

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Організація продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі»
(за матеріалами ПЗП «Імперіал Тобако Україн», м. Київ)

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

Сластнікова
Слизова
Ігорівна

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Бегларашвілі
Оксана
Петрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Ільченко
Наталія
Борисівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Сластнікова Є. І. Організація продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі (за матеріалами ПЗП «Імперіал Тобакко Юкрейн»). – КНТЕУ. – 2018 – 88 с.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність та принципи організації продажу товарів, охарактеризовано діяльність ПЗП «Імперіал Тобакко Юкрейн», проаналізовано систему та методи управління продажем продукції.

Розроблено пропозиції щодо оптимізації асортименту ПЗП «Імперіал Тобакко Юкрейн» використовуючи PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Ключові слова: організація продажу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи планування.

ANNOTATION

Slastnikova Y. I. Organization sale of goods on the basis of wholesale wholesale trade (for materials Entrepreneurship with ground-state investments "Imperial Tobacco Ukraine"). - KNUTE. - 2018 - 88 s.

In the final qualification work the essence and principles of the organization of the sale of goods were investigated, activity of Entrepreneurship with ground-state investments «Imperial Tobacco Ukraine» was described, the system and methods of sales management management were analyzed.

The proposals for optimization of the range of Entrepreneurship with ground-state investments «Imperial Tobacco Ukraine» were developed, using PEST and SWOT analyses, feature of sales through the Internet were determined.

Keywords: sale organization, SWOT analysis, PEST-analysis, method of planning.

Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПТОВОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1. Сутність та принципи організації оптового продажу товарів	8
1.2. Фактори підвищення ефективності оптового продажу товарів підприємством торгівлі.....	15
1.3. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності організації оптового продажу товарів підприємством торгівлі	24
РОЗДІЛ 2	41
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЗП «ІМПЕРІАЛ ТОБАКО УКРЕЙН».....	41
2.1. Аналіз практики організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Табако Україн»	41
2.2. Дослідження факторів впливу на організацію продажу товарів підприємством оптової торгівлі	48
2.3. Оцінювання ефективності організації оптового продажу на підприємстві ..	57
РОЗДІЛ 3	66
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПТОВОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЗП «ІМПЕРІАЛ ТОБАКО УКРЕЙН»	66
3.1. Розроблення заходів щодо удосконалення організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Табако Україн»	66
3.2. Обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі	75
3.3. Визначення планових обсягів та структури товарообороту підприємства ..	86
Висновки та пропозиції	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Умови формування ринкових відносин в Україні, що пов'язані із динамічністю зовнішнього середовища, зниженням купівельної спроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, потребують пошуку засобів виживання підприємств та забезпечення їх ефективного функціонування. Однією з найважливіших передумов ефективного функціонування підприємств на цільовому ринку стає забезпечення конкурентних переваг в сфері оптового продажу товарів. Цій проблемі в країнах з розвинутою ринковою економікою вже не одне десятиліття приділяється дуже велика увага, тому там є значні досягнення, як в теоретичному, так і в практичному плані. Концепція сучасної організації торгівлі є ядром нової підприємницької мотивації, котра орієнтована на потреби споживачів як основа для досягнення мети підприємства.

Також актуальність досліджуваної теми доповнюється ще й тим, що процес формування оптового продажу безпосередньо впливає на показники, які характеризують ефективність торговельно-технологічних процесів, визначають конкурентоспроможність оптового торговельного підприємства на ринку. З метою успішного функціонування торговельних підприємств в оптовому сегменту і досягнення поставлених цілей необхідно забезпечувати послідовність відповідних торговельно-технологічних процесів у ході організації оптової торгівлі товарами.

Рівень дослідженості теми. В економічній літературі існують публікації, які присвячені дослідженню проблем організації оптового продажу товарів, серед яких чільне місце посідають роботи таких науковців як М.Г. Безпарточний, І. О. Бланк., А.С. Дядін, Д. Кочубей, А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін, І. А. Маркіна, В. А. Панченко, О. В. Мороз, О. В. Музика, Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук, Л. В. Фролова, Л. М. Шульгіна, О.С. Шуміло, тощо. Однак, подальшого розвитку потребують

питання щодо розробки комплексних підходів до організації торговельно-технологічних процесів на підприємствах торгівлі у ході здійснення оптового продажу товарів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо організації оптового продажу підприємства в сучасних умовах.

