

**Київський національний торговельно-економічний університет**

*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)**

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВАМ**

(за матеріалами ТОВ «ІТАК», м. Київ)

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

Науковий керівник  
д.е.н., професор

Гарант освітньої програми  
д.е.н., доцент

Масленнікова  
Олександра  
Володимирівна

Мазаракі Анатолій  
Антонович

Ільченко Наталія  
Борисівна

**Київ 2018**

## АНОТАЦІЯ

**Масленніков О.В. Організація продажу товарів підприємствам (за матеріалами ТОВ «ІТАК»). – КНТЕУ. – 2018 – 123 с.**

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи організації продажу товарів, охарактеризовано діяльність ТОВ «ІТАК», проаналізовано систему та методи управління продажем продукції. Розроблено пропозиції щодо оптимізації продукції ТОВ «ІТАК», використовуючи матричний метод McKinsey, визначено шляхи удосконалення системи управління збутовою діяльністю. Охарактеризовано систему розподілу продукції, що базується на оцінюванні ланцюга поставок.

*Ключові слова:* організація продажу, збутова діяльність, ринок упаковки, експертний метод, матричний підхід, ланцюг поставок.

## ANNOTATION

**Maslennikov O.V. Organization of sale of goods to enterprises (based on LTD «SNFR»). – KNUTE. – 2018 – 123 p.**

In the final qualification work the essence and principles of management of sales activities of the enterprise were investigated, activity of LTD "ITAK" was characterized. The proposals for optimization of products of LLC "ITAK", using the McKinsey matrix method, have been developed, ways of improving the sales management system management system have been determined. The product distribution system is characterized, which is based on the assessment of the supply chain.

*Key words:* sales organization, sales activity, packaging market, expert method, matrix approach, supply chain.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.....</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретичні підходи до організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.....	8
1.2. Фактори, що впливають на систему розподілу товарів підприємством оптової торгівлі.....	19
1.3. Методика оцінювання ефективності організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі.....	25
<b>Розділ 2. Дослідження особливостей організації продажу продукції ТОВ «ІТАК».....</b>	<b>39</b>
2.1. Аналіз практики організації продажу продукції ТОВ «ІТАК».....	39
2.2. Дослідження системи розподілу продукції ТОВ «ІТАК».....	46
2.3. Оцінювання ефективності організації продажу продукції.....	57
<b>Розділ 3. Вдосконалення систем організації продажу продукції ТОВ «ІТАК».....</b>	<b>65</b>
3.1. Вдосконалення структури асортименту товарів ТОВ «ІТАК».....	65
3.2. Розробка плану підвищення ефективності організації продажу продукції.....	74
3.3. Напрями удосконалення дослідження системи розподілу продукції.....	79
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>86</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>113</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

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

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

Сьогодні у науковій літературі зустрічається достатньо багато інформації про позитивний вплив. Це знайшло своє відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених, насамперед В.В. Апопія [5], Н.О. Голошубової [6], В. Даненбурга [7], Д. Джоббера [8], Ф. Котлера, Н.Б. Ільченко, А. А. Мазаракі, І. П. Міщука, Р. Монкрафа [7], В. М. Торопкова [6], О.М. Трубей [12] та ін.

Проте у роботах наведених авторів ринок оптового продажу товарів розглядається як одна зі сфер застосування маркетингу, вчені обґрунтовують

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

*Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління проджем продукції на підприємствах оптової торгівлі.*

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

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

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі;
- охарактеризувати чинники, що впливають на систему розподілу товарів підприємством оптової торгівлі;
- провести дослідження методичного підходу до оцінювання ефективності організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі;
- проаналізувати систему та методи організації продажу продукції ТОВ «ІТАК»;
- дослідити систему розподілу продукції ТОВ «ІТАК»;
- оцінити ефективність організації продажу продукції підприємством, що досліджується;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення асортиментної структури продукції ТОВ «ІТАК»;

- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності організації продажу продукції ТОВ «ІТАК»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи розподілу продукції ТОВ «ІТАК»

*Методи дослідження.* У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі), гносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «організація продажу та управління збутовою діяльністю»), індукції та дедукції (для дослідження розвитку систему розподілу продукції), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у збутовій діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

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

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

*Апробація результатів роботи.* Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми товарознавства, торговельного підприємництва та захисту прав споживачів», яка відбулася 15-16 березня 2018 року в Київському національному торговельно-економічному університеті.

*Публікації за темою дослідження.* Результати дослідження відображені в статті Масленніков О.В. Фактори, що впливають на систему розподілу

продукції ТОВ «ІТАК» / О.В. Масленніков // Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018. – Ч. 2. – С. 42-47.

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 90 сторінок. Робота містить 27 таблиць, 10 рисунків та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Теоретичні підходи до організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі

В останні роки в економіці й суспільстві відбуваються процеси глобалізації й інтеграції, що істотно впливають на умови функціонування господарчих суб'єктів сфери оптової торгівлі. На ринку оптової торгівлі недостатньо великих операторів, здатних успішно вирішувати проблему товаропостачання до роздрібних торговельних мереж. Формування власного розподільчого центру стало, з одного боку, змушеною мірою, що дозволяє мережам ефективно функціонувати, з іншого боку - призвело до посилення конкуренції на ринку послуг оптової торгівлі.

У цих умовах актуальним стає підвищення конкурентоспроможності підприємств оптової торгівлі. Рішення цього завдання пов'язане з удосконалюванням системи продажу, досягненням цілей за допомогою ефективного планування діяльності, управління персоналом, використання й контролю внутрішніх ресурсів підприємства, що становить сутність процесу управління продажем.

На відміну від роздрібної, оптова торгівля практично завжди асоціювалася з партійністю товару, опосередковуючи початкову стадію їхнього руху на ринок. Якої-небудь іншої ознаки, зокрема, рух товару в особисте або виробниче споживання, надходження товару в торговельно-збутову мережу для подальшого перепродажу тощо - фактично не існувало. Продаж товарів для подальшого перепродажу отримав назву оптовою торгівлею, а продаж товарів у сферу особистого, індивідуального споживання – роздрібною [1].



Однак, незважаючи на офіційну точку зору органів статистики на сутнісна сутність оптової торгівлі, існували й інші трактування цього поняття. Зокрема, М. М. Лифиц і Г. Л. Рубинштейн ще в 1939 р. давали таке визначення оптовій торгівлі: «Оптовою торгівлею називається продаж товарів для цілей переробки або наступного перепродажу, звичайно виробленої великими партіями». Наведена трохи обтічне трактування сутнісної характеристики оптової торгівлі цілком об'єктивна для зазначеного періоду наукового усвідомлення розвитку економіки [3].

Наведене вище визначення оптової торгівлі сконцентрувало в собі категорії, економічно різні по цільовій настанові акту купівлі-продажу, зв'язавши воєдино дві різнопланові функції оптової торгівлі: з метою переробки й для подальшого перепродажу [2]. Оцінка ефективності продажу товарів у системі маркетингу підприємства оптової торгівлі, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та максимального задоволення потреб споживачів знаходяться під постійною увагою науковців.

Оптове посередництво засобами виробництва відображає процеси, умовно позначені як «друга дія», оптове посередництво предметами споживання - як «перша дія». З позиції підприємства-виробника оптова торгівля є важливою ланкою дистрибуції, що може й вирішує його маркетингові завдання [4].

Як показує сучасний досвід, підприємства оптової торгівлі в більшості випадків здійснюють збутові функції краще виробника, оскільки мають устояні зв'язки з роздрібною торгівлею, а також гарну складську й транспортну базу [5]. Сьогодні підприємства оптової торгівлі надають своїм покупцям не тільки товари, але й широкий спектр супутніх послуг: реклама в місцях продажу, організація заходів щодо стимулювання продажу, доставка товару, передпродажна підготовка, у тому числі фасування й упакування товару під

торговельною маркою роздрібного підприємства або роздрібною мережі. На ринку технічно складних товарів підприємства оптової торгівлі організують, за підтримкою виробників, сервісні центри [6].

Рішення проблеми задоволення інтересів виробників, з одного боку, роздрібною торгівлі й кінцевих покупців, з іншого боку, привело до різноманіття методів і форми оптової торгівлі [7]. Положення оптової компанії або підприємства-виробника, що займається оптовою торгівлею, істотно залежить від обраної маркетингової стратегії, маркетингової політики й характеру маркетингових рішень. Завдання (функції) маркетингу оптової торгівлі представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

#### Завдання маркетингу в системі оптової торгівлі

Завдання маркетингу	Зміст
Розробка маркетингових стратегій	утримання й збільшення ринкової частки; проектування збутових каналів; розробка конкурентного положення підприємства на ринку
Проведення маркетингових досліджень	дослідження професійного ринку збуту: конкурентів; дослідження споживачів; дослідження ринку постачальників
Сегментація ринку збуту	сегментація професійних покупців-посередників; сегментація споживачів; вибір цільових сегментів
Маркетинг закупівель	визначення зв'язку між характером товарного попиту й вимогам до закупівель; маркетингова оцінка постачальників; розробка політики в сфері закупівлі
Маркетинг-логістика	визначення вимог покупців до логістичної структури системи збуту оптовика; пошук конкурентних переваг у сфері логістики постачання
Маркетингові рішення збуту	цінова політика; товарна й асортиментна політика; збутова політика; сервісна політика; інтегровані маркетингові комунікації
Мерчандайзинг	мерчандайзинг з ініціативи виробника; мерчандайзинг з ініціативи оптової компанії.
Маркетинг-аудит системи збуту	організація роботи з рекамаціями роздрібною торгівлі; організація роботи із претензіями покупців; розробка програми маркетингу-аудита збуту.

Джерело: [9].

З точки зору маркетингу управління продажем має певну специфіку, пов'язану з масштабами підприємства, його організаційною структурою, географією діяльності, ринковими сегментами й іншими факторами. Однак існують єдині організаційно-економічні аспекти побудови системи продажів, проходження яким є запорукою конкурентоспроможності оптового бізнесу. Розробка даних аспектів представляє науковий і практичний інтерес. Усвідомлюючи важливість позначеної проблеми, усе більше закордонних і вітчизняних вчених звертаються у своїх працях до розробки конкурентоздатної системи продажу [10].

Дослідженню процесу управління продажем присвячені роботи закордонних авторів, в них досить глибоко представлені теоретичні аспекти організації товаропровідних мереж, формування й оцінки ефективних каналів продажу, управління торговельним персоналом. Проте, слабо представлені конкретні методичні підходи до формування організаційних структур і економічному обґрунтуванню прийнятих у даній області рішень.

Продаж грає життєво важливу роль в економічній системі в цілому й представляє ринку нововведення; сприяє споживанню; передає інформацію про товар; діє як канали зв'язку; допомагає задовольнити потреби покупця. Продаж є маркетинговим завданням, що включає безпосередній контакт із покупцем, тобто рекламу й просування товару, а також індивідуальну торгівлю. Таким чином, ефективне управління персоналом може допомогти підприємству зробити необхідний стрибок від наявної системи управління, орієнтованої на виробництво до системи управління, орієнтованої на покупці за допомогою підвищення поінформованості покупця про продукцію підприємства, реагування на потребу покупця комунікаційного каналу між підприємством і ринком джерела інформації для маркетингових досліджень і розробки вторинної продукції [8].

Реальна тенденція посилення, що відбувається, конкуренції означає, що підприємства повинні виявити при здійсненні продаж [11]:

- можливість виявлення потреб покупця;
- можливість продавати більш освіченим покупцям;
- можливість вдосконалення мистецтва консультативної торгівлі;
- здатність збільшувати вартість завдяки рівня обслуговуванню;
- можливість використання для своєї вигоди тих переваг, якими володіє підприємство;
- власна продукція у порівнянні зі продукцією конкурентів.

Для успішного збільшення товарообороту мають величезну важливість шість наступних функцій: пошук перспективного покупця; реєстрація покупців й їхніх відгуків; самоврядування; обслуговування; управління відносинами; усунення дорікань і скарг [12].

Вибір каналів розподілу залежить від ринкової стратегії, що здійснює підприємство і повинно оцінюватися не тільки з посиланням на ефективність, але й також на відповідність стратегії. Підприємство повинно вибирати варіанти продажів на користь зовнішнього збуту своєї продукції. Ці варіанти можуть також використовуватися в сукупності.

Посередники в розподілі продукції між кінцевими покупцями корисні в у випадках, коли [12]:

- йде пошук доступу до галузей промисловості з високим рівнем розподілу, наприклад, громадське харчування або інші галузі виробництва споживчих товарів;
- власні торговельні можливості компанії в області розподілу або потужності не відповідають потребам ринку;
- використання непрямого продажу підвищує ефективність і продуктивність;

- купівельний процес має невисоку спеціалізацію;
- має велике значення швидкість доставки й місцеві підприємства обслуговування.

Реальний процес продажу варто розглядати як паралельні етапи. Кожний етап повинен бути успішно завершено для того, щоб одержати замовлення.



Рис. 1.1. Процес продажу

Джерело: [13]

Пошук потенційних покупців і приваблення нових, потребує розробку системи визначення необхідної продукції на перспективу.

У табл. 1.2 представлено процес управління продажем можна умовно розділити на три основні компоненти: планування, реалізації й контроль. Ці елементи повинні розглядатися як безперервний і незалежний процес.

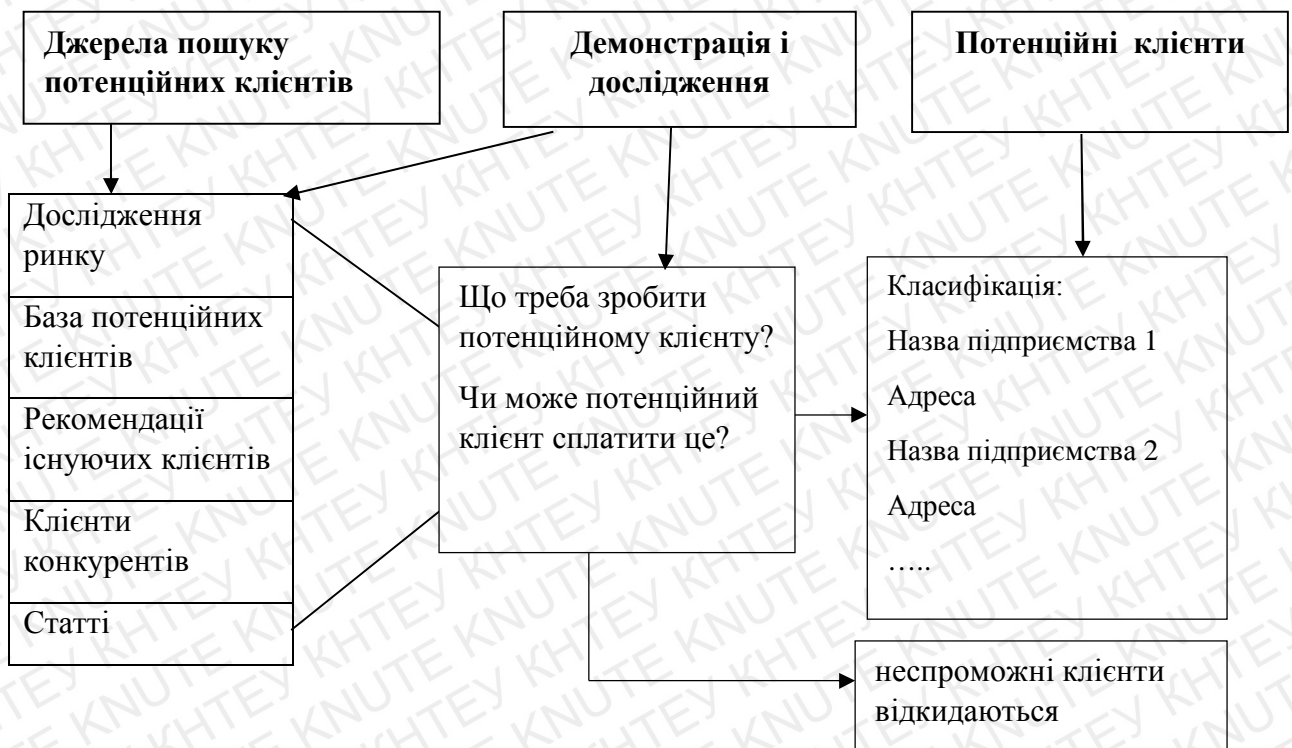


Рис. 1.2. Дослідження потреб споживачів

Джерело: [14]

Організація збуту й забезпечення їхнього ефективного охоплення є ключовим чинником стратегічного планування продажу для підприємств оптової торгівлі. Переваги, отримані від створених районів, містять у собі точне охоплення потенційного ринку, поліпшення відносин з покупцями й підвищення рівня обслуговування, зменшення торговельних витрат за рахунок скорочення часу перевезення, а також поліпшення можливостей контролю й оцінки діяльності менеджера з продажу [14].

Завданням оптової ланки на макрорівні полягають у ефективному виконанні нею функцій [15]:

Соціальних – насиченість внутрішнього споживчого ринку конкурентоспроможними товарами, що задовольняють попит різних верств населення;

Економічних – розвиток внутрішнього та зовнішнього оптового товарообороту, оптимізація його структури та витрат обігу, стабілізація цін і досягнення їх відповідності стану товарної позиції та споживчому попиту;

Організаційних – формування оптимальних каналів товароруку, забезпечення стабільних та інтенсивних товаропотоків, інтеграція та координація дій суб'єктів споживчого ринку, створення на товарних ринках, відповідних їхнім особливостям, логістичних систем;

Технологічних – перетворення виробничого асортименту в торговий в необхідне місце та обумовлений строк.

Для підвищення ролі та подальшого розвитку вітчизняної оптової ланки на макрорівні, зокрема оптових торгових посередників, необхідно розширити і посилити такі функції:

Дослідницьку – постійне і всебічне дослідження та прогнозування ринкової ситуації, мотивів, поведінки й попиту на товари і послуги своєї номенклатури;

Формування товарного асортименту та комплектування партій поставки відповідно до вимог своїх цільових споживачів за умови концентрації необхідного обсягу товарних запасів, а також резервних джерел стабільного товарного забезпечення роздрібного товарообороту та інших потреб суспільства;

Комунікаційну, особливо з напрямів, пов'язаних з рекламуванням товарів та послуг, формування попиту на них, стимулювання збуту товарів

вітчизняного виробництва, формування іміджу їх товаровиробників;

Кредитування – надання оптовим покупцям товарного (комерційного) кредиту.

Будь-яке планування повинно починатися з прогнозування попиту на ринку. Рівень продажу, що очікує підприємство, може бути визначений лише за допомогою аналізу ринку в цілому, на основі чого досягнутий потенціал продажу повинен відповідати цілям, можливостям та ресурсам підприємства .

