продажів. Розробка рекламних заходів
Мотивація	Створення необхідних умов досягнення результативності роботи		
Контроль	Не проводиться оцінка доцільності кожної закупівлі	Аналіз зміни товарних запасів не проводиться. Необхідна розробка заходів щодо ліквідації наднормативних неліквідних товарних запасів	Проведення аналізу виручки від реалізації, собівартості та інших важливих показників діяльності

Джерело: складено автором

Додаток Е

Фінансова звітність ТОВ «FOOD STORE DISTRIBUTION»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Стор Фуд Дистриб'юшн"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія	Київська область	за ЄДРПОУ	2021 10 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТГ	36405099
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молочками	за КОПФГ	UA32020170010055237
Середня кількість працівників, осіб	44	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		46.38
Адреса, телефон	вулиця ЦИМБАЛА СЕРГІЯ, буд. 8/1, смт. СТАВИЩЕ, СТАВИЩЕНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 09400		0445945947

1. Баланс на 30 вересня 2021 р.

Актив	Форма № 1-м		Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	4,1	3,5		
Первісна вартість	1001	9,9	9,9		
Накопичена амортизація	1002	(5,8)	(6,4)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-		
Основні засоби :	1010	882,9	655,9		
первісна вартість	1011	2 056,5	2 289,8		
знос	1012	(1 173,6)	(1 633,9)		
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 300,0	1 300,0		
Інші необоротні активи	1090	-	-		
Усього за розділом I	1095	2 187,0	1 959,4		
II. Оборотні активи					
Запаси :	1100	18 744,7	23 211,4		
у тому числі готова продукція	1103	18 744,7	23 211,4		
Поточні біологічні активи	1110	-	-		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	36 860,8	35 063,8		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-		
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 483,9	2 231,6		
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-		
Гроші та їх еквіваленти	1165	165,1	3 189,2		
Витрати майбутніх періодів	1170	64,9	49,0		
Інші оборотні активи	1190	874,9	234,5		
Усього за розділом II	1195	60 194,3	63 979,5		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-		
Баланс	1300	62 381,3	65 938,9		

Продовження Додатку Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12 280,5	12 280,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 613,0)	(61,3)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8 667,5	12 219,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	923,2	1 500,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	49 646,6	50 704,1
розрахунками з бюджетом	1620	380,3	703,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	163,4	301,9
розрахунками зі страхування	1625	19,0	32,2
розрахунками з оплати праці	1630	71,4	121,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 412,7	330,0
Усього за розділом III	1695	53 453,2	53 390,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	62 381,3	65 938,9

2. Звіт про фінансові результати
за 9 Місяців 2021 р.

Стаття		Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	125 555,0	123 436,1	
Інші операційні доходи	2120	1 637,8	1 587,9	
Інші доходи	2240	7,0	8,7	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	127 199,8	125 032,7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(76 619,2)	(77 489,1)	
Інші операційні витрати	2180	(44 970,6)	(45 640,1)	
Інші витрати	2270	(1 278,6)	(323,8)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(122 868,4)	(123 453,0)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 331,4	1 579,7	
Податок на прибуток	2300	(779,7)	(284,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 551,7	1 295,3	

Керівник

Головний бухгалтер



Ходзицький Денис Вікторович

(ініціали, прізвище)

Чемерис Леся Василівна

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження Додатку Е

Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	36405099
ПІДПРИЄМСТВО	Товариство з обмеженою відповідальністю "Стор Фуд Дистриб'юшн"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
ПЕРІОД	9 Місяців, 2021 р.
РІК	2021
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	23.10.2021
ЧАС ПРИЙОМУ	12:33:46
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	32002
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9002993205
НАЗВА ФАЙЛУ	320020036405099S011001310000120092021.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

36405099

3446124840