Досягнення поставленої обумовленої мети вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи організації оптового продажу товарів;
- фактори підвищення ефективності оптового продажу товарів підприємством торгівлі;
- охарактеризувати методичний підхід щодо оцінювання ефективності організації оптового продажу товарів підприємством торгівлі;
- провести аналіз практики організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»;
- здійснити дослідження факторів впливу на організацію продажу товарів підприємством оптової торгівлі;
- провести оцінювання ефективності організації оптового продажу на підприємстві;
- здійснити розроблення заходів щодо удосконалення організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»;
- навести обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі;
- визначити планові обсяги та структуру товарообороту підприємства.

Об'єкт дослідження – процес організації продажу підприємства оптової торгівлі. Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади організації оптового продажу на підприємстві торгівлі.

Методи дослідження. У роботі були використані такі методи: системного аналізу, кількісного аналізу, фінансового аналізу, методи планування, узагальнення тощо.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали фінансової та статистичної звітності підприємства, сучасні пакети прикладного програмного забезпечення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в визначенні сутності прибутку та його основних характеристик, виходячи з видів можливих інтересів суб'єктів господарської діяльності та систематизації класифікаційних ознак фінансових ресурсів підприємства.

Практична значимість. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства можуть бути використані в діяльності ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн», що підтверджено відповідною довідкою.

Для оброблення економічної інформації, побудови таблиць, алгоритмів використано сучасні комп'ютерні технології та пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Публікації за темою досліджень. Основні наукові положення і практичні результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, 2018 р. на тему: «Сутність і принципи організації оптового продажу товарів на підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн».

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – 95 сторінок друкованого тексту включає 35 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 97 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПТОВОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та принципи організації оптового продажу товарів

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття змісту поняття «оптовий продаж товарів»

Автор	Визначення збуту
Ганза І. [14, с. 15]	упаковка продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу посередника, транспортне господарство для перевезення готової продукції
Ониськів В. [59, с. 67],	під оптовим продажем необхідно розуміти процес просування товару на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Бланк І.О. [2, с. 425]	процес доведення товарів від виробника до посередника, або від продавця (посередник вищого ґрадку) до посередника (посередник нижчого ґрадку)
Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг [96, с. 112]	Процес, пов'язаний із просуванням товару від виробника до торговельного посередника, тобто є сукупністю організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів
Мороз О. В. [55, с. 71]	процес, що охоплює всі операції з виходу товару за межі підприємства-виробника до переданням товару до посередника
Комеліна О.В., Гаманко Р.С. [39, с. 521]	процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку у сфері здійснення торговельно-посередницької діяльності
Спільник І.В. [75, с. 132]	двосторонній процес проектування та створення стійкої системи каналів товароруку.

У науковій літературі організацію оптового продажу розуміють як у широкому, так і вузькому значеннях слова. Оптовий продаж товарів у вузькому значенні трактується як процес з організації продажу товару через посередника. Тобто, передбачається здійснення операцій укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до посередника прав власності на товар і самого товару. Оптовий продаж у широкому значенні - це спосіб організації торговельної діяльності від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні оптовий продаж охоплює дві фази відтворювального циклу «виробництво – розподіл» або ж «закупівля - розподіл». В практичному житті процеси організації оптового продажу мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю просування продукції за різними каналами товароруку [8, с. 23].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники запропонували різні визначення до поняття "оптовий продаж товарів". Розглянемо деякі з найбільш поширених визначень у науковій літературі (табл. 1.1). У теорії і практиці торгівлі оптовий продаж також трактується досить широко. Так, підхід І. Ганзи включає в себе елементи товароруку у ході створення ланцюга доданої вартості товарів [14, с. 15]. На нашу думку, визначення автора доцільно було б доповнити ознаками оптового продажу як процесу, що знайшло своє відображення у працях таких науковців як Ониськів В. [59, с. 67], Бланк І.О. [2, с. 425], Комеліна О.В., Гаманко Р.С. [39, с. 521-522].