*Таблиця 1.2*

### Три складові управління процесом продажу

Планування	Запровадження	Оцінка, контроль торговельної діяльності
Прогнозування попиту: потенціал ринку потенціал продажу прогноз продажу Складання бюджету продажу: співвідношення з бюджетом компанії бюджет продажу Території продажу: створення, система розбиття розробка маршруту й графіка Результативність продажу: обсяг продажу, прибуток, витрати, діяльність	Організація: організаційна структура організаційні зв'язки Персонал: посадова інструкція найняття персоналу навчання довготривале процес продаж Прямий вплив : мотивація стимулювання спостереження Процес оформлення замовлення	Аудит управління продажем: аналіз обсяг продажу поділ даних з продажу Оцінка індивідуальної діяльності: оцінка діяльності віддача витрачені зусилля якісні фактори Контроль

Джерело: дослідження автора на основі [9, 11, 13, 14]

Таким чином, складання бюджету дає інструмент, за допомогою якого підприємство планує прибуток, прогножуючи доходи й витрати для підвищення передбачуваності.



Маркетингові рішення в системі збуту мають на меті надати підтримку в реалізації планованого обсягу товарів на місцевому й регіональному ринках. Маркетингова інформація сприяє зниженню ризику збутової діяльності. Маркетингові рішення збуту охоплюють весь комплекс маркетинг-міксу.

При прийнятті рішень по асортиментах необхідно враховувати ступінь близькості між товарами різних товарних груп, можливості підприємства (фінансові, кадрові, складські та ін.), вимоги покупців, наявність конкурентів.

Таблиця 1.3

### Прогнозування продажу як основа планування

Прогнозування продажу враховує вплив внутрішніх факторів на досягнення потенційного обсягу продажу	При прогнозуванні продажу необхідно відповісти на наступні питання
<p>Маркетинговий план</p> <p>Чи є метою ліквідація запасів</p> <p>Чи збільшується частка ринка</p> <p>Виробнича потужність</p> <p>Надто обмежена для повного досягнення обсягу продажу, що прогнозується</p> <p>Система розподілу</p> <p>Чи може бути досягнуто цільового потенційного ринка</p> <p>Фінансові ресурси</p> <p>- Необхідні для фінансового виробництва, маркетингу, розподілу</p>	<p>- якого рівня продажу може досягти підприємство</p> <p>- у відведений період години</p> <p>- на даному ринку</p> <p>- відповідно до запропонованого маркетингового плану</p>

*Джерело:* складено автором на основі [16, 17]

З фінансової точки зору, формування асортименту відбувається з урахуванням оборотності товарів, розміру товарообігу й одержуваного прибутку.

Розширення асортиментів провадиться з кількох причин, у тому числі: для деяких товарів основних асортиментів необхідно мати товари, що доповнюють (товари-комплементи); діяльність оптової компанії при даному

асортименті нерентабельний (малий оборот); вирішуються інші маркетингові завдання: просуваються товари-новинки, підприємство перемикається на більші роздрібні сегменти тощо [18].

Суттєве підвищення ролі підприємств оптової торгівлі в оптовій торгівлі споживчими товарами, зокрема складного асортименту і технічно складних товарів, виробництво яких відзначається високим рівнем концентрації і територіальною відповідністю від кінцевих споживачів. Створення вітчизняними товаровиробниками, особливо в сучасних умовах, власних збутових підрозділів з потужною складською мережею є неможливим і недоцільним.

Стратегічними напрямками діяльності підприємства оптової торгівлі в Україні є[19]:

- суттєве підвищення ролі підприємства в оптовій торгівлі споживчими товарами, зокрема складського асортименту й технічно складних товарів, виробництво яких відзначається високим рівнем концентрації та територіальною віддаленістю від кінцевих споживачів. Створення вітчизняними товаровиробниками, власних збутових підрозділів з потужною складською мережею є неможливим і недоцільним;
- раціоналізації процесу продажу товарів із використанням методів логістики, зменшенні його ланковості та зниженні сукупних витрат на доведення товарів від виробників до споживачів;
- впровадження сучасної технології складських робіт і стандартів обслуговування споживачів;
- впровадження інформаційних систем що підвищують ефективність продажу товарів;
- забезпечення «прозорості» діяльності суб'єктів оптового ринку, повної легалізації товарних і фінансових потоків;

- реалізація ефективної інвестиційної та науково-технічної політики;
- підготовка та підвищення кваліфікації кадрів для оптової торгівлі.

Всі ці заходи сприятимуть подальшому розвитку підприємства оптової торгівлі в Україні та задоволенню потреб споживачів, результатом чого є підвищення обсягів продажу товарів.

## **1.2. Фактори, що впливають на систему розподілу товарів підприємством оптової торгівлі**

Оцінювання факторів, що впливають на розподіл товарів грає значну роль при формуванні системи продажу товарів підприємства оптової торгівлі. Особливості оцінювання факторів полягає у тому, що вони динамічно змінюються і кожного разу по іншому можуть впливати на діяльність підприємства. Тому, підприємству оптової торгівлі при розподілу товарів необхідно приймати управлінські рішення, виходячи із внутрішніх можливостей підприємства [20].

Ефективність торгівлі можна охарактеризувати порівняно невеликою кількістю показників, кожен з яких, у свою чергу, зазначає вплив системи факторів. З'ясування факторів та сили їх впливу на показники ефективності дають можливість реагувати на їх рівень за допомогою управління з метою пошуку резервів і підвищення економічної ефективності торгівлі. Сучасні підприємства можуть мати багатоаспектні завдання та стратегії їх реалізації, яким повинна відповідати класифікація факторів ефективності.

Залежно від місця виникнення виділяють зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори – це ті, що впливають на ефективність діяльності підприємства оптової торгівлі й не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва. До них належать процеси, які не залежать від діяльності підприємства, однак побічно впливають на його ефективність. Зовнішні

фактори також поділяють на фактори прямого (безпосередньо впливають на ефективність) і непрямого впливу. Зовнішні фактори у свою чергу можна розділити на фактори макросередовища і мікросередовища. Зважаючи на реалії сьогодення неможливо управляти економічною ефективністю підприємства, не враховуючи змін зовнішніх факторів. Їх розуміння дає можливість керівництву стимулювати певні дії, спрямовані в довгостроковому плані на зміну поведінки підприємства та його ефективної діяльності [21].

До внутрішнього мікросередовища відносяться суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, які діють всередині підприємства оптової торгівлі. Воно є контрольованим з боку служби маркетингу підприємства. Зовнішнє мікросередовище представляє собою сукупність суб'єктів, сил і ситуаційних факторів, які здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства. На відміну від внутрішнього мікросередовища підприємства воно є неконтрольованим з боку функціональних підрозділів. Постачальники – це юридичні та фізичні особи, які здійснюють забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами, що використовуються для виробництва товарів та надання послуг. Аналіз роботи постачальників є вкрай необхідним, оскільки вони серйозно впливають на процес маркетингової діяльності. Неповна і несвоєчасна поставка зазначених ресурсів може негативно вплинути на обсяг виготовлення виробів, що підлягають продажу, стан стосунків з клієнтами, положення підприємства на ринку.

Конкуренти (від лат. «concuriens» – «суперник») – особи, групи осіб, фірми, підприємства, які сперечаються в досягненні ідентичних цілей, прагненні зайняти кращі позиції на ринку. В конкурентній боротьбі підприємства повинні досягати вищих маркетингових результатів, бо тільки в цьому випадку вони зможуть успішно функціонувати в ринковому середовищі. Маркетинговий аналіз конкурентів якраз є одним із важливих засобів

досягнення цих цілей. Враховуючи велике розмаїття посередницьких організацій, різні варіанти виконуваних ними функцій, перед підприємствами виникає проблема обґрунтованого їх вибору. В цьому відношенні маркетинговий аналіз діяльності посередників за минулий період в певній мірі допомагає успішно вирішувати це завдання.

Споживачі (покупці) – це фізичні чи юридичні особи, які здійснюють закупівлю товарів чи послуг. Вони представлені різними типами ринків. В літературі виділяють п'ять їх типів: ринок індивідуальних покупців, які купують товари і послуги для задоволення особистих потреб; індустриальний ринок, який об'єднує підприємства, організації, які здійснюють закупівлю товарів і послуг для виробництва інших виробів з подальшим їх продажем; посередницький ринок, який представлений організаціями, що купують товари і послуги з метою їх перепродажу з вигодою для себе; ринок державних установ, до якого відносяться урядові організації, що здійснюють закупівлю товарів з метою надання комунальних послуг або передачі їх особам, які нуждаються в цих товарах; міжнародний ринок, який охоплює покупців, включаючи індивідуальних, індустриальних споживачів, посередницькі організації та урядові установи.

Контактні аудиторії представлені чітко визначеною групою осіб, яка проявляє певний інтерес до діяльності підприємства і відповідним чином здійснює вплив на її результати. В цьому контексті розрізняють: благодіючі аудиторії (вони сприяють зусиллям підприємства у їх діяльності); аудиторії, у яких зацікавлені підприємства (компанії прагнуть добитися зацікавленості з їхнього боку); небажані аудиторії (підприємства стараються не потрапляти в поле їхнього зору, проте повинні з ними рахуватися).

Проводячи маркетинговий аналіз мікросередовища підприємства, необхідно враховувати ознаки, якими воно характеризується. Серед них можна

виділити: нестабільність мікросередовища, під якою розуміють зміну факторів, сил, які його характеризують; складність оточуючого мікросередовища. Достатньо вказати лише на такий елемент зовнішнього мікросередовища, як покупці. Від них, зокрема, їхньої купівельної поведінки, залежить успіх чи невдачі підприємства, відносно низький рівень передбачуваності поведінки складових зовнішнього мікросередовища. Це вимагає постійного їх вивчення, що дозволяє певним чином зменшити небажані впливи мікросередовища на маркетингову діяльність підприємств. Зазначені ознаки треба правильно оцінювати, оскільки це може негативно вплинути на результати маркетингового аналізу, зміст висновків, які з нього випливатимуть.

До важливих цілей аналізу мікросередовища відноситься також і визначення міри його впливу на результати діяльності підприємства оптової торгівлі, зокрема, на такий показник як обсяг продажу товарів, а через нього – на частку ринку і величину прибутку. І нарешті, якщо говорити про цілі дослідження мікросередовища в широкому плані, то варто і вказати на таку із них, як розробка заходів зворотного впливу на його фактори.

У табл. 1.4 наведено основні фактори макросередовища, що впливають на систему розподілу підприємства оптової торгівлі.

Таблиця 1.4

#### Аналіз факторів макросередовища підприємства оптової торгівлі

Характер інформації, що підлягає аналізу	Показники аналізу ринкової доступності	Джерела інформації
Інформація щодо глобально-економічного середовища	Рівень регіонального розвитку	Законодавство, звіти міжнародних організацій
Інформація щодо політика-правового середовища ринку	Митні бар'єри, юридичні перешкоди, політична стабільність, узгодженість правосистеми країни із міжнародним правом	Законодавство, інформаційні системи та рейтинги агентств, портали, публікації

Продовження табл. 1.4

Інформація щодо економічного середовища ринку	Динаміка ключових макроекономічних показників (ВВП країни, ВВП на душу населення, рівень інфляції та ін.) Стабільність валютного курсу Наявність ресурсів, їх доступність і порівняно незначна вартість Підвищення комунальних тарифів Розвиток ринкової інфраструктури	Національна та зовнішньоторговельна статистика, звіти міжнародних організацій, статистичні довідники, інформаційні системи
Інформація щодо науково-технічного середовища ринку	Рівень розвитку науки і техніки, кваліфікації кадрів Технологія виробництва, що висувається умовами розвитку ринку Патенти та права	Інформаційні системи, маркетингові та консалтингові агентства
Інформація соціально-культурного середовища ринку	Культурний фон країни, стереотипи поведінки Мовні бар'єри Культура ведення бізнесу Наявність етичних чи релігійних конфліктів	Маркетингові та консалтингові агентства
Особливості розвитку ринку	Смність ринку та його залежність від імпорту Рівень конкуренції на ринку Ступінь та типи інтеграції Вхідні бар'єри у галузь	Національні статистичні довідники, галузеві періодичні видання

*Джерело:* складено автором на основі [20, 21, 22, 23, 24, 25]

Відповідно, до факторів макросередовища можна віднести: політико-правові, економічні, науково-технічні, демографічні, природні, культурні та ін.

У табл. 1.5 наведено основні фактори мікросередовища, що впливають на розподіл товарів підприємством оптової торгівлі.

Таблиця 1.5

## Аналіз факторів мікросередовища підприємства оптової торгівлі

Аудиторія дослідження	Зміст питань дослідження
Конкурентне середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз підприємств-конкурентів, номенклатура та обсяг продукції, що випускається, послуги, що надаються, ринки, на яких вони працюють, частка ринку;</li> <li>- конкурентоспроможність продукції, цінова політика в області збуту, динаміка продажів;</li> <li>- технології, що використовуються підприємствами-конкурентами, організаційно-правові форми власності та ін.;</li> <li>- відношення до інновацій, оцінка поточної стратегії конкурентів;</li> <li>- оцінка майбутніх цілей конкурентів;</li> <li>- сильні та слабкі сторони конкурентів;</li> <li>- оцінка конкурентів постачальниками і споживачами</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика цільових споживачів, характеристика оптових покупців;</li> <li>- цінова політика та взаємодія із споживачами;</li> <li>- розробка програм лояльності;</li> <li>- відношення споживачів до інноваційності товару, супутніх послуг</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження ринку та характеристики постачальників;</li> <li>- партнерські взаємовідносини із постачальниками (умови договору, форма оплати, формування відпускних цін, стабільність поставок та ін.);</li> <li>- альтернативні постачальники;</li> <li>- можливі постачальники для перспективних видів продукції та ін.</li> </ul>

*Джерело:* складено автором на основі [20, 21, 22, 23, 24, 25]

Необхідно також приділити увагу дослідженню складових комплексної системи збутового потенціалу підприємства оптової торгівлі (дод. А.)

На основі результатів фундаментального аналізу розробляється та оцінюється гіпотеза стратегічної діяльності підприємства оптової торгівлі та оцінювання ефективності його діяльності. Результати моніторингу досліджень спрямовані на оперативне корегування: програми просування та розподілу товарів, тактика ціноутворення (формування ціни, систем знижок, страхування та ін.), маркетинг, маркетинг взаємовідносин CRM, модель управління продажем товарів.



### **1.3. Методика оцінювання ефективності організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі**

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

Ефективність управління продажем товарів, як і завдання підприємства, не є постійними. Вони змінюються відповідно до стадій життєвого циклу оптових підприємств, залежать від специфіки та стану розвитку їх ринків збуту, попиту на товари та послуги, наявності фінансових та інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку підприємства. Отже, управління продажем товарів буде вважатися ефективним, якщо воно, поряд з іншими складовими комплексу маркетингу, забезпечить досягнення поставленої мети діяльності підприємства.

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

показники, які необхідні для оцінювання управління продажем товарів.

Видатний італійський економіст Вільфредо Парето вважає ефективністю такий стан ринку, при якому ніхто не може покращити свій особистий стан, не погіршуючи при цьому становище інших учасників ринку. Це визначення ефективності називають - оптимальним станом [3, с.92]. Відомий спеціаліст з маркетингу Пітер Дойль стверджує, що кожне підприємство має специфічні джерела вартості, а отже, потребує особливої системи показників”. Цілі та склад оціночних показників повинні змінюватися відповідно до етапу життєвого циклу підприємства. Так, для компаній, що знаходяться на стадії зростання, основною фінансовою метою є збільшення обсягу продажу.

На стадії зрілості на перший план виходять такі показники, як прибуток, ефективна додана вартість і маржа операційного прибутку. На стадії спаду основним фінансовим показником стають грошові потоки [5, с.208]. В.В. Апопій у своїх працях визначає ефективність так: “Результат, або ефект буває економічним або соціальним” [5, с.432-433].

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати діяльності підприємства. До таких показників відносять обсяг реалізованої продукції, величину одержуваного прибутку, економію ресурсів, витрат, різницю між продажем і закупівельною ціною тощо. Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого дня, збільшення нових робочих місць, рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності і постійного поновлення пропонованого асортименту товарів, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування тощо [5, с.433].

Проте складники соціального ефекту мають ту особливість, яка полягає в

тому, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. Як правило, соціальний ефект вимірюється бальною системою, що ґрунтується на оцінках окремих складників досвідченими експертами.

У зв'язку із зростанням в останні роки цін на тарифи за перевезення товарів, енергоносії, послуги комунального господарства та інші, економія витрат обігу набуває особливого значення і є основною умовою для підвищення ефективності роботи оптових підприємств. Водночас найбільш поширеним критерієм оцінки ефективності діяльності підприємство оптової торгівлі в нинішніх умовах є максимізація прибутку. Проте для проведення порівняльного аналізу необхідно знати не тільки абсолютну величину прибутку, але і її рівень.

При визначенні показників оцінки і цільових рівнів слід враховувати не тільки те, що кожне підприємство оптової торгівлі має специфічні умови існування, знаходиться на певному етапі життєвого циклу, а й специфіку його діяльності того напрямку, для якого розробляється система показників. Для розробки оціночних показників управління продажем товарів визначено три основні напрями: оцінка діяльності оптового підприємства (персонал, технологія, фінанси, маркетинг), оцінка торговельних посередників (торговельний асортимент, мерчандайзинг, обслуговування), оцінка споживача (задоволення потреб, лояльність покупців, імідж торгової марки).

Основним функціональним призначенням підприємство оптової торгівлі є закупівля товарів у різних постачальників для задоволення потреб покупців обраного ним цільового ринку. Склад цих покупців зазвичай дуже різноманітний. Тому оптовому підприємству необхідно відслідковувати оцінки своєї діяльності як з боку різних груп оптових покупців, так і кінцевих споживачів. У системі оцінки ефективності продажу товарів важливе місце посідає оцінка конкурентоспроможності товарів, що будуть складати асортиментний портфель підприємства.

Аналіз економічної літератури виявив, що з метою кількісної оцінювання ефективності окремого товару та товарного асортименту в цілому підприємство оптової торгівлі може використовувати широке коло різних показників. Підприємству важливо сформувати оптимальну структуру асортименту товарів, що буде пропонуватися споживачам. Для характеристики і оцінки асортименту товарів оптового підприємства використовують такі показники: частка  $i$ -тої товарної групи (підгрупи або виду товару) у загальному обсязі товарообороту, рентабельність реалізації товару (або товарної групи, підгрупи), ступінь задоволення, коефіцієнт відповідності фактичної структури оптимальній, коефіцієнт широти, глибини, гармонійності та оновлення асортименту.

Розширення та поглиблення товарного асортименту теж має бути оптимальним, відповідати потребам покупців і вимогам економічності. Показники широти і глибини товарного асортименту залежать від низки факторів, важливими з яких є форма товарної спеціалізації, розмір складської площі, фінансова стійкість підприємства, а також стан пропозиції на споживчому ринку. Забезпечення стійкості товарного асортименту створює передумови для закріплення покупців, що вже знаходяться у договірних відносинах з оптовим підприємством. Для забезпечення комплексності товарної пропозиції необхідно приділяти увагу не тільки основним товарам, а й супутнім, про що буде свідчити коефіцієнт гармонійності товарного асортименту.