Значний внесок у вивчення процесів оптового продажу і формування каналів збуту останнім часом зробили Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг, які змістовно описали принципи оптового продажу в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи оптовий продаж з позиції збутової логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), [96, с. 112] введено поняття оптового посередництва. Це поняття є ширшим, ніж поняття оптового продажу, яке застосовується для опису звичайних операцій «купівлі-продажу».

Оніськів В. [59, с. 67] характеризує зміст оптового продажу у широкому розумінні та вузькому. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу товару за межі підприємства-виробника і до моменту його передачі роздрібною торгівлю. На нашу думку, визначення оптового продажу автором у широкому розумінні є процесом організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку [59, с. 68].

На противагу вищенаведеному, Комеліна О.В. дає визначення оптового продажу у вузькому розумінні. На її думку оптовий продаж означає процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції [39, с. 522]. Як бачимо, автор притримується процесного підходу. Однак, його недоліком є визначення збуту лише як процесу у сфері торговельної діяльності, не включаючи такі сфери як виробництво та надання послуг.

Таким чином, узагальнюючи наведені вище підходи, можемо сказати, що під оптовим продажем товарів варто розуміти всі види діяльності, пов'язані з поставкою товарів і послуг ринковим посередникам, роздрібною торгівлю або корпоративним клієнтам.

В сучасній науковій літературі до типів підприємств оптової торгівлі відносяться: власне оптові торговці (компанії, які викупувають товар); брокери і агенти (не беручи на себе право власності на товар, брокери зводять покупця і продавця, а агенти (організатори торгівлі) представляють чиюсь одну сторону і на більш тривалій основі, ніж брокери); відділення та представництва виробників і роздрібних торговців (у випадках, коли вони безпосередньо беруть участь у процесі оптової торгівлі); спеціалізовані оптовики (оптовики-збирачі сільгосппродукції, оптові нафтобази і т.п.).

У загальному випадку оптова торгівля спрямована на те, щоб виробник і оптовий торговець могли найбільш ефективно продати товар і мати ряд вигод. Відмітимо основні особливості оптового продажу товарів [9, с. 37]:

- оптовий продаж має зв'язок з постачальником товару і з професіоналами роздрібною торгівлі. Відпадає необхідність таких умов, як місце розташування свого торгового складу (головне зручні під'їзні шляхи) і турботи по кінцевій реалізації товару, які бере на себе роздрібний продавець;
- маючи безпосередній зв'язок з виробником, оптовик може укласти угоди на закупівлю товару у великому обсязі, що сприяє вкладенню капіталу і отримання значного прибутку в порівнянні з роздрібною торгівлею, та й зони торгівлі на багато ширше;
- держава в правовому відношенні і податковому більш лояльна до оптових торговців;
- дрібні виробники теж користуються послугами оптовика, оскільки для організації продажів безпосередньо споживачам потрібні кошти, які можуть бути використані для розширення виробництва;
- оптовий продаж має більше можливостей, ефективність його здійснення є вищою, порівняно з роздрібними продажами.

Разом із особливостями оптового продажу варто відмітити ряд його принципів [6, с. 22]:

- пошук і використання найкоротших і оптимальних шляхів доставки товару від місця виробництва до місця споживання;
- регулювання форми кількості ланок, що беруть участь в русі товарів;
- вибір і ефективне використання оптимальних засобів транспорту, який використовується при доставці товарів;
- вибір оптимальної упаковки і засобів здійснення робіт з навантаження і відправлення товару;
- пошук шляхів для вдосконалення та оптимізації технологічного ланцюга руху товару.

Крім того, можна позначити деякі специфічні принципи організації торговельного процесу на підприємствах оптової торгівлі. До них можемо віднести [10, с. 79]:

- застосування комплексного підходу до створення оптимальної системи технологічного процесу товароруку;
- використання новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного досвіду торгівлі в роботі оптового підприємства торгівлі у відповідності з останніми науково-технічними розробками.

Протягом останніх років зростанню оптової торгівлі сприяло декілька значних тенденцій в економіці [28, с. 83]:

- 1) зростання масового виробництва на великих підприємствах, віддалених від основних користувачів готової продукції;
- 2) збільшення обсягів виробництва про запас, а не для виконання конкретних замовлень, що вже надійшли;
- 3) збільшення числа рівнів проміжних виробників і користувачів;
- 4) загострення необхідності пристосовувати товари до потреб проміжних і кінцевих користувачів з погляду кількості, упаковки і різновидів.

Розглянувши сутність та функції оптової торгівлі, можна зробити висновок, що вона є лише формою руху і переміщення товарів від виробника до роздрібного торговця. Зміст цього процесу розкривається в понятті оптового продажу. Для того, що зрозуміти сутність даного поняття, спочатку розглянемо підходи до визначення обсяг оптового продажу взагалі.

Також, характеризуючи категорію оптового продажу, Фролова Л. В. [85, с. 154], виділяє поняття «торгово-посередницький обсяг оптового продажу». Він характеризує обсяг посередницьких операцій купівлі-продажу споживчих товарів, які здійснюються підприємством торгівлі без їх технологічної обробки. В складі торгово-посередницького обсяг оптового продажу виділяють обіг на біржовому ринку (в системі різних товарних бірж, на яких торговельне підприємство отримало брокерські місця) і обіг на позабіржовому ринку. Ці

форми торгово-посередницького обсягу оптового продажу можуть здійснюватися з резидентами своєї країни та з закордонними учасниками.

Товари, вироблені для реалізації, та грошові доходи є основою для оптового продажу. Саме реалізація певної маси товарів створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів та прибутку, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності оптового підприємства торгівлі. Схематично ця взаємозалежність наведена на рисунку 1.1. [85, с. 155]

В залежності від організаційних форм продажу споживчих товарів оптовий продаж підприємства торгівлі поділяється на продаж товарів в дилерській мережі (підприємства, які закупають товари з метою для подальшого перепродажу, працюють на певних умовах цінових знижок та товарних кредитів) і продаж товарів в дистрибуторській мережі (підприємство самостійно організовує канали збуту та розподілу товару).



Рис. 1.1. Зв'язок оптового продажу з елементами інфраструктури ринку [85, с. 155]

В залежності від строків розрахунків за реалізовані товари до складу оптового продажу входять наступні форми:

- передплатна форма (відвантаження товару зі складу оптового підприємства торгівлі здійснюється на умовах авансової передплати;