Ступінь оновлення асортименту товарів характеризується часткою нових товарів у загальному обсязі надходження. Постійне оновлення асортименту товарів сприяє закріпленню постійних покупців і залученню нових. Краще не стільки розширювати, скільки своєчасно оновлювати товарний асортимент. Для характеристики і оцінки асортименту товарів оптового підприємства оптової

торгівлі Н.І. Трішкіна запропонувала використовувати такі показники, як комерційні, операційні та інноваційні [9, с.133]. Проте нині більшість оптових підприємств не в змозі робити таку всебічну оцінку ефективності продажу товарів. Тому, виходячи з реальних умов, слід вибирати найпростіші, але які дозволяють певною мірою її оцінити, а за необхідності й скоригувати. До них, зокрема, належать: коефіцієнт зміни оптових покупців; коефіцієнт зміни кількості укладених договорів поставки та ін. [9, с.133].

Одним із підходів щодо оцінювання ефективності продажу товарів є дослідження характеру і обсягів реалізації товарів, їх прибутковості з використанням методу ABC- та XYZ-аналізу – метод структурного аналізу, який оснований на ранжуванні об'єктів за визначеними показниками. Вартісні оцінки лежать в основі так званого ABC-аналізу, а оцінки щодо кількості чи частоти попиту на конкретне найменування товару – в основі XYZ-аналізу. Методика ABC-аналізу передбачає, що аналізований асортимент товарів, який реалізовувався даним підприємством протягом досліджуваного періоду часу, у таблиці розміщується у порядку зменшення вартісних оцінок. На цій основі проводиться поділ асортименту товарів на групи: А – найбільш ходові 10-15% всієї номенклатури товарів з загальною питомою вагою в товарообороту 75-80%, В – середньоходові товари з часткою в номенклатурі 20-25% і в товарообороту – 15-10% і С – товари обмеженого попиту, які складають 60-70% всієї номенклатури і 5-10% загального товарообороту [26].

Залежно від цілей аналізу сумарні частки можуть бути іншими, але вони, по суті, наближаються до відомого закону Парето, який свідчить, що 20% товарів (або інших об'єктів аналізу) забезпечують 80% обсягів збуту (прибутку або інших показників аналізу) підприємства [27].

Діяльність підприємств оптової торгівлі оцінюють за системою показників, які можна розподілити на дві великі групи: статистичні та

фінансові. Статистичні використовують для формування загальних показників оптової торгівлі макроекономічного рівня. На їх підставі оцінюють розвиток оптової торгівлі загалом і за найважливішими групами товарів, частку оптової торгівлі у валовому внутрішньому продукті тощо. Фінансові показники дають можливість оцінити ефективність діяльності оптового підприємства, проаналізувати джерела витрат і формування прибутку, визначити резерви підвищення рентабельності всіх видів діяльності оптового підприємства й поліпшення якості обслуговування споживачів.

Загальний оборот включає загальну вартість відвантаженого товару (виконаних робіт, послуг) без ПДВ та акцизу незалежно від надходження платежів на рахунок підприємства та зобов'язань зі сплати податків за всіма видами діяльності підприємства (включно з власним споживанням та внесеними у рахунок витратами на пакування й перевезення товару) в цінах фактичної реалізації. Не включають до обороту виручку підприємства від нетипових видів діяльності (продаж власного устаткування) та від нетипових фінансових операцій (прибуток на акції, дивіденди). Повернуті покупцем товари, якщо таке траплялося, мають вираховуватися з обороту.

На підприємствах оптової торгівлі України в останні роки склалася така структура загального обороту: оптовий товарооборот 92,2 %; роздрібний товарооборот 3,4 %; оборот від посередницької діяльності 0,3 %; оборот від інших видів діяльності 4,1 %.

Варто зауважити, що роздрібний товарооборот має місце на підприємствах оптової торгівлі споживчими товарами. З метою збільшення обсягів виручки вони здійснюють продаж товарів особистого споживання безпосередньо населенню як за готівку, так і підставі інших платіжних засобів через спеціально організовану торгівельну мережу (магазини, кіоски, ятки тощо).

Планування оптового товарообороту на наступний за звітним період здійснюють на підставі даних стосовно прогнозованого обсягу закупівлі товарів для реалізації споживачам у вартісному обчисленні ( $T_3$ ) очікуваних залишків товарів, призначених для реалізації, на складах оптового підприємства на початок прогнозованого періоду ( $З_п$ ) та норм товарних запасів на кінець прогнозованого періоду ( $З_к$ ) за формулою [29]:

$$T_{\text{опт}} = T_3 + З_к - З_п \quad (1.1)$$

Своєю чергою, нормативний запас на кінець прогнозованого періоду ( $З_к$ ) обчислюють як добуток одноденного обсягу реалізації ( $O_d$ ) на встановлений норматив товарних запасів на кінець прогнозованого періоду в днях ( $З_н$ ):

$$З_к = O_d \cdot З_н \quad (1.2)$$

Величину одноденної реалізації визначають за формулою:

$$O_d = \frac{T_3 + З_п}{365 + З_п} \quad (1.3)$$

де 365 — тривалість прогнозованого періоду в днях (рік).

Ці розрахунки необхідні для формування інших взаємопов'язаних показників: витрат обігу, прибутку тощо. У сучасній статистичній звітності відображують розподіл оптового товарообороту щодо продукції виробничо-технічного призначення та споживчих товарів. Щодо кожної товарної позиції із загального обсягу продажу у вартісному обчисленні виокремлюють продажі іншим підприємствам оптової торгівлі та обсяг продажу товарів вітчизняного виробництва. На підставі цих даних визначають коефіцієнт ланковості й показники структури оптового товарообороту.

Важливим статистичним показником є обсяг товарних запасів у вартісному обчисленні на кінець звітного періоду. На оптових підприємствах України вони становлять близько п'яти відсотків від оптового товарообороту. Дані про залишки товарів щодо кожної товарної позиції уможливають

обчислення запасомісткості оптового товарообороту, а також проведення планових розрахунків. Для макроекономічного аналізу стану оптової торгівлі використовують такі показники статистичної звітності, як середньооблікова чисельність працівників та інформація про складське господарство.

До фінансових показників діяльності підприємство оптової торгівлі належать: доходи за видами діяльності; витрати за видами діяльності; прибуток (збиток) від звичайної та надзвичайної діяльності; чистий прибуток (збиток) оптового підприємства. На підставі фінансових показників в абсолютному обчисленні розраховують низку відносних показників. Це передусім коефіцієнт прибутковості.

Розглянемо сутність й методику визначення окремих фінансових показників. Об'ємним фінансовим показником основної операційної діяльності є валовий обсяг продаж (виручка від реалізації товарів) (Др). Валовий обсяг продаж (Др) визначають як загальну суму виручки від реалізації товарів у цінах продажу. Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (Дч) визначають як різницю між валовим обсягом продаж (Др) та сумами вирахувань з доходу: суми податку на додану вартість, акцизів, інших податків і обов'язкових платежів, що підлягають відрахуванню до бюджету, вартість повернених покупцем товарів та ін. (Вп) [30]

$$Дч = Др - Вп \quad (1.4)$$

Валовий прибуток від реалізації (Пр) формується як різниця між чистим доходом від реалізації (Дч) та собівартістю реалізованої продукції (товарів) (Ср):

$$Пр = Дч - Ср \quad (1.5)$$

Первинна вартість, або собівартість товарів, призначених для реалізації, визначається на підставі цін закупівлі товарів, так званої первинної вартості товару без податку на додану вартість.



Закупівельна ціна (первинна вартість товару) становить підгрунття визначення ціни продажу. Оскільки до собівартості товару не входить сума податку на додану вартість, нарахована (сплачена) у зв'язку з придбанням товарів, а продажна вартість включає ПДВ, торгівельна націнка складається з націнки на первинну вартість товару і суми ПДВ. Після визначення валового прибутку (збитку) від реалізації як основної операційної діяльності, обчислюють дохід від іншої операційної діяльності. Інші операційні доходи включають суму надходжень від оренди складських приміщень та інших активів, надання транспортних, виробничо-технологічних та інших послуг, отримання і сплати пені, штрафів, неустойок та інших санкцій тощо ( $D_{io}$ ).

Суму інших операційних доходів ( $D_{io}$ ) враховують при визначенні фінансових результатів від операційної діяльності: прибуток ( $\Pi_{оп}$ ), збиток ( $Z_{оп}$ ). Прибуток від операційної діяльності визначають як різницю між сумою валового прибутку від реалізації ( $\Pi_p$ ) та інших операційних доходів ( $D_{io}$ ) і загальною сумою витрат операційної діяльності оптового підприємства ( $В_о$ ) за формулою [31]:

$$\Pi_{оп} = (\Pi_p + D_{io}) - В_о \quad (1.6)$$

Витрати операційної діяльності становлять частину поточних витрат підприємства оптової торгівлі. Поточні витрати підприємств оптової торгівлі — це грошове відбиття витрат живої та уречевленої праці на здійснення поточної господарсько-торговельної діяльності підприємства, що за натурально-речовим складом становлять спожиту частину матеріальних, нематеріальних трудових і фінансових ресурсів. До складу поточних витрат підприємства оптової торгівлі належать витрати обігу — представлені в грошовій формі підприємства на здійснення процесу реалізації товарів, які становлять собівартість послуг із доведення товарів від виробника до покупця та пов'язаних зі зміною форм вартості.

Поточні витрати підприємств оптової торгівлі за видами діяльності класифікують за такими групами: витрати операційної діяльності; витрати фінансової діяльності; витрати інвестиційної діяльності; інші витрати звичайної діяльності; надзвичайні витрати. До складу витрат обігу включають операційні витрати, транспортно-заготівельні витрати, що припадають на реалізовані товари, та відсотки за кредит, що належать до витрат фінансової діяльності. Витрати операційної діяльності поділяють на: витрати, які включають до собівартості реалізованих товарів (продукції, послуг); адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

Собівартість реалізованих товарів складається з таких фактичних витрат: суми, що сплачуються постачальникові згідно із договором (продавцеві); суми, що сплачуються за інформаційні, посередницькі та інші аналогічні послуги у зв'язку з пошуком і придбанням товарів; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку з придбанням товарів, які не відшкодовуються підприємству; витрати на заготівлю, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування товарів до місця їх зберігання, включно із витратами зі страхування ризиків транспортування; інші витрати, що безпосередньо пов'язані із придбанням товарів і доведенням їх до стану, в якому вони придатні до реалізації. Ці витрати формують первинну ціну товару.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості товарів, поділяють на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Витрати на збут — це витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг), наприклад: оплата праці й комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, які забезпечують збут; витрати на рекламу і дослідження ринку (маркетинг); витрати на передпродажну підготовку товарів; відрядні виплати працівникам, зайнятим

збутом; витрати на утримання складу магазину (ремонт, опалення, освітлення, охорона); витрати на транспортування, перевалку товарів та страхування їх, оплата транспортно-експедиційних та інших послуг, пов'язаних з транспортуванням товарів відповідно до умов договору (базису) поставки; інші.

До складу інших операційних витрат включають: собівартість реалізованої іноземної валюти, яка для цілей бухгалтерського обліку визначається шляхом перерахування іноземної валюти у гривні за курсом Національного банку України на дату продажу іноземної валюти, плюс витрати, пов'язані з продажем іноземної валюти; суми безнадійної дебіторської заборгованості й відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці (тобто від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, пов'язаними з операційною діяльністю підприємства); втрати від знецінення запасів; недостачі й втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пеня, неустойка; витрати на виплату матеріальної допомоги; інші.

Загальна сума адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат становить витрати операційної діяльності підприємств оптової торгівлі ( $B_0$ ). Крім операційної діяльності деякі підприємства оптової торгівлі здійснюють інвестиційну й фінансову діяльність. Доходи від цих видів діяльності ( $D_i$ ,  $D_f$ ) та відповідні витрати  $B_i$ ,  $B_f$  враховують при визначенні фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування прибутку чи збитку ( $\Pi_{зв}$ ,  $Z_{зв}$ ) [31]:

$$\Pi_{зв} = (\Pi_{оп} + D_i + D_f) - (B_i + B_f) \quad (1.7)$$

Після вирахування з прибутку від звичайної діяльності до оподаткування суми податку на цей прибуток ( $B_{пз}$ ), визначеної за встановленою ставкою оподаткування, отримують кінцевий фінансовий результат від звичайної діяльності ( $\Pi_{к}$ ):

$$Пк = Пзв - Впз \quad (1.8)$$

Чистий прибуток  $\Pi$  оптового підприємства визначають після врахування доходів ( $Д_n$ ), витрат ( $В_n$ ) та податку на прибуток від надзвичайної діяльності ( $В_{пн}$ ), якщо вони мали місце, за формулою [31]:

$$\Pi = П_k \pm (Д_n - В_n - В_{пн}) \quad (1.9)$$

Коефіцієнт прибутковості ( $Кп$ ) обчислюють як відношення чистого прибутку до чистого доходу (виручки) від реалізації товарів за формулою:

$$К_{п} = \frac{\Pi}{Д_n}, \quad (1.10)$$

де  $\Pi$  — чистий прибуток підприємства оптової торгівлі;

$Д_n$  — чистий дохід (виручка) від реалізації товарів.

Коефіцієнт прибутковості використовують як узагальнювальний показник ефективності діяльності оптового підприємства. Іноді з цією метою розраховують показник рентабельності операційної діяльності як відношення прибутку від операційної діяльності до суми відповідних витрат оптового підприємства:

$$К_p = \frac{\Pi_{оп}}{В_о} \cdot 100, \quad (1.11)$$

де  $К_p$  — коефіцієнт рентабельності, %;

$\Pi_{оп}$  — прибуток від операційної діяльності, грн;

$В_о$  — сума витрат операційної діяльності за звітний період, грн.

За умов ринкової економіки найзагальнішим показником, який характеризує результат діяльності підприємства оптової торгівлі, вважається коефіцієнт прибутковості інвестованого капіталу. Він обчислюється діленням чистого прибутку на величину власного капіталу.

Співвідношення між чистим прибутком після сплати податків і чистим доходом від реалізації товарів (оптовим товарооборотом) свідчить про здатність

оптового підприємства відшкодовувати витрати на продаж товарів та надання послуг, витрати на забезпечення функціонування підприємства та вартість позичкових ресурсів за рахунок доходів, отриманих упродовж певного періоду. Втім, коефіцієнт прибутковості не дає змоги оцінити ефективність використання наявних активів. Величина чистого прибутку може бути цілком достатньою з огляду на обсяг виручки, але обсяг виручки може виявитись абсолютно недостатнім стосовно торговельної потужності — величини капіталу, інвестованого в активи оптового підприємства, які використовують для здійснення оптової торгівлі. Відношення чистого обсягу продаж (оптового товарообороту) до загальної суми активів є показником ефективності використання їх керівництвом підприємства і може, зокрема, засвідчувати тенденцію до перенакопичення активів, особливо товарних запасів і дебіторської заборгованості.

Доходність оптової торгівлі можна збільшити, якщо зростають доходи від продажу за рахунок вищих цін (і, ймовірно, зменшення обсягів продажу) або більших обсягів продажу (ймовірно, за нижчими цінами). Ці заходи можуть підвищити коефіцієнт прибутковості й оборотності товарних запасів. Витрати можна скорочувати до межі, поки скорочення не почне впливати на якість обслуговування споживачів, натомість коефіцієнт прибутковості можна підвищувати за рахунок поліпшення управління.

Виходячи з проведеного аналізу, перелічимо основні напрями удосконалення оцінювання ефективності управління продажем товарів, яким необхідно приділяти увагу підприємству оптової торгівлі:

- досліджувати та враховувати зміни споживчих потреб (очікувань, смаків, переваг) і зміни на ринку в цілому. Оцінка може здійснюватись співробітниками торговельного підприємства, які мають можливість спостерігати за вибором споживачів;

- реагувати на зміни в життєвому циклі товарів і мінливість продажу (стилі, тенденції, моди). Необхідно враховувати появу нових товарів і представити ті товари, які користуються популярністю, відповідно формувати товарний асортимент до потреб споживачів;
- забезпечувати рекламними матеріалами, мають бути актуальними (своєчасно оновлюватись), добре видні покупцеві, знаходитись безпосередньо біля місця продажу зазначеного товару;
- проводити моніторинг та корегування результатів з продажу товарів оптового підприємства.

Отже, категорія ефективності управління продажем товарів підприємством складна і багатогранна. В умовах жорсткої конкуренції на ринку товарів і послуг виникає потреба оцінювання управління продажем товарів, визначенні конкурентоспроможності, місця і ситуації, в якій товар знаходиться в даний момент часу на ринку, а також встановленні стратегічної позиції самого підприємства. Для цього використовуються матриці BCG (БКГ), McKinsey /GE, М. Портера, Ансоффа та ін. [29, 30, 31, 32].

Здійснюючи на підприємство оптової торгівлі оцінювання ефективності управління продажем, потрібно розглядати показники не тільки у динаміці, а й у порівнянні з відповідними показниками підприємств-конкурентів та підприємствами аналогічної спеціалізації. Для цього необхідно значно підняти рівень аналітичної роботи, створити сучасну облікову-аналітичну інформаційну систему і мати відповідне інформаційне, методичне, технічне та кадрове забезпечення. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності з продажу товарів та покращити управлінську діяльність підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ У ТОВ «ІТАК»

#### 2.1. Аналіз практики організації продажу товарів у ТОВ «ІТАК»

Київське підприємство ТОВ «ІТАК» є одним із лідерів на ринку гнучкої упаковки для харчової та нехарчової продукції. Компанія була заснована в 1991 р. як мале підприємство з виробництва упаковки для квітів. З 1998 р. було відкрито базове підприємство «ІТАК». Креативність, зважений підхід, використання новітніх технологій та передового досвіду в області упаковки, контроль всіх етапів виробництва - на цьому базується робота ТОВ «ІТАК» [33].

Більше 15 років ТОВ «ІТАК» входить в списки торгово-промислових палат багатьох країн світу як надійна компанія. У 2002 р., отримавши в Женеві приз «За технологію та якість», підприємство стало членом Міжнародного клубу лідерів торгівлі. За підсумками національної програми «Лідери ХХІ століття» у 2003 р. ТОВ «ІТАК» було нагороджено призом «Європейська якість», а генеральний директор компанії С. В. Піддубняк - орденом «Золотий Меркурій» за внесок в оздоровлення вітчизняної економіки і впровадження інтеграційних процесів. 2003 рік приніс ще одну міжнародну нагороду - Золотий приз Європи «За якість» (New Millenium Award) і золотий значок члена Міжнародного клубу лідерів торгівлі. Взагалі робота підприємства була відзначена багатьма міжнародними нагородами.

У 2005 р. високоякісна і конкурентоспроможна продукція ТОВ «ІТАК» була відзначена всеукраїнським знаком якості «Вища проба», а Піддубняк Сергій Васильович, як керівник компанії, нагороджений Хрестом Пошани «За відродження України».

У 2010р. і 2011 р. компанія отримала звання «Експортер року в Україні» за особисті професійні досягнення та лідируючі позиції на ринку України.

За професіоналізм та вагомий внесок у розвиток української промисловості генеральний директор ТОВ «ІТАК» Піддубняк Сергій Васильович відзначений нагородами: «Вища проба» (осінь 2005 р.) І диплом «Лідер упаковки України» (2006-2008г.г.); почесний орден і грамота «За досягнення у професійній діяльності» (2006-2008г.г.); Орден «Почесний Хрест» та сертифікат «Керівник року 2010».