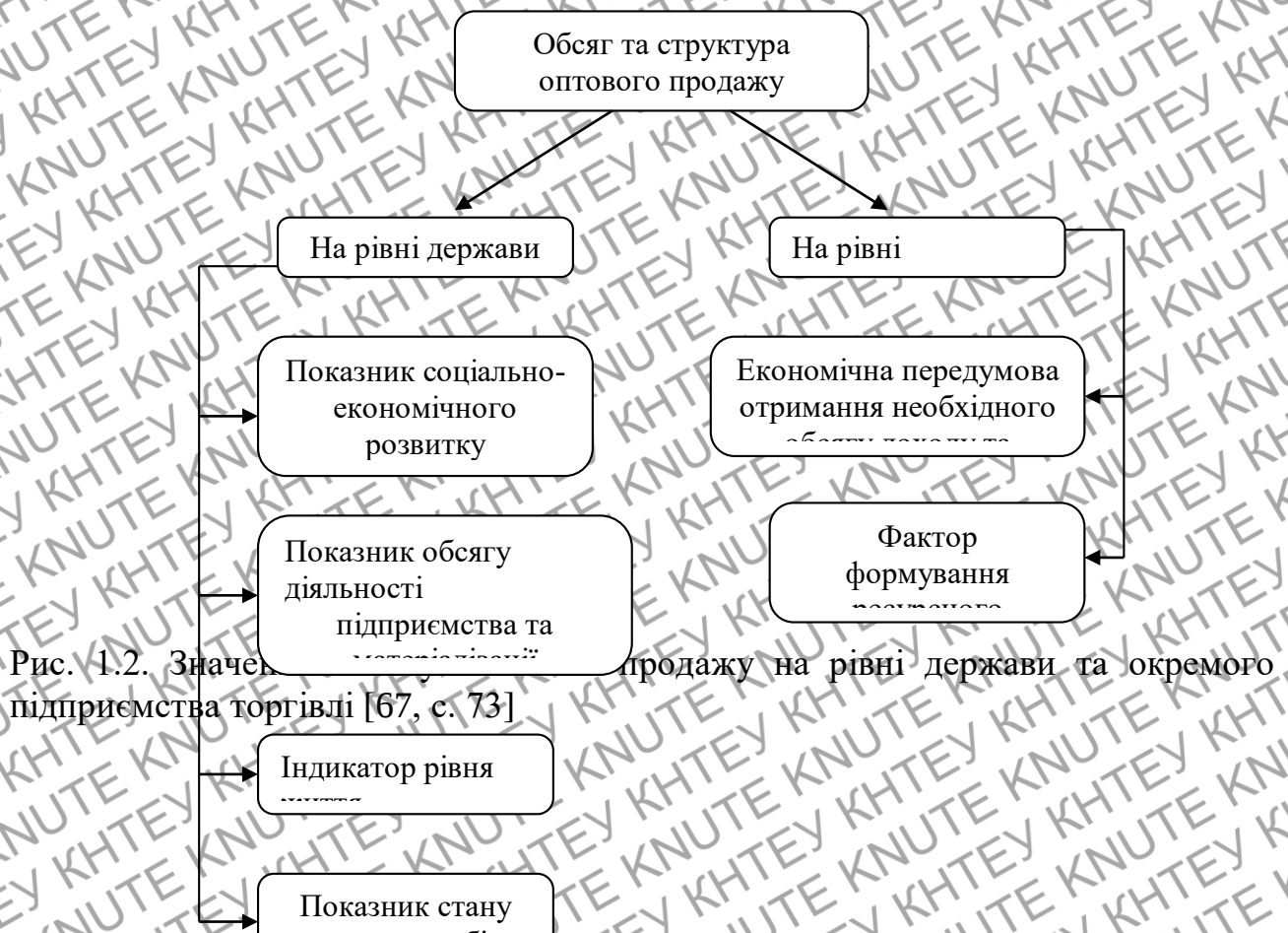
- факторна форма (відвантаження здійснюється зі складу продавця за умови розрахунку на протязі від 2-х до 7-ми банківських днів від дати отримання оптовим підприємством товарно-транспортної накладної);
- кредитна форма (відвантаження здійснюється на умовах відвантаження товарів покупцеві на умовах комерційного кредитування; строк товарного кредиту визначається умовами договорів).

В залежності від форм грошових розрахунків оптовий продаж поділяється на: продаж товарів за готівку (для сфери оптової торгівлі дана форма не набула особливого поширення, до прийняття нового Податкового кодексу у грудні 2010 року така форма використовувалась переважно СПД – ФОП або ПП); продаж товарів по безготівковому розрахунку (найбільш поширена форма розрахунків в оптовій торгівлі, коли покупцем виступає юридична особа).

Значення оптового продажу необхідно розглядати на рівні держави та на рівні конкретного підприємства торгівлі (рис.1.2.) [67, с. 73]

На розміри оптового продажу безпосередньо впливають ціни, він може збільшуватися за рахунок реалізації дорогих товарів, а не товарів, які мають доступні для масового споживача ціни. Це необхідно враховувати при оцінці ефективності роботи оптового підприємства торгівлі.

Отже, у дослідженні нами було розглянуто особливості існуючих наукових підходів до визначення змісту поняття оптового продажу товарів. Під оптовим продажем товарів варто розуміти всі види діяльності, пов'язані з поставкою товарів і послуг ринковим посередникам, роздрібної торгівлі або корпоративним клієнтам. Базовими принципами оптового продажу товарів є такі: пошук і використання найкоротших і оптимальних шляхів доставки товару від місця виробництва до місця споживання; регулювання форми кількості ланок, що беруть участь в русі товарів; вибір і ефективне використання оптимальних засобів транспорту, який використовується при доставці товарів; вибір оптимальної упаковки і засобів здійснення робіт з навантаження і відправлення товару; пошук шляхів для вдосконалення та оптимізації технологічного ланцюга руху товару.



1.2. Фактори впливу на ефективність оптового продажу товарів підприємством торгівлі

Ефективність оптового продажу товарів підприємства торгівлі визначає певна сукупність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [22, с. 94].

Серед факторів зовнішнього середовища найважливіше значення мають наступні:

1. Обсяги та структура споживчого ринку.

Цей фактор визначає можливий загальний обсяг товарообороту та необхідну структуру товарного асортименту. Досягнення відповідності між обсягом та структурою товарообороту і обсягом та структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

2.Обсяги та структура пропозиції споживчих товарів.

Цей фактор обумовлює можливості підприємства щодо закупівлі товарів, які пропонуються для подальшої реалізації, а отже, забезпеченість товарообороту товарними ресурсами. Без наявності достатньої товарної пропозиції споживчих товарів вітчизняних та іноземних товаровиробників, забезпечення їх високої якості, оновлення та розширення асортименту відповідно до вимог попиту, досягнень науково-технічного прогресу неможливо забезпечити зростання обсягу оптового товарообороту.

Обсяги та динаміка виробництва у сукупності з доходами населення та іншими соціально-демографічними факторами обумовлюють потребу споживачів в товарах, що в кінцевому підсумку визначає асортименту структуру оптового продажу.

3.Стан конкуренції на даному регіональному товарному ринку.

Обсяг товарообороту підприємства торгівлі залежить від кількості підприємств, що діють на цьому споживчому ринку та спеціалізуються на оптовому продажу товарів. Розподіл грошових коштів населення між окремими підприємствами торгівлі відбувається відповідно до конкурентних переваг окремих підприємств на відповідному ринку. Останні визначаються місцезнаходженням підприємства, його товарною, ціновою, маркетинговою політикою, якістю торговельного та післяпродажного обслуговування та іншими факторами.

Таким чином, не тільки сучасний, а й перспективний обсяг товарообороту підприємства залежить від стану конкуренції та конкурентних переваг підприємства на певному регіональному ринку.

4. Державне регулювання торговельної діяльності.

Обсяги товарообороту підприємства значною мірою залежать від державної політики з питань регулювання доходів населення та рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, що використовуються для оплати праці. Державою здійснюється регулювання максимальної межі торговельної надбавки на соціально значущі товари, а також регулювання переліку та розмірів податків, що формують ціни закупівлі та реалізації, і відповідно, визначають рівень цін.

5. Загальна макроекономічна ситуація в країні.

Основою реалізації споживчих товарів є наявність відповідного обсягу купівельних фондів, платоспроможного попиту.

Обсяги купівельних фондів населення залежать не стільки від державного регулювання їх розміру, скільки від загальної ситуації в економіці країни - обсягів валового продукту, національного доходу та темпів їх зростання, рівня платіжної дисципліни суб'єктів господарювання, стадії макроекономічного циклу, в якому перебуває країна, рівня інфляційних очікувань, стадії ринкових реформ та розбудови економіки країни відповідно до законів ринкової саморегуляції, інвестиційного клімату, соціально-політичної стабільності тощо.

Підприємство торгівлі перебуває під впливом розглянутих найважливіших факторів, але в більшості випадків не має змоги суттєво впливати на них. Проте значення дії факторів цієї групи, вміння їх визначати є необхідною умовою розробки ефективної товарної стратегії підприємства.