Для кращого результату компанія використовує сертифіковане високоякісну сировину провідних європейських виробників, оновлює свій технопарк, закупаючи обладнання традиційно високої якості, переважно в Німеччині. Все це дозволяє компанії багато років залишатися одним з лідерів в області виробництва гнучкої упаковки.

Одним із важливих показників, що впливає на рівень конкурентоздатності виробників упаковки, є формат продукції, який поділяється на малий, середній, великий. Обладнання, що забезпечує виробництво продукції великого формату, надає також можливості щодо виготовлення упаковки складних конструкцій. ТОВ «ІТАК» має конкурентну перевагу за форматом обладнання, яку складно наслідувати іншим виробникам, оскільки це потребує значних капіталовкладень. Фарбність обладнання також впливає на конкурентоздатність підприємств.

ТОВ «ІТАК» пропонує повний виробничий цикл виготовлення гнучкої упаковки: від розробки оригінал-макету, кольороподілу до виготовлення фотополімерних форм і випуску готової високоякісної продукції. Компанія надає послуги з нанесення повнокольорового флексографічного друку на гнучкі матеріали: плівку, фольгу, каширований фольгою папір та ін., а також з виробництва та продажу полімерної плівки (табл. 1.2).

Зростання ринку упаковки пояснюється змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування підприємства, які доцільно розглядати в системі «постачання – виробництво – збут». Так, розвиток ринків постачання за рахунок розвитку промисловості, а саме кількісний



приріст виробництва та якісні перетворення – виготовлення нових товарів, що зумовлюють тенденцію збільшення обсягу випуску і споживання упаковки. Важливе значення для споживача і товаровиробника має збільшення терміну використання товару. Триваліший строк використання дозволяє виробничій і збутовій ланкам оптимізувати логістичні процеси, скоротити частоту оновлення запасів, зменшити втрати від прострочених товарів.

Таблиця 2.1

### Асортимент продукції, що виготовляє та реалізує ТОВ «ІТАК»

Вид продукції	Характеристика
Упаковка для нехарчових продуктів	Упаковка для фармацевтичної продукції, також упаковка для серветок, паперових рушників, фольги, губок і інших товарів щоденного споживання, упаковка для мила та ін. При виготовленні упаковок нехарчових продуктів використовуються плівки ВОРР в різних комбінаціях, одношарові СРР плівки, композитні плівки. Виробниче обладнання дозволяє створювати упаковку високої міцності, з низькою ймовірністю розриву. При цьому доступні різноманітні можливості в оформленні зовнішнього вигляду упаковки, що дозволяє задовольнити потреби найвимогливіших замовників.
Упаковка для харчових продуктів	Упаковка для бакалійної продукції, кондитерських виробів, молочних продуктів, напівфабрикатів, продуктів глибокої заморозки та ін. У переліку продукції є також етикетки для пластикових пляшок та іншої ПЕТ тари.
Упаковка для квітів та подарунків	Упаковка для квітів у вигляді різнокольорових і однотонних серветок, конусоподібних і прямокутних пакетів в різних розмірах і варіантах оформлення. Святкова і квіткова упаковка виготовляється з поліпропіленових плівок високої якості, ПЕ, СРР, ламінатів і ламінованого паперу, кашированої фольги. Цей перелік матеріалів дозволяє гідно оформити презент будь-якої цінової категорії.

Джерело: [33]

Одним зі шляхів вирішення цього завдання є використання гнучкої упаковки, виробленої з багат шарових та ламінованих полімерних плівок [8],

що пояснює сучасну тенденцію підвищення попиту на гнучку полімерну упаковку.

Підвищення рівня захисту навколишнього середовища досягається також на основі впровадження стандартів якості, розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації. У галузі упаковки це шість стандартів серії «Упаковка і навколишнє середовище» [34, 35]. Так, стандарт ISO 18601:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Загальні вимоги до використання стандартів ISO в області упаковки і навколишнього середовища» специфікує вимоги і процедури, передбачені для інших міжнародних стандартів у цій серії. Стандартом ISO 18602:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Оптимізація систем упаковки» визначено методологію і процедури оптимізації упаковки, тобто досягнення адекватного мінімуму ваги або об'єму упаковки, якщо це не призводить до збільшення втрат товарів, а також визначення вмісту важких металів в пакуваннях для зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище. Стандартом ISO 18603:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Повторне використання» установлені вимоги, дотримання яких дозволяє віднести упаковку до багаторазової у використанні, та описані процедури оцінки її відповідності. Стандарт ISO 18604:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Повторне використання матеріалів» установлює вимоги до упаковки, яку виробляють способом утилізації матеріалів, та процедури для оцінки дотримання цього стандарту. Стандартом ISO 18605:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Утилізація відходів в якості палива» визначено вимоги до упаковки, яка буде використана на відновлення енергії, та встановлено процедури оцінки виконання вимог цього стандарту. Стандарт ISO 18606:2013 «Упаковка і навколишнє середовище. Органічна переробка» визначає процедури та вимоги до упаковки, яка придатна для органічної переробки [35, 36, 37].

Конкурентоспроможність підприємств тісно пов'язана з масштабом організації комерційної діяльності. ТОВ «ІТАК» займається експортом продукції у країни Молдови, Білорусі, Таджикистану та ін.

Як правило умови оплати постачальнику є фіксованими в середньотерміновій перспективі і зміні не підлягають. Товар в дорозі можна змінити, якщо істотно змінити строк доставки товару. На сьогоднішній день альтернативи морським перевезенням в промисловому сегменті немає.

Розрахунки з клієнтами – це також параметр, на який постачальник не має вагомого впливу, тому що вони залежать від конкуренції на конкретному ринку. Тому постачальник або підписує договір поставки, приймаючи всі умови, або не починає роботу.

Єдиний параметр, як ланцюжок постачання, який контролює ТОВ «ІТАК» – це складські залишки. Цей параметр залежить від дослідження ринку клієнтів і ринку постачальників, а також від ефективності наших комунікацій всередині компанії.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру управління відділу продажу ТОВ «ІТАК».



Рис. 2.1. Організаційна структура управління відділу продажу ТОВ «ІТАК», модель «Метелик»

Це є класична модель «постачальник-клієнт». Згідно принципу метелика, є 2 ключові фігури, які фактично управляють процесами кожен зі своєї сторони. Це менеджер з продажу та менеджер по закупкам. Менеджер з продажу координує і бере безпосередню участь щодо співпраці з керівником відділу (директором), продакт-менеджером та менеджером з продаж. В свою чергу, менеджер по закупкам координує і вчиняє необхідні дії у взаємозв'язку з керівником, технологом, інженером, розробником та менеджером по закупках. Кожен суб'єкт зі свого боку має відповідні завдання та стратегію роботи. Вони обидва діють на рівні один з одним та підпорядковуються лише керівнику, проте залежать один від одного і відповідно повинні працювати в тандемі. Будь-яка помилка в роботі одного з менеджерів і вся розроблена стратегія роботи з клієнтом може піти нанівець.

Таблиця 2.2

#### Розподіл функцій відділу продажу ТОВ «ІТАК»

Структурний підрозділ	Функції
Відділ продажу	Планування обсягу збуту, визначення необхідного розміру замовлення, налагоджування зв'язків із клієнтами
Бухгалтерія	Облік процесу збуту, обробка первинної та звітної документації з обліку збутової діяльності
Відділ ЗЕД	Пошук та переговори з постачальниками та клієнтами, робота по імпорту продукції, митне оформлення
Транспортний відділ Складський відділ	Пакування, відвантаження, навантажувально-розвантажувальні роботи, контроль якості продукції, транспортування продукції Контроль за станом зберігання запасів та їх рухом у процесі реалізації
Сервісна служба	Контроль якості продукції, інсталяція, гарантійне та після гарантійне обслуговування

У табл. 2.3 наведено показники руху персоналу відділу продажу

Таблиця 2.3

**Показники руху персоналу відділу продажу ТОВ «ІТАК» за 2016-2017 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік
1. Середньооблікова кількість, осіб	7	9
2. Кількість прийнятих, осіб	1	2
3. Кількість звільнених всього, осіб	1	-

На рис. 2.2 наведено дані щодо рівня освіти менеджерів з продажу продукції ТОВ «ІТАК».



Рис. 2.2. Структура персоналу за рівнем освіти відділу продажу ТОВ «ІТАК»

Обробка замовлень проходить наступним чином – менеджер зі збуту приймає замовлення при особистому спілкуванні з клієнтом чи засобом телефонного, факсимільного, e-mail зв'язку; підписується договір купівлі-продажу чи відразу виписується рахунок-фактура після чого замовлення передається для підготовки та відвантаження на склад. При цьому оформляються супровідні відвантажувальні і платіжні документи. Дебіторську заборгованість відслідковує бухгалтерія. Підприємство має

складське приміщення, замовлення для цієї категорії продукції здійснюється у поєднанні двох стратегій: фіксованого інтервалу та стратегії «один на один». Таким чином, потребує дослідження організації системи розподілу продукції на підприємстві, що досліджується

## 2.2. Дослідження системи розподілу товарів у ТОВ «ІТАК»

Так клієнтська база ТОВ «ІТАК» налічує 2172 клієнтів, та збільшилася порівняно з 2017 роком 280 підприємств-клієнтів, з них постійні клієнти та клієнти, що придбали обладнання становлять близько 70 %. Найбільше клієнтів в Київському, Одеському регіонах, найменша кількість в Житомирському, Луцькому, Миколаївському, Рівненському, Сумському, Тернопільському, Ужгородському, Чернігівському та Чернівецькому регіонах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Кількість споживачів ТОВ «ІТАК» за 2016-2017 рр.

Кількість менеджерів зі збуту	Кількість реальних клієнтів в базі 2016 р.	Нові клієнти 2016 р.	Кількість реальних клієнтів в базі 2017 р.	Нові клієнти 2017 р.
9	280	30	370	90

Ми досліджуємо тільки дані по «реальних» клієнтам, оскільки в архіві клієнтської бази міститься близько 1000 даних про так званих «номінальних» клієнтів, які не зацікавилися продукцією підприємства на даному етапі, але відповідно статистиці щорічно близько 5 % цих клієнтів переходять до категорії «реальні клієнти».

Оскільки підприємство працює у всіх регіонах України, основні ринки збуту для підприємства – це Київський, Одеський, Харківський, Дніпровський регіони (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Розподіл структури продажу продукції ТОВ «ІТАК»  
за 2015-2017 рр.**

Місто (район)	Питома вага продажу,%			Відхилення, %	
	2015 р.	2016 р.	2017р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Київ	63,47	58,61	53,22	-4,86	-5,39
Дніпро	3,05	2,95	3,14	-0,09	0,18
Умань	1,82	2,49	3,93	0,68	1,44
Чернівці	1,27	1,98	2,45	0,71	0,47
Кременчук	4,32	5,62	7,51	1,30	1,89
Харків	2,29	1,70	2,08	-0,59	0,38
Львів	4,37	5,53	4,86	1,16	-0,66
Черкаси	3,08	4,95	5,86	1,86	0,91
Одеса	7,16	9,10	8,86	1,94	-0,24
Хмельницький	2,95	1,99	2,79	-0,96	0,80
Чернігів	1,40	1,17	1,21	-0,23	0,05
Запоріжжя	4,84	3,92	4,09	-0,92	0,17
Разом	100	100	100	-	-

Основними потенційними клієнтами ТОВ «ІТАК» є такі відомі підприємства, як: ТОВ «А.В.К. Київ», ТОВ «Август – Кій», ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат», ТОВ «Хліб Столиці», ТОВ «БОН БУАССОН БЕВЕРИДЖ», «Кока-Кола БЕВЕРИДЖИЗ Україна Лімітід», ПАТ «Оболонь», ПАО «ЄФЕС Україна», АТ «ВО КОНТІ», ПАТ «Миронівське хлібоприймальне підприємство», ТОВ «Продснаб плюс», ТОВ «Сквирський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Укр Еко-Хліб», ПАТ «Яготинський маслозавод», ТОВ «Перший столичний хлібзавод», ПАТ «Чернігівська кондитерська фабрика "СТРІЛА", ВТК ПП «ЛУКАС», ТОВ «Малбі Фудс», та ін.

Нами було проведено дослідження факторів, що впливають на формування розподілу продукції ТОВ «ІТАК». Як вже говорилося раніше на діяльність підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

**Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ІТАК»**

<b>Політичні</b>	<b>Технологічні</b>	<b>Соціокультурні</b>	<b>Економічні</b>
Зміни у законодавстві	Нові технічні та технологічні можливості у галузі виробництва упаковок	Змінення цінностей споживачів	Економічний стан країни, змінення ВВП
Державне регулювання	Державна промислова політика	Екологічні зміни	Зміни ставки НБУ
Зміна положення України на міжнародному ринку	Розвиток НДДКР	Змінення рівня життя	Інфляційні процеси
Зміна владних структур		Демографічні зміни	Основні зовнішні витрати
		Зміни структури доходів та витрат населення	Коливання курсу валют
Форс-мажорні обставини			

*Джерело: складено на основі [21, 23,24]*

До зовнішнього середовища можна віднести негативний вплив політичного фактору визначається недосконалим законодавством, що регулює діяльність підприємств, високим рівнем корупції контролюючих органів та великим податковим тиском. З прийняттям закону про заборону виготовлення полімерних пакетів, частина підприємств даної галузі взагалі можуть припинити свою діяльність. А тим підприємствам, які будуть продовжувати працювати, потрібно реінвестувати значні кошти для заміни технологічних ліній та налагодження виробництва нової продукції.

Найбільш позитивний вплив здійснює технологічний фактор, оскільки дає змогу використовувати новітні технології у виробництві упаковки, яке не будуть завдавати шкоди навколишньому середовищу. Застосування високотехнологічного обладнання дає змогу підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції. Однак купівля нового обладнання



потребує значних інвестицій у виробничі фонди підприємства. ТОВ «ІТАК» виробляє багат шарову пакувальну плівку на німецькому обладнанні Windmoller & Holscher з кращого європейського сировини - Basell, BASF, DSM, A. Schulman, Clariant, Exxon Mobil. Завдяки спеціальним добавкам плівка антистатичні властивості і не схильна до злипання [37].

Ринковий фактор здійснює вплив на діяльність підприємства, оскільки потреба в продукції ТОВ «ІТАК» є стабільною та є можливість розширення своєї діяльності на національному ринку. Конкурентний фактор здійснює дещо негативний вплив, особливо з боку продукції, яка імпортується до нашої держави з інших країн. Вітчизняний ринок пакувань насичений виробами з поліетилену, а тому виробники та продавці борються за ринки збуту. В цій боротьбі «виживають» підприємства, які можуть запропонувати широкий асортимент продукції та доступні ціни на неї, а також мають розгалужені канали збуту.

Соціально-демографічний фактор здійснює вплив на діяльність підприємства, оскільки чисельність населення країни є значною і велика кількість українців користуються різними видами упаковки в повсякденному побуті. Також велика кількість населення та достатній рівень його освіченості дає змогу обрати хороший кадровий склад для підприємства. Попри це, постає питання підвищення екологічної свідомості громадян України. Потрібно вести пропаганду економного використання продукції з поліетилену та її безпечної утилізації і переробки.

Природно-кліматичний фактор впливає позитивно, оскільки використання та виготовлення продукції підприємства не залежить від умов нашого клімату. Але діяльність підприємства та його продукція здійснюють негативний вплив на навколишнє середовище. Так, наприклад, період повного розпаду поліетиленових пакетів сягає від 100 до 400 років. Тому для підприємства є важливим введення нових технологій та видів продукції, котрі зменшать негативний вплив на навколишнє середовище.

До внутрішніх факторів діяльності ТОВ «ІТАК» можна віднести: організація, використання, спрямування, розподіл оборотних коштів; обсяг виробленої та реалізованої продукції; контроль за величиною оборотних коштів; тривалість виробничого процесу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Внутрішні фактори впливу на діяльність ТОВ «ІТАК»

Джерело: [21,22,23,24]

ТОВ «ІТАК» проводило дослідження факторів, що впливають на систему розподілу продукції, залучачи при цьому провідних експертів.

Відповідно матриці, найбільш важливими на стадії помірної зростання є елементи таких підсистем, як кадрова, товарна, програмування, сервісне обслуговування та стимулювання збуту, інформація, організація та реклама. Бали визначено для кожної підсистеми виходячи з суми 100 (дод. Б), Так, згідно із проведеними дослідженнями кадрове забезпечення склало 26 бали.

Таблиця 2.7

## Кадрове забезпечення

№	Показник	Ум. познач	Формула	Розрахунок
1	Рівень професійної компетенції (Ступінь відповідності рівня освіти збутового персоналу посадам)	Рпк	$((0,25 \cdot M_{в} + 0,75 \cdot M_{с.с.} + 1 \cdot M_{в.с.}) / M) + (0,25 \cdot T_{с.т.} + 0,75 \cdot T_{в} + 1 \cdot T_{с.с.} / M) / 2$	66,23
2	Рівень репутації менеджерів	Ррм		26,00
3	Оцінка досвіду ( з урахуванням стажу роботи)	Кдо	$(0,25 \cdot P_{с1} + 0,75 \cdot P_{с2} + 1 \cdot P_{с3}) / S$	0,13
4	Рівень професійної адаптації	Рпа		100,00

Таблиця 2.8

## Оцінка показників репутації менеджерів

№	Показники	Коеф знач	Оцінка, бали ( 1-10)			Зважена оцінка
			1	2	3	
1	Професійна компетенція	0,18	9	9	8	4,68
2	Здатність організувати роботу підлеглих	0,12	9	8	9	3,12
3	Творча ініціатива	0,13	9	8	9	3,38
4	Здатність враховувати ділові якості підлеглих	0,12	9	9	8	3,12
5	Здатність швидко і самостійно приймати рішення	0,14	9	8	9	3,64
6	Вміння поєднувати в роботі інтереси колективу	0,13	9	9	8	3,38
7	Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,12	9	9	8	3,12
8	Особиста дисципліна	0,06	9	8	9	1,56
<b>Загальна</b>						<b>26</b>

Використано систему зважених оцінок для розрахунку рівня збутового потенціалу ТОВ «ІТАК» шляхом множення кожної оцінки підсистеми на її важливість (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

### Балова оцінка системи розподілу продукції ТОВ «ІТАК»

№	Складова	Кількість балів при певному стані збутового потенціалу				
		Зовсім не використовується	Погано використовується	Не повністю використовується	Добре використовується	Дуже добре використовується
1	Система ресурсного забезпечення					
1.1	Інформаційне				20	
1.2	Кадрове					26
1.3	Товарне				16	
	<b>РАЗОМ</b>				36	26
2	Система управління ЗД					
2.1	Програмування					21,1
2.2	Організація					24,5
2.3	Маркетинговий контроль				41	
	<b>РАЗОМ</b>				41	45,6
3	Система підтримки ЗД					73,1
	<b>РАЗОМ</b>					73,1
	Максимальна кількість балів				221,7	

Таблиця 2.10

### Балова оцінка рівня використання збутового потенціалу ТОВ «ІТАК»

Рівень використання збутового потенціалу		Якщо потенціал добре використовується
Система ресурсного забезпечення		
Інформаційне	71,428571	потенціал добре використовується
Кадрове	81,25	потенціал добре використовується

Товарне	57,142857	<b>потенціал використовується погано</b>
<b>РАЗОМ</b>	<b>70,454545</b>	<b>потенціал добре використовується</b>
Система управління ЗД		
Програмування	75,357143	<b>потенціал добре використовується</b>
Організація	76,5625	<b>потенціал добре використовується</b>
Маркетинговий контроль	78,846154	<b>потенціал добре використовується</b>
<b>РАЗОМ</b>	<b>77,321429</b>	<b>потенціал добре використовується</b>
Система підтримки ЗД	76,145833	<b>потенціал добре використовується</b>
<b>РАЗОМ</b>	<b>76,145833</b>	<b>потенціал добре використовується</b>
<b>Максимальна кількість балів</b>	<b>74,898649</b>	<b>потенціал добре використовується</b>

Також, необхідно провести дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів ризику, що впливають на розподіл продукції ТОВ «ІТАК» (дод. В).