До основних факторів внутрішнього середовища підприємства, що обумовлюють обсяги, структуру та перспективу зростання товарообороту, слід віднести [25, с. 49]:

1. Загальну стратегію діяльності підприємства на споживчому ринку, яка розробляється, виходячи із стадії життєвого циклу підприємства, стану зовнішнього середовища, конкурентних переваг підприємства на певному сегменті споживчого ринку.

Загальна стратегія діяльності підприємства визначає:

- при орієнтації на прибуток - норму або масу отримання прибутку за певний період;
- при орієнтації на обсяги, продаж та завоювання ринкової ніші – цільові темпи зростання продажу товарів або цільову питому вагу обороту підприємства на регіональному або товарному споживчому ринку;
- при орієнтації на рівень задоволення потреб споживачів – цільовий рівень задоволення потреб споживачів на певному регіональному або товарному ринку.

В будь-якому разі очевидна наявність зв'язку між цільовими показниками діяльності підприємства та обсягом його товарообороту.

2. Спеціалізація (товарний профіль) підприємства.

Даний фактор насамперед обумовлює асортиментну структуру оптового продажу підприємства, тобто обсяги реалізації окремих груп товарів та співвідношення між ними.

В той же час має місце і більш глибока залежність між спеціалізацією підприємства та обсягом його товарообороту. Розвиток споживчого попиту та культури споживання, загальна макроекономічна ситуація обумовлюють зміни пріоритетів споживачів, які є основним фактором мотивації при здійсненні купівлі того чи іншого товару. Це, відповідно, обумовлює попит на певні товари та на можливі обсяги їх реалізації.

3. Місцезнаходження підприємства [18, с. 147].

Дія цього фактору обумовлює інтенсивність потоку потенційних покупців підприємства. Чим вища інтенсивність потоку покупців, тим більші обсяги товарообороту підприємства, і навпаки. Причина такого становища очевидна: необхідна наявність суб'єкта акту купівлі-продажу товарів, але без наявності покупця реалізація товару неможлива.

4. Цінова та маркетингова політика підприємства.

Успіхи підприємства в реалізації товарів та послуг значною мірою залежать від ефективності його цінової та маркетингової політики. Рівень встановлених

цін порівняно з середньоринковим та цінами конкурентів обумовлює економічну зацікавленість покупців у придбанні товарів певного підприємства.

Обсяг товарообороту є функцією від ціни реалізації товарів (Π) та кількості придбаних товарів (K) [59, с. 67]:

$$T = f(\Pi, K) = \sum_{i=1}^n K_i \times \Pi_i \quad (1.1)$$

де, K - кількість різновидів товарів, що реалізуються.

Зростання обсягу товарообороту можливо при :

- зростанні ціни реалізації окремих видів товарів, хоча можливості використання цього резерву обмеженні конкурентною ціною реалізації відповідних товарів;
- зниженні ціни реалізації окремих видів товарів при умові зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем.

5. Забезпеченість товарообороту товарними ресурсами.

Обсяг товарообороту підприємства залежить від наявності товарної пропозиції (надходження товарів), обсягів товарних запасів та їх зміни протягом певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів.

Вплив цих факторів на обсяг товарообороту відображає балансове рівняння - “товарний баланс” [51, с. 84]:

$$З_{\text{п}} + Н = Р + В^0 + З_{\text{к}}, \quad (1.2)$$

де $З_{\text{п}}$ - запаси на початок періоду;

$Н$ - надходження товарів, $Р$ - реалізація (товарооборот);

$З_{\text{к}}$ - запаси на кінець періоду, $В^0$ - інші вибуття.

Нормальний розвиток торгівлі може здійснюватись тільки при постійному збільшенні товарного потоку, що забезпечується регулярним надходженням товарів від підприємств-виробників, гуртових підприємств та об'єднань, інших постачальників товарів. Скорочення обсягів надходження товарів в зв'язку з погіршенням стану товарної пропозиції або в зв'язку з фінансовими труднощами підприємства торгівлі (дефіцит обігових коштів для фінансування закупівлі товарів) призводять до зниження обсягів товарообороту підприємства.

6. Забезпеченість товарообороту трудовими ресурсами.