Стратегічний аудит системи збуту спрямований на визначення ступеня використання наявних у підприємства маркетингових можливостей для досягнення стратегічних цілей у сфері збуту, а також на ідентифікацію різного роду ризиків. Тому важливим напрямом стратегічного аудиту є виявлення, оцінка ризиків розподілу продукції на підприємстві ТОВ «ІТАК». Оцінка збутових ризиків здійснювалась експертним методом за такими критеріями: імовірність ризику, небезпека ризику, важливість ризику. За результатами оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів розробляються профілі стратегічних збутових ризиків, в яких фактори ризику ранжуються за зонами в залежності від ступеню важливості:

Зона критичного ризику – від 0,55 до 1

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

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

Таблиця 2.11

**Матриця внутрішніх факторів ризику розподілу продукції та конкурентних можливостей**

Комплексна система	Ключові фактори ризику	Конкурентні можливості
Систем ресурсного забезпечення збутової діяльності	Неутримання конкурентних позицій	Високий рівень професійної компетенції
	Недооцінка конкурентів	Наявність значного досвіду у сфері збутової діяльності
	Низький рівень маркетингової активності	Наявність синергічного ефекту договірних відносин
	Відсутність необхідної інформаційної системи безперервного дослідження ринкового середовища	Високопрофесійний персонал, кращі менеджери
	Змінив законодавстві	Застосування програмного забезпечення "Моноліт"
	Розірвання договорів	Створення комфортних умов праці
	Хедхантерство	Висока соціальна база
Система управління збутовою діяльністю	Неефективна система стратегічного планування збутової діяльності	Ефективна система оперативного планування
	Відсутність стратегічної направленості збутової діяльності	Діючий механізм аналізу і виконання планів
	Низький ступінь доцільності організаційної структури збуту	Ефективне управління запасами
	Низька ефективність використання ресурсного потенціалу	Новітня система логістики
Система підтримки збутової діяльності	Відсутність програм рекламної діяльності й оцінки її ефективності	Охоплення всіх сегментів споживачів, орієнтація на різні рівні достатку людей
	Відсутність системи оцінки ефективності заходів зі стимулювання збуту	Вдала орієнтація рекламних кампаній на пробудження емоцій пов'язаних з дружбою
	Наявність невикористаних можливостей в рамках ПР	Розширення кола потенційних покупців
		Ефективна система стимулювання персоналу

У табл. 2.12 та у дод. В наведено балову оцінку зовнішніх та внутрішніх ризиків, що впливають на розподіл продукції ТОВ «ІТАК».

Таблиця 2.12

**Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів ризику зниження ефективності збутової діяльності підприємства**

№ п/п	Ключові фактори	Оцінка		Важливість ризику
		Імовірність ризику	Небезпека ризику	
<b>Зовнішні фактори ризику</b>				
1	Зниження темпів виробництва	0,1	0,3	0,03
2	Нестабільність економічної ситуації	0,7	0,7	0,49
3	Зниження обсягів реалізації товарів	0,1	0,5	0,05
4	Зростання запасів товарів	0,3	0,4	0,12
5	Незбалансованість товарної пропозиції щодо платоспроможності населення	0,1	0,2	0,02
6	Зростання рівня безробіття	0,6	0,4	0,24
7	Обмеження у сфері ціноутворення	0,3	0,2	0,06
8	Збільшення мита	0,4	0,6	0,24
9	Нестабільність законодавства	0,7	0,9	0,63
10	Послаблення конкурентних позицій внаслідок неадекватної оцінки цільового ринку та недооцінки конкурентів	0,5	0,7	0,35
11	Інфляція	0,9	0,9	0,81
12	Зростання тиску конкурентів	0,9	0,8	0,72
13	Світова криза (Збільшення акцизу на сировину)	0,8	0,9	0,72
14	Кліматичні умови	0,1	0,3	0,03
15	Підвищення цін на сировину	0,7	0,9	0,63
16	Невиплата депозитів (відстрочка)	0,6	0,5	0,3
<b>Внутрішні фактори ризику</b>				
1	Низький ступінь маркетингової активності при формування асортиментної політики підприємства	0,2	0,7	0,14
2	Неефективна система стратегічного планування збутової діяльності	0,2	0,6	0,12
3	Низька ефективність використання ресурсного потенціалу	0,6	0,5	0,3
4	Відсутність системи оцінювання ефективності заходів зі стимулювання збуту	0,2	0,6	0,12
5	Наявність невикористаних можливостей в рамках ПР	0,1	0,5	0,05
6	Відсутність програм рекламної діяльності та оцінювання її ефективності	0,1	0,7	0,07

Таким чином, згідно із наведених даних табл. 2.9 та 2.12 та виходячи із поставлених стратегічних цілей, розроблено рекомендації для підвищення збутового потенціалу підприємства ТОВ «ІТАК» [38]:

1. Підсистема програмування збутового потенціалу. Удосконалення прогнозування результатів збутової діяльності підприємства на основі визначення частки ринку та за допомогою сучасних методів прогнозування.

2. Підсистема товарного забезпечення. Удосконалення товарного портфелю підприємства – просування товарів підприємства відповідно визначених стратегій, елімінування товарів, які не приносять прибутку та не є перспективними для підприємства, розширення та доповнення асортименту, що зможуть забезпечити зберігання навколишнього середовища.

3. Підсистема сервісної підтримки. Удосконалення сервісної підтримки розподілу продукції ТОВ «ІТАК» – стандарти роботи сервісної служби, положення про сервісну службу підприємства.

4. Підсистема кадрового забезпечення. Удосконалення структури персоналу відділу збуту. Удосконалення роботи менеджерів зі збуту – стандарти ефективності роботи, розроблення тестових завдань для визначення напрямів навчання для підвищення професійних навичок та умінь.

5. Підсистема організації збутової діяльності. Як правило умови оплати постачальнику є фіксованими в середньотерміновій перспективі і зміні не підлягають, тому необхідно підвищити увагу аналізу і контролю формування нормування оборотних коштів ТОВ «ІТАК». Удосконалення методів розподілу продукції доповнення існуючих методів збуту методом збуту через мережу Інтернет.

6. Підсистема контролю та координації. Удосконалення системи контролю та оцінки системи розподілу для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю.



7. Підсистема маркетингових комунікацій неопосередкованого впливу. Удосконалення стимулювання збуту підприємства – сегментація клієнтів підприємства, стратегії роботи з ними відповідно сегментації, сегментація засобів цінового та нецінового стимулювання для існуючих клієнтів підприємства, потенційних клієнтів та клієнтів конкурентів; стимулювання збуту відповідно визначених стратегій для продукції підприємства; визначення бюджету на стимулювання та графіків реклами і участі у виставках та конференціях; доповнення існуючих методів стимулювання новими методами. Шляхи удосконалення цієї підсистеми ми розглянемо в наступному параграфі.

### **2.3. Оцінювання ефективності організації продажу товарів**

Організацію та оцінювання ефективності продажу товарів у ТОВ «ІТАК» доцільно здійснювати таким чином [39]:

- аналізувати виконання договірних зобов'язань перед покупцями по поставках продукції;
- аналізувати якості що поставляється покупцям продукції; - аналіз показників результативності збутової діяльності;
- аналізувати впливу збутової діяльності на прибуток підприємства.

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. Кількісна оцінка ефективності системи збуту передбачає порівняння у динаміці та визначення темпів зміни і відхилення показників ефективності збутової діяльності. До таких показників належать:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції); 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 працівника, що займається збутом;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства. [39]

Показником відповідності темпів виробництва і реалізації може слугувати коефіцієнт реалізації, що є співвідношенням обсягів реалізованої і виробленої продукції за відповідний період часу. Що ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, і що стійкішою є така відповідність, то більш синхронною і ритмічною є діяльність виробничої і збутової підсистем підприємства. Невідповідність у темпах зміни різних показників виробництва і реалізації дає можливість виявити певні проблеми у діяльності окремих служб, а саме:

– якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання виробленої (товарної продукції), то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва;

– якщо темпи зростання виробленої (товарної продукції) вищі за темпи зростання реалізованої продукції, то це є ознакою зростання залишків нереалізованої або готової продукції на складах і сповільнення оборотності оборотних активів підприємства [40, с. 49].

Для того, щоб з'ясувати причини зміни основних показників господарської діяльності, необхідно дослідити, як здійснювалося виробництво і реалізація продукції на підприємстві ТОВ «ІТАК» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Динаміка виробленої та реалізованої продукції ТОВ «ІТАК»

Показники	Роки			Темпи змін (ланцюговий), %	
	2015	2016	2017	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	26824	45594	73145	166,46	160,82
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	35499	52482	78887	149,13	151,29
Коефіцієнт відповідності	0,79	0,88	0,94	111,39	106,81
Середні залишки нереалізованої продукції	7279	5889	4845	83,57	78,05

Згідно з даними, що наведені у табл. 2.13 за 2015–2017 рр. відбувалося зростання обсягів реалізації продукції та виробництва ТОВ «ІТАК». Однак темпи зростання доходу від реалізації продукції є дещо вищими, ніж темпи зростання виробленої продукції, що свідчить про зниження залишків нереалізованої продукції, а відтак – про позитивну динаміку збуту продукції підприємства. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягами виробництва має тенденцію до зростання і наближається до одиниці, що свідчить про зростання узгодженості між виробничою і збутовою підсистемами.

Обсяг продажу безпосередньо впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Кошти, які надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «ІТАК»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2016	2017	абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації продукції	45594	73145	27551	60,79
Собівартість реалізованої продукції	29356	48919	19563	73,41
Валовий прибуток	17219	22935	5715	38,34
Витрати на збут	1229	1654	425	46,31

За даними табл. 2.14, констатуємо зростання за всіма показниками. Так дохід від реалізації продукції зріс на 27 551 тис. грн, або на 60,79 %; валовий прибуток – на 5 715 тис. грн, або на 38,34 %. Однак найвищі темпи зростання має собівартість реалізованої продукції підприємства (73,41 %), проте, 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 реалізованої продукції. Витрати на збут зросли на 425 тис. грн, або на 46,31 %, але за темпами зростання вони поступаються показнику собівартості реалізованої продукції.

Розглянемо детальніше динаміку, склад та структуру витрат на збут за 2016–2017 рр., застосовуючи вертикальний та горизонтальний аналіз їх сум Додаток (Д). Найвищими темпами зростали витрати за статтями: «МШП» - у 7,2 рази; «Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції» - 9,1 рази; «Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» - на 83,15 %.

Оцінюючи структуру витрат ТОВ «ІТАК» на збут, можна констатувати, що суттєвих змін щодо перерозподілу ролі окремих видів витрат у загальному їх підсумку протягом аналізованого періоду не відбулося. У 2017 р. «Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника» становили 23,5 % від загальної суми витрат на збут, їх сума зросла на 149,7 тис. грн, або на 49,03 %.

Для оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності ТОВ «ІТАК» та проаналізувати ступінь окупності цих витрат (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка і окупність витрат ТОВ «ІТАК», тис. грн**

Показники	Роки		Відхилення	
	2016	2017	абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації продукції	45594	73145	27551	60,79
Собівартість реалізованої продукції	29356	48919	19563	73,41
Адміністративні витрати	9219	12935	3716	38,34
Витрати на збут	1229	1654	425	46,31
Інші операційні витрати	8856	11376	2520	31,34
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	48660	74884	26224	64
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю,	0,0252	0,0225	-0,0027	-10,71
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	37,09	44,22	7,13	11,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	85	2034	1949	2421
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн витрат на збут	0,06	1,22	1,16	2033

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період знизилася на 0,0027 пункти, або на 10,71 %. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції

становить 44,22 грн на 1 грн витрат на збут, що більше від минулорічного значення на 7,13 грн, або на 11,52 %, що слід розцінити позитивно.

Позитивною динамікою характеризується і коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Так у 2017 р. його значення становить 1,22 і за аналізований період він зріс на 1,16. Кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності підприємства.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Показники-індикатори результативності збутової діяльності  
ТОВ «ІТАК»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2016	2017	абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації продукції	45594	73145	27551	60,79
Інші доходи від операційної діяльності				
Собівартість реалізованої продукції	29356	48919	19563	73,41
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	48660	74884	26224	64
Середня вартість активів підприємства	51 916	54 805	2 889	5,57
Валовий прибуток	17219	22935	5715	38,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	85	2034	1949	2421
Рентабельність реалізованої продукції, %	37	31	-6	-13,29
Рентабельність основної діяльності, %	58	46	-12	-19,5
Рентабельність операційної діяльності, %	0,13	2	1,87	1700
Рентабельність активів, %	0,11	3	2,89	2727

Як показують дані табл. 2.16, показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності є досить значними, хоча протягом аналізованого періоду спостерігаємо тенденцію до їх зниження. Так

рентабельність основної діяльності у 2017 р. знизилася на 19,5% проти рівня 2016 р. Відповідно показники рентабельності, що розраховано за показником фінансового результату від операційної діяльності, то їх абсолютні значення хоч є незначними, проте демонструють позитивну динаміку. Зокрема економічна рентабельність у 2017 р. становила 3% і зросла відносно рівня попереднього року на 2,89%. Загалом ефективність діяльності ТОВ «ІТАК» підвищилася.

Проведемо дослідження ділової активності ТОВ «ІТАК» (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «ІТАК»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2016	2017	абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	45594	73145	27551	60,79
Середня вартість активів підприємства, тис. грн	51 916	54 805	2 889	5,57
Середня величина залишків готової продукції на складі тис. грн	3267	1828,5	-1438	-55
Середня величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	2907,3	3165,2	258,2	8
Віддача активів підприємства (коэф.)	0,87	1,33	0,46	
Тривалість обороту сукупних активів, дні	413,79	270,67	-143,12	
Коефіцієнт оборотності готової продукції	13,95	40	-3,95	
Тривалість обороту готової продукції, дні	25,8	9	-16,8	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	15,7	23,1	7,4	
Тривалість обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, дні	22,92	15,58	-7,34	

Пришвидшилася оборотність готової продукції підприємства. Якщо у 2016 р. середній термін зберігання продукції на складі становив 26 днів, то у поточному році така тривалість скоротилася на 16,8 днів, або на 66,34 % і становила 9 днів. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, а також про поліпшення роботи відділу збуту та маркетингу ТОВ «ІТАК».

Крім того, якщо у 2016 р. середній період погашення заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства становив 22,92 дня, то у 2017 р. ТОВ «ІТАК» реалізовувало свої боргові права вже за 15,59 дня, що свідчить про пришвидшення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги. Така динаміка показників позитивно характеризує стан платіжної дисципліни ТОВ «ІТАК» і позитивно позначиться на зростанні його фінансових результатів і зміцненні фінансового становища. У 2017 р. ТОВ «ІТАК» входило в ТОП-підприємств, які є найбільшими платниками податків в Україні.

Необхідно також приділити увагу діяльності працівників відділу збуту ТОВ «ІТАК», у 2017 р. кількість працівників відділу збуту зросла на 2 особи, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 82,08%. Дохід на одного працівника відділу збуту зріс на 60,8%.

Таким чином, провівши дослідження збутової діяльності ТОВ «ІТАК» можна визначити, що підприємство має значний потенціал, а оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства є необхідними для обґрунтування перспективи збутової політики.



## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ**

#### **АСОРТИМЕНТУ ТОВАРІВ ТОВ «ІТАК»**

#### **3.1. Вдосконалення структури асортименту товарів ТОВ «ІТАК»**

Розробка оптимального товарного асортименту підприємства, орієнтованого на ринковий попит, передбачає, по-перше, використання моделей і методів виявлення, і представлення попиту, а по-друге, використання моделей і методів обґрунтування номенклатури і структури асортименту на основі виявленого попиту.

Аналітичні методи передбачають проведення аналізу, абстрагування, допущення за інших рівних умов для визначення оптимального товарного портфелю [41]. Синтетичні методи не опираються на розрахунки, виміри, логічні алгоритми, задані правила, використовують лише існуючий досвід та аналогії.

Дані методи апелюють до різних джерел конкурентоспроможності підприємства на ринку, використовують різні критерії оптимальності [41], базуються на власній системі аналізуючи параметрів та мають свою форму подання результатів. В силу цього зазначені методи мають свої переваги так і обмеження на інтерпретацію одержуваних результатів. Матриця Бостонської Консалтингової Групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії, дає наочне уяву про життєвий цикл товарів, класифікуючи їх за допомогою двох параметрів: відносної частки ринку, що характеризує позицію компанії на ринку та швидкості зростання обсягу продаж продукції на даному ринку. В процесі портфельного аналізу компанія може відслідкувати зміни товарів в динаміці. Такі траєкторії руху продуктів дозволяють оцінити дійсність поточної роботи з асортиментом та при необхідності розробити план дій щодо тенденцій змінення та розвитку; збалансувати асортимент товарів; проаналізувати потенціал існуючого

товарного портфелю; розробити стратегії для подальшої роботи з ними. Основними недоліками є відсутність об'єктивних даних, що спричиняють виникнення складнощів в визначенні частки ринку конкурентів, не враховуються зовнішні джерела конкурентних переваг, обов'язкова наявність ефекту масштабу.

Матриця McKinsey або General Electric широко застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій з матриць „привабливість-конкурентоспроможність”. Особливістю цієї матриці є її багатокритеріальність, що дозволяє більш точно розробити стратегію компанії пов'язаною з оптимізацією товарного асортименту. В порівнянні з матрицею BCG, вона враховує більшу кількість факторів, що впливають на розробку стратегії, базуючись на суб'єктивних показниках конкурентоспроможності та привабливості, які можуть не відповідати дійсності [42].



Рис. 3.1. Матриця «Мак-Кінсі/ДЕ»

«привабливість – конкурентоспроможність» [42, с. 183]

Матриця «Мак-Кінсі/ДЕ» містить дев'ять клітинок що розташовані в двовимірній системі координат -галузева привабливість та сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником. Критерій визначення довгострокової галузевої привабливості включає: ємність ринку та темпи його зростання; інтенсивність конкуренції; вхідні та вихідні бар'єри; сезонність та циклічність коливань; потреба в капіталовкладеннях; загрози та можливості галузей, що розвиваються; вплив соціального, екологічного факторів, а також, державного регулювання [43].

Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової галузевої привабливості, кожному показнику потрібно присвоїти вагу, що відповідає її важливості для керівництва та тій ролі, що відіграє цей показник у виборі стратегії. Сума всіх вагів повинна дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом перемноження оцінки кожного показника привабливості галузі (при оцінці можна використовувати шкалу від 1 до 5 або від 1 до 10) на вагу конкретного показника. Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості дає довгострокову галузеву привабливість. Оцінка привабливості розраховується для кожної галузі, що представлена в портфелі компанії. Рівень привабливості галузі визначає її позицію в матриці по вертикалі.

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв [44, с. 199-200]. (В цілому ж, для них з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

- а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;

в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено.

Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан [44, с. 188]. Матриці «Мак-Кінсі/ДЕ» властиві як переваги, так і недоліки. Переваги матриці «Мак-Кінсі/ДЕ»:

Глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства.

Гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій стратегічній одиниці бізнесу.

Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки. Щоправда, труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.

Зважаючи на недоліки матриці «Мак-Кінсі/ДЕ», вона в даний час постійно вдосконалюється, переважно шляхом збільшення кількості та уточнення переліку чинників, які беруть до уваги, оцінюючи привабливість ринку чи конкурентоспроможність організації, або розширення варіантів стратегій для кожної з позицій матриці.

Для удосконалення структури асортименту товарів ТОВ «ІТАК» будемо застосовувати матричний метод McKinsey. Для початку обираємо для ринку кожного з СГП найбільш істотні критерії оцінки привабливості: відносна частка ринку, якість продукції, кваліфікований персонал, надійність постачальників, оперативність поставок споживачам за замовленням (табл.3.1). Кожному із критеріїв присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці.

Таблиця 3.1

## Конкурентоздатність стратегічних господарських підрозділів ТОВ «ІТАК»

№	Показники	Коефіцієнт значущості показника	Стратегічні господарські підрозділи: виробництво, збут									
			Упаковка для напівфабрикатів	Упаковка для кондитерських виробів	Упаковка для бакалійної продукції	Упаковка для продукції глибокої заморозки	Упаковка для молочної продукції	Упаковка для квітів	Упаковка для серветок, губок, паперових рушників	Упаковка для квітів із кашированої	Упаковка для мила	Упаковка для фольги
1.	Якість сировини	2,0	9	8	8	7	9	9	6	9	9	9
2.	Привабливість асортименту	1,5	5	7	7	6	9	9	3	9	9	6
3.	Відносна частка ринку	0,5	5	5	4	4	6	7	2	5	4	1
4.	Якість продукції	1,5	9	8	9	6	9	10	5	9	9	6
5.	Кваліфікованість персоналу	0,5	7	6	7	5	8	8	5	8	8	4
6.	Збутова мережа	1,0	3	5	5	4	6	8	1	7	7	4
7.	Оперативність поставок	1,0	6	6	6	5	7	7	2	8	8	4
8.	Надійність постачальників	1,0	7	6	6	5	6	9	4	8	8	4
9.	Маркетингова діяльність	1,0	5	4	4	4	6	7	1	7	7	3

## Привабливість ринку

Стратегічні господарські підрозділи: виробництво

Показники	Коефіцієнт значущості показника	Стратегічні господарські підрозділи: виробництво						
		Упаковка для напівфабрикатів	Упаковка для кондитерських виробів	Упаковка для бакалійної продукції	Упаковка для продукції глибокої заморозки	Упаковка для молочної продукції	Упаковка для квітів	Упаковка для сервісу пакування в руш
Ємність ринку	1,5	8	6	9	5	9	9	
Темп зростання ринку	1,0	6	7	9	5	8	7	
Рівень конкуренції	1,5	7	6	8	5	8	8	
Купівельна спроможність покупців	1,5	8	5	7	5	8	9	
Рівень насичення попиту	1,5	8	6	7	4	8	8	
Доступність товарних ресурсів	1,0	8	7	7	7	9	9	
Прибутковість	1,0	8	7	7	7	9	9	
Привабливість інвестицій	0,5	8	7	7	6	8	8	4
Державне регулювання	0,5	4	4	4	4	4	4	4

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо значення показника конкурентоспроможності СГП у діапазоні від 0 до 10. На вертикальній лінії відкладаємо значення показника привабливості ринку відповідного СГП підприємства у такому ж діапазоні. Кожний СГП підприємства розміщуємо у матриці відповідно до значення його показника конкурентоспроможності та привабливості його ринку. Відображаємо кожний СГП у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у вартісному вираженні в загальному обсязі продажу даного підприємства. Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію привабливості ринку, знаходимо загальний показник конкурентоздатність стратегічних господарських підрозділів ТОВ «ІТАК» (сума зважених оцінок по кожному ринку), та заносимо результати в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Загальна зважена оцінка по кожному ринку ТОВ «ІТАК»

Показники	Упаковка для напівфабрикатів	Упаковка для кондитерських виробів	Упаковка для бакалійної продукції	Упаковка для продукції глибокої заморозки	Упаковка для молочної продукції	Упаковка для квітів	Упаковка для серветок, губок, паперових рушників	Упаковка для квітів із зашифрованої фольги	Упаковка для мила	Упаковка для фольги
Конку-ренто-спромож-ність	0,66	0,65	0,67	0,55	0,77	0,85	0,36	0,82	0,81	0,54
Привабл-ивість	0,75	0,61	0,62	0,53	0,82	0,82	0,74	0,52	0,52	0,82
Квадрат	5	5	5	9	4	1	8	3	3	7

Побудуємо матрицю «Мак-Кінсі/ДЕ» «привабливість – конкурентоспроможність» ТОВ «ІТАК» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Матриця «Мак-Кінсі/ДЕ» «привабливість – конкурентоспроможність» ТОВ «ІТАК»

Отже, пропонуємо можливі стратегії для кожної товарної групи ТОВ «ІТАК».

Таблиця 3.4

**Можливі маркетингові стратегії ТОВ «ІТАК» відповідно до позиції в матриці Мак Кінзі**

Квадрант	Стратегії	Пропозиції
1 (упаковка для фольги)	Швидко розширювати ринок і обсяг збуту	інвестувати, зростати
	Розширювати асортимент	
	Використовувати переваги цінового лідерства	
	Інвестувати, утримувати позиції	
2(упаковка для серветок, губок та паперових рушників )	Поступове розширення частки ринку	інвестувати, зростати
	Шукати та визначати найбільш привабливі сегменти	
	Підтримувати або підвищувати норму прибутку	
	Скорочувати стратегічну зону господарювання	
3 (упаковка для продукції		використовувати досягнутий стан



<b>глибокої заморозки)</b>		
<b>4 (упаковка для молочної продукції)</b>	Поступове розширення частки ринку Підвищувати якість продукту Вибір раціональної асортиментної концепції	інвестувати, зростати
<b>5 (упаковка для напівфабрикатів та бакалійної продукції)</b>	Підтримка частки ринку Підвищення якості продуктів та послуг Концентрація на привабливому сегменті	захищати і використовувати досягнутий стан
<b>6 (упаковка для кондитерських виробів)</b>	Підтримка або скорочення частки ринку Підвищення якості продуктів, послуг Незначне скорочення норми прибутку	не інвестувати, "збирати врожай"
<b>7 (упаковка для квітів)</b>	Підтримка частки ринку Підвищення якості продуктів Незначне скорочення норми прибутку	закріпити стратегічні позиції
<b>9 (упаковка квітів із кашированої фольги)</b>	Поступове скорочення частини ринку Скорочення норми прибутку Залишитись або повільно вийти	не інвестувати, "збирати врожай"

За результатами матриці Мак-Кінсі, такі стратегічні господарські підрозділи ТОВ «ІТАК» як упаковка для напівфабрикатів знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості галузі. При цьому упаковка для серветок, губок та паперових рушників наближаються до зони програвших, оскільки продовжує падати привабливість ринку. Рекомендації: – інвестувати, щоб відновити втрачену позицію (таку стратегію важко реалізувати, якщо привабливість ринку слабка чи середня); – знизити рівень інвестицій з наміром «зібрати врожай», наприклад, шляхом продажу бізнесу; – зупинити інвестування і піти з ринку з низькою привабливістю.

Збільшення проникнення на ринок може бути здійснене шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції. Оскільки ТОВ «ІТАК» є виробничо-збутовим підприємством, то може отримати додаткові конкурентні переваги такими способами:

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

Отже, на основі проведеного портфельного аналізу ТОВ «ІТАК» можемо стверджувати, що дане підприємство має великий потенціал розвитку в майбутньому. За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей воно зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку. Продукція підприємства характеризується досить високими показниками конкурентоспроможності, проте деякі асортиментні групи діють на ринках з низьким ступенем привабливості.

### **3.2. Розробка плану підвищення ефективності організації продажу товарів**

Одним з основних показників, пов'язаних із прогнозом розвитку ринку, є прогноз обсягів продажів. Ґрунтуючись на оцінці переваг ТОВ «ІТАК», можна визначити можливий обсяг продажів в натуральному і грошовому вираженні. Правильний прогноз продажів служить основою для організації виробничого процесу, ефективного розподілу коштів, належного контролю над запасами.

Період прогнозу продажів має бути пов'язаний із загальним плановим періодом. Прогнози продажів є хорошим інструментом менеджменту, який допомагає визначити вплив таких явищ, як ціна, обсяг виробництва, інфляція, на потоки готівки підприємства. Прогнозний обсяг продажу послуг представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогнозні обсяги продажу продукції ТОВ «ІТАК» на 2018 р., тис. грн**

Місяць	Оптимістичний прогноз	Консервативний прогноз
1	48465	52622,4
2	49981	54070,8
3	47400	50836
4	49871	51496
5	49360	51272,8
6	50040	49056
7	50748	51873,6
8	51236	52800
9	51993	50048,4
10	52783	49597,2
11	52981	51388,8
12	55210	56612,4
За рік	610068	621674,4

Із табл. 3.5 при порівнянні видно що оптимістичний прогноз має більші значення за деякі місяці. Це має свої переваги, адже, так можна довести, що наше підприємство з кожним місяцем збільшує кількість наданих обсяг, внаслідок чого збільшується обсяг реалізації.

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною [2].

2. Підсистема сервісного обслуговування. Поліпшення сервісного обслуговування є важливим елементом збутової політики. Попит на сервіс породжується попитом на товар, а якісний сервіс розширює попит на товар. За умілої організації сервісного обслуговування споживачів може стати важливою частиною прибутку. Ринкова пропозиція підприємства ТОВ «ІТАК» має включати в себе надання сервісного обслуговування як значущу складову пропозиції взагалі. Ми вважаємо доцільним розділити сервіс підприємства на передпродажний та після продажний. На етапі передпродажного сервісу служба сервісу підприємства має крім монтажу, демонстрації товару в роботі та навчання роботі, також вивчати вимоги потенційних покупців до сервісу у всіх його аспектах. Працівники відділу збуту мають оглядати без спеціального виклику продану техніку і проводити всі необхідні профілактичні роботи та замінювати зношені деталі. Роботи у післягарантійний період мають проводитися на основі укладеного договору за узгодженим графіком робіт, виконання якого вигідно обом сторонам, зменшується частка браку.

3. Підсистема кадрового забезпечення. Для досягнення стратегічних цілей зі збуту підприємства важливе значення має не тільки товар та сервіс, а і торговий персонал який має втілювати стратегічні збутові завдання в життя. На сьогоднішній день торговий персонал фірми налічує 9 менеджерів зі збуту.

Для цього спочатку визначимо загальну кількість робочих тижнів. Загальна кількість робочих тижнів на рік – 52, однак слід враховувати, що протягом 4-х тижнів кожен працівник перебуває у відпустці. Як показує досвід, у середньому два тижні на рік кожен працівник відсутній на роботі або у зв'язку з хворобою, або подає заяву на неоплачену відпустку у зв'язку з домашніми обставинами. Участь у виставках та конференціях в середньому «забирає» в рік 4 тижні, також два тижні на рік «ідуть» на навчання для підвищення кваліфікації. Таким чином, кількість робочих тижнів становить:  $52 - (4 + 2 + 4 + 2) = 40$  робочих тижнів.

Таблиця 3.6

**Річне робоче навантаження на менеджерів зі збуту ТОВ «ІТАК»**

Група клієнтів відповідно ABC аналізу (табл.3.6)	Кількість клієнтів	Частота звернень менеджерів зі збуту	Кількість звернень менеджерів зі збуту
1	2	3	4 (2x3)
A	18	40	720
B	63	20	1260
C	300	12	3600
Загальне навантаження			5580

Як видно з табл. 3.6 можна виділити три категорії клієнтів. Частота звернень різних категорій клієнтів відрізняється. Виходячи з специфіки роботи нашої компанії, бажана кількість відвідувань менеджером зі збуту клієнтів групи А – один раз на тиждень, клієнтів групи В – один раз на два тижні, клієнтів групи С – один раз на місяць.

Для визначення загального навантаження на менеджерів зі збуту на рік ми підсумували додатки частоти звернень (графа 3 табл. 3.6) на кількість клієнтів у кожній категорії (графа 2 табл. 3.6), а потім підсумували кількість звернень (графа 4 табл. 3.6) по кожній категорії. Ми визначаємо середню кількість звернень на тиждень як відношення загального навантаження (5580) до кількості робочих тижнів (40), отже  $5580:40 = 139,5$  звернень.

У штаті підприємства сім менеджерів зі збуту, отже для визначення середньої на одного менеджера зі збуту на тиждень, ми ділимо середню кількість звернень на тиждень (139.5) на кількість менеджерів зі збуту (7) та отримуємо результат - 20 звернень.

Відповідно середня кількість звернень на рік на одного менеджера зі збуту (20 звернень на тиждень x 40 робочих тижнів) – 600 звернень.

Результати ми ставимо в формулу 3.1:

$$K = \frac{B_3}{B} = \frac{5580}{600} = 9 \quad (3.1)$$

менеджерів зі збуту.

Отже, для досягнення запланованих збутових стратегічних цілей підприємство ТОВ «ІТАК» у 2017 р. має оптимальний штат працівників зі збуту та два нових менеджера зі збуту. Посадові інструкції повинні своєчасно змінюватись та співвідносити завдання зі стандартами ефективності.

3. Підсистема організації збутової діяльності. Крім існуючих методів збуту, які наведені в параграфі 2.2 вважаємо за доцільне для ТОВ «ІТАК» освоєння нових технологій і розвиток нових напрямків збуту і залучення клієнтів, а саме активне використання мережі Інтернет як додаткового каналу реалізації та інструментом вирішення окремих маркетингових завдань:

- консультуванні клієнтів по E-mail;
- наданні відвідувачам корпоративного Web-сайту новин про продукцію ТОВ «ІТАК», можливості підвищення ефективності роботи фірми тощо;
- повідомленні постійних клієнтів про нову продукцію, її характеристики, що зумовить ефективне співробітництво.

Електронна розсилка індивідуальних листів є одним з найефективніших методів, тому підприємству слід запровадити використання списків розсилки певних тематик, на які користувачі підписуються, відвідуючи сервер, та систематизувати списки для e-mail розсилки і розділити їх на групи покупців за спеціалізацією: терапевти, хірурги, ортопеди, ортоданти, зубні техніки.

На відміну від будь-якої іншої інформаційної мережі, Internet надає можливість простежити за поведінкою відвідувачів сайту ТОВ «ІТАК» — на які Web-сторінки вони заходили, на яких затримувалися, з яких виходили. На підставі такого аналізу можна зробити висновки про переваги та уподобання

відвідувачів сайту, скоригувати маркетингову тактику і стратегію, хід рекламної кампанії.

### 3.3. Напрями вдосконалення дослідження системи розподілу продукції ТОВ «ІТАК»

Задля покращення продажу продукції ТОВ «ІТАК» у 2017 р. було введено щомісячну бонусну систему, яка складалася з 2% від сплаченої маржі бруто по групі продукції та 32000-43000 грн. премії додатково при досягненні показника по складу. Крім заохочення використовувався метод «Кнута», а саме була введена і штрафна система. У разі залежування продукту на складі 3-х і більше місяців, у випадку неякісного планування, менеджера позбавляли грошової суми, яка дорівнювала розміру 5% від товару, що не продався.

Під час аналітики ефективності цих відносин було виділено 2 основні рівня. Функції взаємодії з клієнтами розподіляються на технічні (технологія впровадження) та комерційні. Також є рівень керівництва – стратегічної взаємодії.

Відповідно функції були перерозподілені (рис. 3.3):



Рис. 3.2. Модель «Діамант»

Ця модель взаємодії підприємства з клієнтами називається «діамант». Тут також 2 ключові фігури, на яких зав'язана роботи з клієнтами, це: менеджер з продажу та менеджер по закупках. Проте, в даному випадку вони не лише повинні працювати в тандемі, а й фактично підпорядковуватись і використовувати в роботі надбання та авторитет і інших учасників: керівником, технологом, інженером, розробником, менеджером по закупках, продакт-менеджером.

Отже, технологічна функція була винесена окремо. Був вибраний найбільш досвідчений спеціаліст з відділу продажу з технічним досвідом роботи (агент з продажу). До його посадових функцій віднесли:

- забезпечення контролю за технічною стороною впровадження продукту;
- участь у випробуваннях (тестуванні) зразків продукції по нових клієнтах підприємства;
- консультування нових менеджерів по технології впровадження продукту.

Завданнями менеджера з продажу стали:

- додавання нового рівень контакту там, де це необхідно;
- координація та збір інформації по клієнтам – акумулювання досвіду;
- мінімальні складські залишки на кінець періоду.

Стратегічне управління ланцюгом поставок (ЛП) як процес здійснюється поетапно і, відповідно до вимог стандарту ISO 9000/2015 при процесному підході до організації управління, включає наступні процеси (підпроцеси):

- розробка і/або коректування місії компанії;
- збір і обробка інформації, необхідної для стратегічного управління;
- аналіз стратегічного положення компанії;
- формування комплексу стратегічних цілей компанії;
- розробка комплексу стратегічних заходів (стратегій);



- розробка бізнес-планів за проектами;
- розробка стратегічного плану компанії;
- реалізація бізнес-планів;
- моніторинг реалізації і корекція бізнес-планів.

Стратегічне управління як процес і всі включені в нього процеси нижчих рівнів, прописані в стандарті IDEF0, представлених на рис. 3.3.

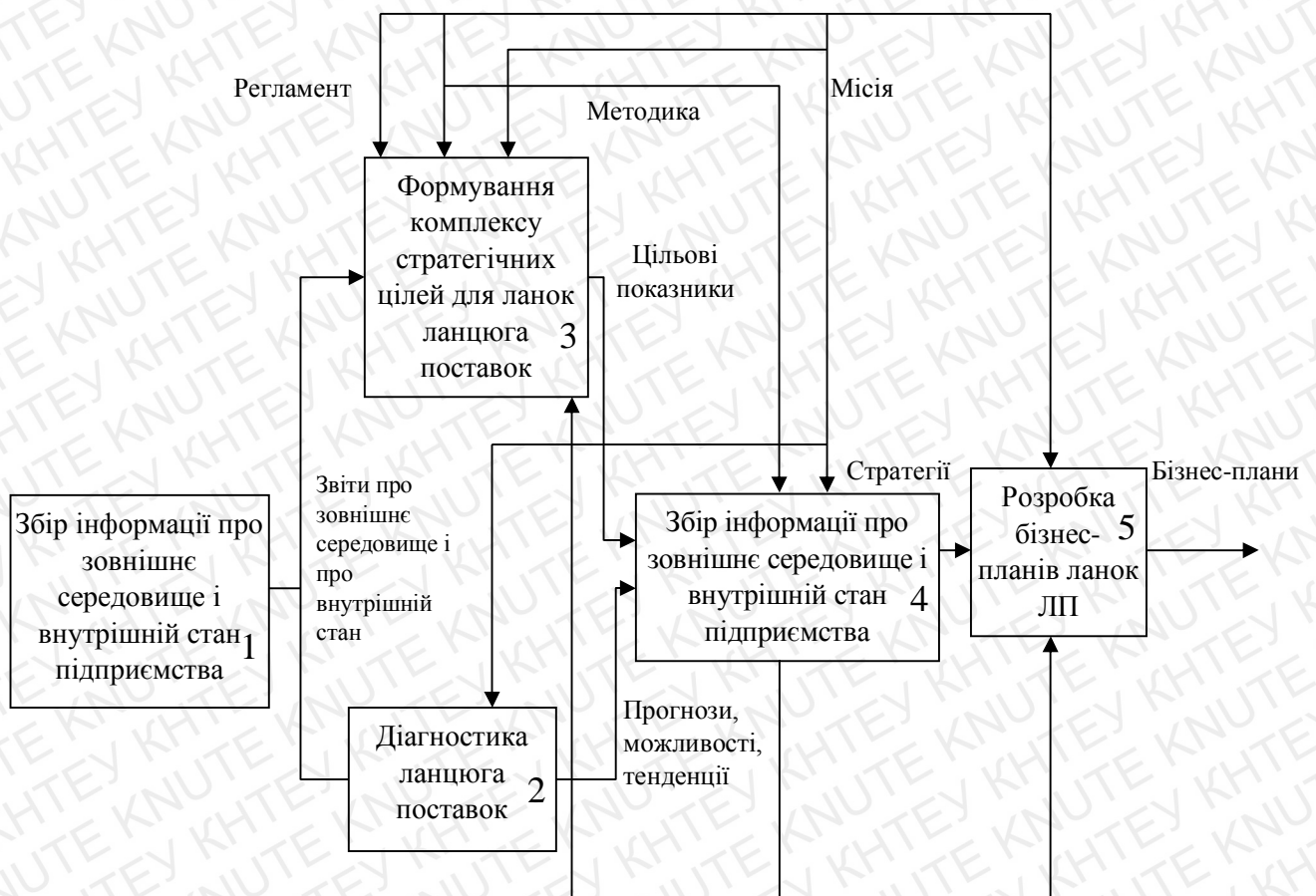


Рис. 3.3. Процес стратегічного управління ланцюжком поставок товарів у ТОВ «ІТАК»

Для балансування КПЕ логістики встановлено причинно-наслідкові зв'язки між КПЕ різних напрямів. В термінах концепції BSC комплекс стратегічних цілей компанії (СЦК), ключові показники ефективності і їх цільові значення, розкладені і збалансовані по п'яти стратегічним напрямам, BSC, що передбачаються, складають «Карту стратегічних цілей підприємства

(СЦК)». Її графічний опис у вигляді набору причинно-наслідкових зв'язків представлено на рис. 3.4. Для кожної перспективи (фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, логістика, інновації) на карті визначені стратегічні цілі і побудовано дерево цілей.



Рис. 3.4. Карта стратегічних цілей розподілу продукції ТОВ «ІТАК»

Джерело: складено на основі [45]

Опис процесу формування комплексу стратегічних цілей в стандарті

IDEFO приведене на рис. 3.5.

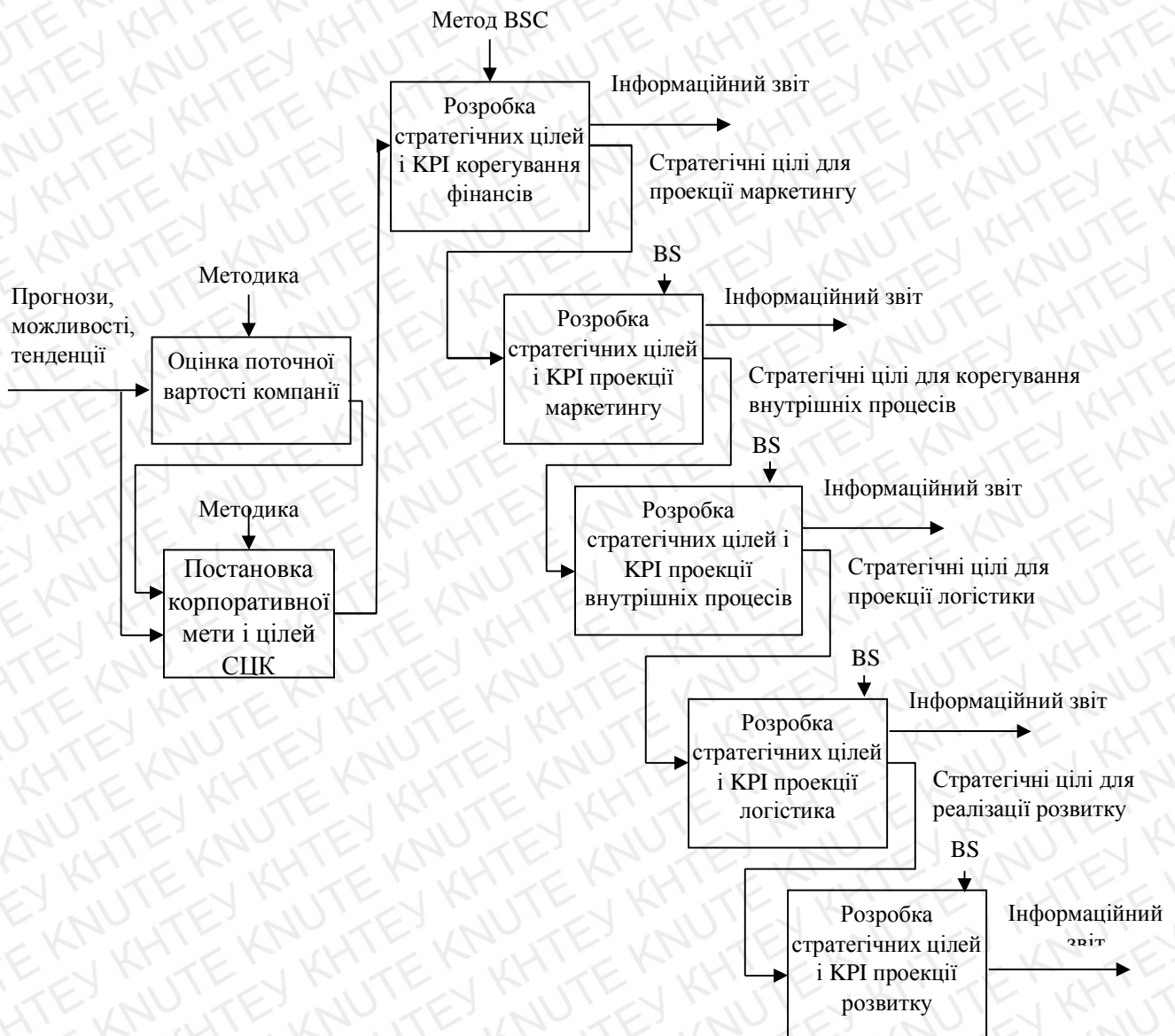


Рис 3.5. Процес формування стратегічних цілей розподілу продукції  
ТОВ «ІТАК»

За результатами проведеного дослідження можна стверджувати що для вдосконалення розподілу продукції ТОВ «ІТАК» необхідно визначити:

1. Планування та створення оптимальної інтегрованої логістичної мережі, організація комплексного і ефективного управління нею — все це має першорядне, стратегічне значення для розвитку бізнесу сучасного підприємства. На наш погляд, доцільно використання логістичних концепцій

і стратегічного менеджменту для побудови та управління каналом дистрибуції, зокрема: стратегічного планування та управління; збалансованої системи показників; стратегічного аналізу та управління витратами.

2. Проведені наукові дослідження доводять необхідність: розробки інструментарію для логістичної інтеграції рівнів стратегічного і оперативного управління ланцюгами поставок учасників каналу збуту; формалізації процесів управління логістичними ланцюгами; розробки інструментарію для оптимізації каналу збуту, моніторингу досягнення їм стратегічних цілей; розробки показників ефективності для каналу збуту; практичного застосування результатів моделювання інтегрованих каналів дистрибуції (ІКД).

3. Стратегія створення ІКД забезпечує стратегічну інтеграцію партнерів по ланцюжку поставок.

4. Для посилення конкурентної позиції на ринку за рахунок ефективного управління ланцюжком поставок, підприємству необхідний інструментарій, що надає можливість моніторингу і оптимізації бізнес-процесів логістики. Як такий інструментарій пропонується використання концепції системи збалансованих показників - BSC (Balanced Scorecards) і ключових показників ефективності - KPI (Key Perfomans Indicators).

5. Для вибору стратегічних цілей і ключових показників ефективності, що характеризують логістичну діяльність ТОВ «ІТАК», менеджмент компаній учасників каналу збуту може планувати і управляти логістичними процесами, інтегруючи рівні стратегічного і оперативного управління.

6. При реалізації концепції ІКД на стратегічному рівні основну увагу необхідно приділяти ув'язці корпоративних стратегій компаній-учасниць розподілу продукції.

## ВИСНОВКИ

Виходячи із проведеного дослідження організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі можна зробити висновки:

1. Основними проблемами розвитку підприємств оптової торгівлі України слід вважати мінімально-припустимий рівень платоспроможності, критично низький рівень фінансової стійкості, збільшення тривалості операційного циклу, уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, суттєве зниження рентабельності. Проте підприємства оптової торгівлі не тільки виконують функції продажу товарів, але й широкий спектр супутніх послуг: реклама в місцях продажу, організація заходів щодо стимулювання продажу, доставка товару, передпродажна підготовка, у тому числі фасування й упакування товару під торговельною маркою роздрібного підприємства або роздрібною мережі. На ринку технічно складних товарів підприємства оптової торгівлі організують, за підтримкою виробників, сервісні центри.

2. Продаж грає життєво важливу роль в економічній системі в цілому й представляє ринку нововведення; сприяє споживанню; передає інформацію про товар; діє як канали зв'язку; допомагає задовольнити потреби покупця. Ефективне управління персоналом може допомогти підприємству зробити необхідний стрибок від наявної системи управління, орієнтованої на виробництво до системи управління, орієнтованої на покупця за допомогою підвищення поінформованості про продукцію підприємства, реагування на потребу покупця та ін. Постійне оновлення асортименту товарів сприяє збільшенню частки постійних покупців і залученню нових. Краще не стільки розширювати, скільки своєчасно оновлювати асортимент.

3. Оцінювання ефективності управління продажем на підприємстві оптової торгівлі, потрібно аналізувати показники не тільки у динаміці, а й у порівнянні з відповідними показниками підприємств-конкурентів та підприємствами аналогічної спеціалізації. Для цього необхідно значно підняти рівень аналітичної роботи, створити сучасну облікову-аналітичну інформаційну

систему і мати відповідне інформаційне, методичне, технічне та кадрове забезпечення. Розв'язання цих проблем дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності з продажу товарів та покращити управлінську діяльність підприємства в цілому.

4. Відповідно до проведеного дослідження ТОВ «ІТАК» для кращого результату використовує сертифіковане високоякісну сировину провідних європейських виробників, оновлює свій технопарк, закупаючи обладнання традиційно високої якості, переважно в Німеччині при виготовленні та розподілі гнучкої упаковки. ТОВ «ІТАК» виробляє багатошарову пакувальну плівку на німецькому обладнанні Windmoller & Holscher з кращого європейського сировини - Basell, BASF, DSM, A. Schulman, Clariant, Exxon Mobil. Завдяки спеціальним добавкам плівка антистатичні властивості і не схильна до злипання. ТОВ «ІТАК» займається експортом продукції у країни Молдови, Білорусі, Таджикистану та ін. Застосування високотехнологічного обладнання дає змогу підвищити продуктивність праці та знизити собівартість продукції.

5. Нами розроблено рекомендації для підвищення збутового потенціалу підприємства ТОВ «ІТАК»: удосконалення прогнозування результатів збутової діяльності підприємства на основі визначення частки ринку та за допомогою сучасних методів прогнозування; удосконалення товарного портфелю підприємства – просування товарів підприємства відповідно визначених стратегій, елімінування товарів, які не приносять прибутку та не є перспективними для підприємства, розширення та доповнення асортименту, що зможуть забезпечити зберігання навколишнього середовища, удосконалення сервісної підтримки розподілу продукції ТОВ «ІТАК» – стандарти роботи сервісної служби, положення про сервісну службу підприємства; удосконалення роботи менеджерів зі збуту – стандарти ефективності роботи, розроблення тестових завдань для визначення напрямів навчання для підвищення професійних навичок та умінь; удосконалення

методів розподілу продукції доповнення існуючих методів збуту методом збуту через мережу Інтернет.

6. Для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами, ніж собівартість реалізованої продукції. Витрати на збут у ТОВ «ІТАК» зросли на 425 тис. грн, або на 46,31 %, але за темпами зростання вони поступаються показнику собівартості реалізованої продукції. Найвищими темпами зростали у структурі витрати на збут за 2016–2017 рр. по статтях: «МШП» - у 7,2 рази; «Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції» - 9,1 рази; «Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» - на 83,15 %. З проведених нами розрахунків визначено, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період знизилася на 0,0027 пункти, або на 10,71 %. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 44,22 грн на 1 грн витрат на збут, що більше від минулорічного значення на 7,13 грн, або на 11,52 %, що слід розцінити позитивно.

7. Позитивною динамікою характеризується і коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Так у 2017 р. його значення становить 1,22 і за аналізований період він зріс на 1,16. Кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності підприємства. Рентабельність основної діяльності у 2017 р. знизилася на 19,5% порівняно із 2016 р. Відповідно показники рентабельності, що розраховано за показником фінансового результату від операційної діяльності мали позитивну динаміку. Зокрема економічна рентабельність у 2017 р. становила 3% і зросла відносно рівня попереднього року на 2,89%. Загалом ефективність діяльності ТОВ «ІТАК» підвищилася.

8. При проведенні дослідження діяльності персоналу відділу збуту ТОВ «ІТАК» та завдяки відповідних розрахунків доведено, що у 2017 р.

кількість працівників відділу збуту зросла на 2 особи, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 82,08%. Дохід на одного працівника відділу збуту зріс на 60,8%. Отже, для досягнення запланованих збутових стратегічних цілей підприємство ТОВ «ІТАК» у 2017 р. має оптимальний штат працівників зі збуту та два нових менеджера зі збуту.

9. За результатами матриці Мак-Кінсі, такі стратегічні господарські підрозділи ТОВ «ІТАК» як упаковка для напівфабрикатів знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості галузі. При цьому упаковка для серветок, губок та паперових рушників наближаються до зони програвших, оскільки продовжує падати привабливість ринку. Рекомендації: – інвестувати, щоб відновити втрачену позицію (таку стратегію важко реалізувати, якщо привабливість ринку слабка чи середня); – знизити рівень інвестицій з наміром «зібрати врожай», наприклад, шляхом продажу бізнесу; – зупинити інвестування і піти з ринку з низькою привабливістю.

10. Задля покращення продажу продукції ТОВ «ІТАК» у 2017 р. запропоновано ввести щомісячну бонусну систему, яка складалася з 2% від сплаченої маржі бруто по групі продукції та 32000-43000 грн. премії додатково при досягненні показника по складу. Крім заохочення використовувався метод «Кнута», а саме була введена і штрафна система. У разі залежування продукту на складі 3-х і більше місяців, у випадку неякісного планування, менеджера позбавляли грошової суми, яка дорівнювала розміру 5% від товару, що не мав попиту.

11. Для посилення конкурентної позиції на ринку за рахунок ефективного управління ланцюгом поставок, підприємству необхідний інструментарій, що надає можливість моніторингу і оптимізації логістичних бізнес-процесів. Як такий інструментарій пропонується використання концепції системи збалансованих показників - BSC (Balanced Scorecards) і ключових показників ефективності - KPI (Key Perfomans Indicators). Для вибору



стратегічних цілей і ключових показників ефективності, що характеризують логістичну діяльність ТОВ «ІТАК», менеджмент компаній учасників каналу збуту може планувати і управляти логістичними процесами, інтегруючи рівні стратегічного і оперативного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основна

1. Національний стандарт України. Роздрібна та оптова торгівля: Терміни та визначення понять ДСТУ 4303:2004 [Електронний ресурс] //Режим доступу : <http://www.profiwins.com.ua/uk/directories1/dstu4303.html>.
2. Цивільний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356) [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
3. Організаційно-правові питання торговельної діяльності: оптова та роздрібна торгівля [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/749>
4. Голошубова Н.А. Опт XXI века. Государственное регулирование развития оптовой торговли / Н.А. Голошубова, В.М. Торопков, И.С. Луценко // Торговое дело. – 2006. – №7. – С. 12 – 19.
5. Апопій, В. В. Організація торгівлі [Текст] : підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький та ін. ; за ред. В. В. Апопія. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с.
6. Балабан М.П. Оптова торгівля в ринковому середовищі: ефективність функціонування та стратегія розвитку : монографія / М.П. Балабан. – Полтава : РВЦ ПУСКУ – 2005. – 153 с.
7. Даненбург, В. Основы оптовой торговли [Текст] / В. Даненбург, Р. Монкраф, В. Тейлор. – Спб. : Нева-Ладога-Онега, 1993. – 212 с.
8. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами [Текст] : учебн. пособ. / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
9. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / За ред. Л. В.Балабанової. - 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання , 2004. – 354 с.
10. Сардак, С. Формы применения маркетинга на предприятиях [Текст] / С. Сардак // Маркетинг и реклама. – 2005. – №11. – с. 17-25.

11. Уоллас Т., Сталь Р. Планирование продаж и операций - СПб.: Питер, 2010. – 272 с.
12. Богословець Г.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України / Г.М. Богословець, О.М. Трубей // Наук. Вісн. Херсонськ. держ. ун-ту : Серія економічні науки. – Вип. 5. Част. 3. – 2014. – С.28–32.
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
14. Джонстон М.У. Управление отделом продаж: планирование, организация, контроль / М.У. Джонстон, Г.У. Маршалл– Учебник. – 7-е изд. / под ред. А.А.Старостиной. – М., СПб., К.: Вильямс, 2007. – 912 с.
15. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Київ. нац. торг.-економ. Ун-т, 2012.- 680 с.
16. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності// 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» 2016. – Вип. 24.- № 2 С.130-140.
17. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. — 2012. — №4(37). — с.88-95.
18. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика. / В. Я. Кардаш — К.: КНЕУ 2001. — 240 с.
19. Ільченко Н.Б. Стратегія розвитку оптової торгівлі в Україні / Н.Б. Ільченко // Вісн. Одес. нац. ун-ту. – Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 5/6, Т. 19. – С. 47–50 (0,5 друк. арк.)
20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : теорія, методологія, практика //Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 313 с.

21. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 559 с.
22. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
23. Томсон А.А. Стратегічний менеджмент : концепції і ситуації / А.А. Томсон, А.Дж. Стрікланд. – М. : ІНФРА – М, 2000. – 315
24. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 99 с.
25. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку [Електронний ресурс] / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/evkpi/2010/7.Mark/33\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/7.Mark/33_kpi_2010_7.pdf)
26. Бодряков Р.Е. ABC і XYZ: складання та аналіз підсумкової матриці / Р.Е. Бодряков [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rombcons.ru/logistik2.htm>.
27. Бузукова Е.А. Аналіз асортименту і стабільності продажів з використанням ABC-аналізу та XYZ-аналізу / Е.А. Бузукова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakup.vl.ru/files/avs\\_i\\_huz\\_analizi.pdf](http://zakup.vl.ru/files/avs_i_huz_analizi.pdf)
28. Марцин В.С. Економіка торгівлі: підруч./ В.С. Марцин – К: Знання, 2006. – 402с.
29. Савощенко А.С. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. / Савощенко А.С. – К.: КНЕУ, 2005. — 336 с.
30. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
31. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Экономика, 1989. – 518 с.

32. Павлова, В. А. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [Текст] / В. А. Павлова. - Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
33. ТОВ ІТАК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://itak.ua/>
34. Мірошник М.В. Маркетингові дослідження міжнародних стандартів якості та безпеки упаковки / М.В. Мірошник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik\\_NPI\\_2012\\_11\\_Miroshnyk\\_Marketynhovi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik_NPI_2012_11_Miroshnyk_Marketynhovi.pdf).
35. Проскочило А.В. До питання товарознавчого аналізу пакувань товарів, що придбаваються та продаються аптечними закладами / А.В. Проскочило, В.Г. Дем'яненко, Д.В. Демяненко, С.В. Бреусова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/3958/1/>.
36. ISO Standards for packaging and the environment [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.standards.co.nz/touchstone/environment/2013/mar/iso-standards-for-packaging-and-the-environment/>.
37. Воронкова, А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства [Текст] / А. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14-17.
38. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підруч. / Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. - Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2009.-245 с.
39. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг : Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. – Київ : Знання, 2005. – 764 с.
40. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії [Електронний ресурс] / М. Г. Глеєва, О. В. Зозульов // Режим доступу до джерела: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)

41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства [Текст] : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
42. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2004. – 544с.
43. Отенко, І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
44. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю. Иванов. – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
45. Пилипенко А.А. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління розвитком потенціалу та привабливості туристично-рекреаційного кластеру / А.А. Пилипенко // Ученые зап. таврич. нац. ун-та им. В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2012. – Т. 25[64]. – № 2. – С. 82–89.

#### Додаткова

46. Cooper R. G. New Product Development: Results of an Industry Practices Study [Електронний ресурс] / R. G. Cooper, S. J. Edgett, E. J. Kleinschmidt // R&D Management (Industrial Research Institute, Inc.– 2001.– Volume 31, number 4.– Режим доступу до джерела: [http://www.stage-gate.net/downloads/working\\_papers/wp\\_13.pdf](http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_13.pdf)
47. Integrated Portfolio management [Електронний ресурс] // Scientrix strategy matrix. — Режим доступу до джерела: <http://scientrix.com/scientrix-services-portfolio-management/>
48. Исайчиков Н. И. Матричные методы разработки товарной политики предприятия базового элемента маркетинг-микс / Н. И. Исайчиков // Экономические науки. – 2007. – № 6. – С. 206 – 212.

49. Проскочило А.В. До питання товарознавчого аналізу пакувань товарів, що придбаваються та продаються аптечними закладами / А.В. Проскочило, В.Г. Дем'яненко, Д.В. Демяненко, С.В. Бреусова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.ukrfa.kharkov.ua/bitstream/123456789/3958/1/>.
- 50.3. Мірошник М.В. Маркетингові дослідження міжнародних стандартів якості та безпеки упаковки / М.В. Мірошник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik\\_NPI\\_2012\\_11\\_Miroshnyk\\_Marketynhovi.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6853/1/vestnik_NPI_2012_11_Miroshnyk_Marketynhovi.pdf).
51. Global food and beverages consumer packaging market outlook to 2018 – Players shifting focus towards emerging markets. – 2014. – P. 167 [Electronic resource]. – Access mode: URL: <https://www.kenresearch.com/agriculture-food-beverages/food-industry-research-reports/global-food-beverage-packaging-market-research-report/562-104.html>.
52. Обзор украинского рынка упаковочных материалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizrating.com.ua/56/articles/544/index.html>.
53. Кривошей В.М. Ринок, споживач, упаковка (зміни, уподобання, застереження) / В.М. Кривошей // Упаковка. – 2013. – № 4. – С. 27–31.
54. Темпы роста мирового рынка гибкой упаковки к 2018 году составят 5,1% // АИМ: Рынок упаковки. – 2014. – 31 марта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pack.aimarketing.info>.
55. Тенденции рынка гибкой упаковки Украины // Мир упаковки. – 2014. – № 3 (97) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://packaging.kiev.ua/rus/content/magazine/article/?id=341>.
56. ISO Standards for packaging and the environment [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.standards.co.nz/touchstone/environment/2013/mar/iso-standards-for-packaging-and-the-environment/>.

57. Всемирный стандарт упаковки BRC и стандарт GMP для гофрокартона, опубликованный FEFCO [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dnvba.com/ru/Food-and-Beverage/Food-Safety/Pages/BRC-Global-Standard-for-Packaging-and-GMP-FEFCO.aspx>.
58. Чудеса упаковки // Forbes. – 2015. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1395218-chudesapakovki>.
59. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності// 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» 2016. – Вип. 24.- № 2 С.130-140.
60. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика : Навч. Посібник. – К., МАУП, 2003. – 157 с.
61. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2009, № 5, Т. 3. – С. 98 – 102.
62. Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку [Текст] /А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.; За заг. наук. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2006. – 195 с.
63. Голошубова, Н. О. Оптова торгівля: організація та технологія [Текст] : навч. посіб. / Н. О. Голошубова, В. М. Торопков. – К. : КНЕУ, 2005. – 265 с.
64. Россоха В.В. Промисловий і споживчий маркетинг: особливості та інструменти // Агроінком. - 2012.- № 7-9. - С. 85 – 89.



65. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності підприємств / Г. П. Гоголь // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153.
66. Кроха Г. Товарный ассортимент: методы анализа та оптимізації / Г. Кроха // Отдел маркетинга. – 2008. – № 5. – С. 52—58.
67. Веселов А. И. Товарная политика предприятий: анализ основных взглядов и методов оценки / А. И. Веселов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1. С. 103–114.
68. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учебное пособие для студ. вузов / А. В. Зозулев. – Х. : Студцентр, 2005.
69. Глєєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії [Електронний ресурс] / М. Г. Глєєва, О. В. Зозульов // Режим доступу до джерела: [http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)
70. Кадыков М. Битва за клиента: «Фронт» и «Тыл» [Текст] / М. Кадыков // Отдел Маркетинга. – 2006. – №4. – С. 32-33.
71. Синило Л. Сложнее, чем кажется - внедрение CRM [Текст] / Л. Синило // Новый Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 87-95.
72. Оптовая сеть повышает качество обслуживания клиентов [Текст] // Отдел маркетинга. –2006. – №5. – С.13.
73. Богословець Г.М. Оптова торгівля в умовах глобалізації економіки / Г.М. Богословець, О.М. Трубей // Вісн. Дон. нац. ун-ту. Сер. Економіка і право. – ВІП.1, 2015. – С.41-44
74. 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 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014

- С. 48-50.

75. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ/ Н.А. Казакова. –

М.: Издательство Юрайт, 2015. – 500с

## Додаток А

### Характеристика складових комплексної системи збутового потенціалу підприємства оптової торгівлі

№	Складові	Параметри	Індикатори
1	Система ресурсного забезпечення		
1.1	Інформаційне забезпечення	Система маркетингової інформації	Маркетингові дослідження: ринку, покупців, ЗД конкурентів
			Використання аналітичних і прогностичних розрахунків показників ЗД
			Використання інформаційних технологій у процесі збереження та обробки інформації
		Внутрішня комунікативна політика	Рівень комунікаційних зв'язків між службою збуту і іншими підрозділами
1.2	Кадрове забезпечення	Кадрова політика підприємства у системі збуту	Планування збутового персоналу
			Оцінка результатів проці збутового персоналу
			Вивчення та підвищення кваліфікації
			Оплата праці збутового персоналу
		Конкурентоспроможність збутового персоналу	Рівень професійної компетенції
			Репутація менеджерів
			Здатність персоналу до професійної адаптації
Наявність досвіду			
1.3	Товарне забезпечення	Договірна політика	Ступінь необхідності договірної політики
			Рівень стабільності договірних відносин
		Асортиментна політика	Використання маркетингових елементів при формуванні асортименту товарів
			Ступінь позиціонування асортименту
		Система контролю конкурентоспроможності товарів	Оцінка конкурентоздатності товарів підприємства
Розробка заходів з підвищення конкурентоздатності товарів			
2	Система управління		
2.1	Програмування	Стратегічні програми ЗД	Розробка стратегії збуту
			Розробка загальних прогнозів збуту
			Розробка прогнозів збуту по сегментах цільового ринку
		Тактичні програми ЗД	Розробка тактичних заходів та здійснення стратегії збуту

*Продовження дод. А*

			Формування оперативних планів збуту
2.2	Організація	Технологія продажів у підприємстві	Використання прогресивних методів збуту
			Якість процедури збуту
2.3	Маркетинговий контроль	Стратегічний контроль ЗД	Оцінка привабливості ринкових сегментів
			Оцінка ефективності стратегії збуту
			Виявлення сильних і слабких сторін
			Виявлення конкурентних переваг у сфері збуту
		Тактичний контроль ЗД	Оцінка доцільності організаційної структури збуту
			Аналіз виконання планових завдання
	Оперативний контроль прибутковості	Оцінка ефективності ЗД	
		Оцінка ефективності витрат на маркетинг	
		Вивчення ринкової частки підприємства	
	Система координації	Виявлення найбільш рентабельних груп товарів	
		Оцінка прибутковості збуту за окремими сегментами цільового ринку	
			Проведення своєчасних адаптивних заходів у сфері збуту
3	<b>Система підтримки</b>		
3.1	Маркетингові комунікації опосередкованого впливу	Рекламна політика	Розробка програми маркетингової діяльності
			Здійснення реклами по: телебаченню, радіо, друкована реклама, зовнішня реклама
			Оцінка ефективності рекламних заходів
	Паблік релейшинз	Зв'язки з громадськістю	
		Пропаганда підприємства у ЗМІ	
		Створення у персоналу почуття відповідальності та зацікавленості у справах підприємства	
		Спонсорські заходи	
3.2	Маркетингові комунікації безпосереднього впливу	Стимулювання збуту	Розробка програми зі стимулювання збуту
			Здійснення заходів щодо стимулювання покупців
			Здійснення заходів щодо стимулювання персоналу
			Здійснення заходів щодо стимулювання посередників та збуту

## Додаток Б

Ресурсне забезпечення						
Інформаційне забезпечення						
№	Показник	Експертна Шкала (Ступінь використання)				
		1	2	3	4	5
1	<i>Маркетингові дослідження</i>					
1.1	ринку				4	
1.2	покупців				4	
1.3	збутової діяльності конкурентів				4	
2	<i>Використання аналітичних і прогнозних розрахунків показників ЗД</i>					
2.1	Частота аналізу показників					5
2.2	Правдивість даних					5
2.3	Своєчасність донесення інформації					5
2.4	Точність прогнозів					5
3	<i>Використання інформаційних технологій у процесі збереження та обробки інформації</i>					
3.1	Впровадження системи моноліт					5
3.2	Використання CRM					5
3.3	Використання COMEX					5
3.4	Наочність результатів					5
4	<i>Раціональність інформаційного потоку</i>					
4.1	Зручність					5
4.2	Результативність					5
5	<i>Рівень комунікаційних зв'язків між службою збуту і іншими підрозділами</i>					
5.1	Внутрішня система зв'язку					5
	<b>Сума</b>					67,00
	Максимальна сума					70,00
Кадрове забезпечення						
№	Показник	Експертна Шкала				
		1	2	3	4	5
1	Кваліфікація менеджерів вищого ступеня					5
2	Кваліфікація персоналу				4	
3	Раціональне розподілення прав та обов'язків				4	
4	Залучення кращих експертів з інших країн					5
5	Хедхантерство					5
6	Мотиваційні програми					5
7	Тімбілдінги					5
8	Система бонусів					5
9	Акції для персоналу					5
	<b>Сума</b>					43,00
	Максимальна сума					45,00

<b>Товарне забезпечення</b>						
№	Показник	Експертна Шкала				
		1	2	3	4	5
1	Ступінь необхідності договірної політики					
1.1	Пропозиція постачання				4	
1.2	Попит постачання				4	
1.3	Ефект синергізму				4	
2	Рівень стабільності договірних відносин					
2.1	Наявність довгострокових договорів					5
2.2	Наявність короткострокових договорів			3		
2.3	Можливість розірвання договору	1				
3	Ступінь позиціонування асортименту					5
4	Ступінь змін асортименту за отсанні 3 роки					5
	<b>Сума</b>					31,00
	Максимальна сума					40,00
<b>Система управління ЗД</b>						
№	Показник	Експертна Шкала				
		1	2	3	4	5
<b>Програмування</b>						
1	Розробка стратегії збуту					
1.1	Ефективне охоплення споживачів				4	
2	Розробка загальних прогнозів збуту					5
3	Розробка прогнозів збуту по сегментах цільового ринку					5
4	Розробка тактичних заходів та здійснення стратегії збуту					5
5	Формування оперативних планів збуту					5
	<b>Сума</b>					21,00
	Максимальна сума					25,00
<b>Організація</b>						
	<b>Сума</b>					
1	Використання прогресивних методів збуту					5
2	Якість процедури збуту					5
3	Стиль продажу					5
4	Використання торговельних площин				4	
5	Реклама в місці продажу				4	
	<b>Сума</b>				8,00	23,00
	Максимальна сума					25,00
<b>Макретинговий контроль</b>						
1	Оцінка привабливості ринкових сегментів					5
2	Оцінка ефективності стратегії збуту					5
3	Виявлення сильних і слабких сторін				4	
4	Виявлення конкурентних переваг у сфері збуту				4	

5	Оцінка доцільності організаційної структури збуту				4
6	Аналіз виконання планових завдання				5
7	Оцінка ефективності ЗД				5
8	Оцінка ефективності витрат на маркетинг				
9	Вивчення ринкової частки підприємства				5
10	Виявлення найбільш рентабельних груп товарів				5
11	Оцінка прибутковості збуту за окремими сегментами цільового ринку				1
12	Проведення своєчасних адаптивних заходів у сфері збуту				4
	<b>Сума</b>				51,00
	Максимальна сума				60,00

### Система підтримки Збутової діяльності

№	Показник	Експертна Шкала				
		1	2	3	4	5
1	Розробка програми маркетингової діяльності				4	
2	Здійснення реклами по: телебаченню, радіо, друкована реклама, зовнішня реклама				4	
3	Оцінка ефективності рекламних заходів					5
4	Зв'язки з громадськістю					5
5	Пропаганда підприємства у ЗМІ				4	
6	Створення у персоналу почуття відповідальності та зацікавленості у справах підприємства				4	
7	Ефективність просування					5
8	Наявність розвинених каналів збуту					5
9	Наявність широкої реклами					5
10	Мерчандайзинг				4	
11	Використання фірмового обладнання					5
12	Організація відділу маркетингу					5
13	Маркетингові програми					5
14	PR та спонсорство					5
15	Розробка програми зі стимулювання збуту					5
16	Здійснення заходів щодо стимулювання покупців					5
17	Здійснення заходів щодо стимулювання персоналу					5
18	Здійснення заходів щодо стимулювання посередників					5
19	Оцінка ефективності заходів зі стимулювання збуту					5
	<b>Сума</b>					90,00
	Максимальна сума					95,00

## Додаток Д

## Структура витрат на збут ТОВ «ІТАК»

Статті витрат	Роки	
	2016	2017
Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції	1,95	1,86
Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції	18,5	21
Витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів тана дослідження ринку товарів (робіт, послуг), що продаються підприємством	6,61	6,87
Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих збутом продукції	3,59	3,53
Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника	24,75	25,5
Податки та збори, встановлені законодавством України	0,21	0,21
МШП	0,19	0,94
Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	14,7	13,76
Витрати на обслуговування	29,5	33,2
Разом витрат	100	100





## Додаток В

## Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів ризику зниження ефективності збутової діяльності підприємства

Критичний ризик	Підвищений ризик	Мінімальний ризик
-----------------	------------------	-------------------

Ключові фактори	Оцінка		Важливість ризику	Потенціал	Ступінь ризику
	Імовірність ризику	Небезпека ризику			
Зовнішні фактори ризику					
Зниження темпів виробництва	0,1	0,3	0,03	є можливість подолати	min
Нестабільність економічної ситуації	0,7	0,7	0,49	є можливість подолати	підвищений
Зниження обсягів реалізації товарів	0,1	0,5	0,05	є можливість подолати	min
Зростання запасів товарів	0,3	0,4	0,12	є можливість подолати	min
Несбалансованість товарної пропозиції щодо платоспроможності населення	0,1	0,2	0,02	є можливість подолати	min
Зростання рівня безробіття	0,6	0,4	0,24	є можливість подолати	підвищений
Обмеження у сфері ціноутворення	0,3	0,2	0,06	є можливість подолати	min

Збільшення мита	0,4	0,6	0,24	є можливість подолати	підвищений
Нестабільність законодавства	0,7	0,9	0,63	є можливість подолати	критичний
Послаблення конкурентних позицій внаслідок неадекватної оцінки цільового ринку та недооцінки конкурентів	0,5	0,7	0,35	є можливість подолати	підвищений
Інфляція	0,9	0,9	0,81	є можливість подолати	критичний
Зростання тиску конкурентів	0,9	0,8	0,72	є можливість подолати	критичний
Світова криза (Збільшення акцизу на сировину)	0,8	0,9	0,72	є можливість подолати	критичний
Кліматичні умови	0,1	0,3	0,03	є можливість подолати	min
Підвищення цін на сировину	0,7	0,9	0,63	є можливість подолати	критичний
Невиплата депозитів (відстрочка)	0,6	0,5	0,3	є можливість подолати	підвищений
Внутрішні фактори ризику				є можливість подолати	min

Низький ступінь маркетингової активності при формування асортиментної політики підприємства	0,2	0,7	0,14	є можливість подолати	min
Неефективна система стратегічного планування збутової діяльності	0,2	0,6	0,12	є можливість подолати	min
Низька ефективність використання торговельних площин	0,6	0,5	0,3	є можливість подолати	підвищений
Відсутність системи оцінювання ефективності заходів зі стимулювання збуту	0,2	0,6	0,12	є можливість подолати	min
Наявність невикористаних можливостей в рамках ПР	0,1	0,5	0,05	є можливість подолати	min
Відсутність програм рекламної діяльності та оцінки її ефективності	0,1	0,7	0,07	є можливість подолати	min