Одним з вагомих факторів, які обумовлюють обсяги товарообороту, є наявність персоналу відповідного складу та кваліфікації для реалізації певної маси товарів, створення умов для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці, якості обслуговування покупців.

Залежність між обсягом товарообороту, чисельністю та складом персоналу підприємства, рівнем продуктивності їх праці відображає наступна модель [51, с. 85]:

$$T = \frac{Ч_{\text{топ}} * В}{ПВ_{\text{топ}}} * 100 \quad (1.3)$$

де $Ч_{\text{топ}}$ - середньооблікова чисельність торгово-оперативного персоналу підприємства;

$ПВ_{\text{топ}}$ - питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності персоналу, %;

$В$ - середній виробіток одного працівника підприємства.

Зростання обсягів товарообороту підприємства може бути забезпечене за рахунок:

- збільшення чисельності торгово-оперативного персоналу підприємства;

- скорочення питомої ваги в складі персоналу апарату управління, допоміжного та обслуговуючого персоналу;
- зростання продуктивності праці персоналу підприємства, тобто середньогообсягу реалізації товарів та послуг одним працівником підприємства, при умові збереження якості обслуговування покупців.

Методом ланцюгової підстановки або інтегральним методом можна підрахувати, якою мірою вплинули на обсяг товарообороту зміна чисельності робітників, їх складу і продуктивності праці, якості обслуговування покупців.

7.Забезпеченість товарообороту основними фондами (матеріально-технічною базою).

Крім інших передумов збільшення обсягу товарообороту потребує відповідного приросту обсягів торговельної площі, визначення шляхів та засобів більш раціонального використання наявної матеріально-технічної бази.

Взаємозв'язок між обсягом товарообороту, наявністю та ступенем використання матеріально-технічної бази може бути представлений різноманітними моделями, наприклад [51, с. 86]:

$$T = \frac{TP * D_p * T_d * T_p}{PB_{tp}}, \quad (1.4)$$

де TP – торговельна площа, m^2
 PB_{tp} - питома вага торговельної площі в загальній площі, що експлуатується;

T_p – середньогодинний обсяг товарообороту підприємства на одиницю площі, або

$$T = PM * D_p * T_d * V_{год/рм} \quad (1.5)$$

де PM – кількість робочих місць;

D_p – кількість робочих днів, T_d - тривалість робочого дня, год.;

$V_{\text{год.рм}}$ – середньогодинний виробіток на одне робоче місце.

Аналізуючи вплив на оптовий продаж підприємства того чи іншого фактора, включеного в модель, необхідно не тільки вивчати наслідок його впливу, а й природу та механізм впливу, можливості подальшого управління цим фактором.

Завдання управління обсягом та структурою оптового продажу в умовах ринкової економіки визначають доцільність вивчення можливостей підприємства з активного впливу на окремі фактори - важелі, а метою доведення обсягів реалізації товарів до цільового рівня.

Фактори впливу на обсягу та структуру оптового продажу систематизують на регульовані та нерегульовані підприємством, що створюють відповідні підсистеми.

Таблиця 1.2

Характеристика факторів, що впливають на ефективність оптового продажу та регулюються підприємством торгівлі [22, с. 95]

Ознака	Група факторів
1. За формою впливу на товарооборот	- безпосереднього впливу - опосередкованого впливу
2. За характером виникнення	- інтенсивні - екстенсивні
3. За тривалістю дії	- постійні - тимчасові - періодичні - випадкові
4. За швидкістю впливу	- безпосереднього впливу - подальшого впливу
5. За спроможністю вимірювання	- кількісно вимірювані - кількісно не вимірювані
6. За спрямованістю взаємозв'язку з товарооборотом	- пряма залежність - зворотна залежність

В складі факторів, що регулюються підприємством, можна виділити такі групи:

- фактори ресурсного забезпечення;
- фактори, пов'язані з організацією торгівлі;
- фактори, що визначають умови торговельного процесу;
- фактори, що відображають Універмаг Дитячий світерційної роботи.

Фактори, які нерегулюються підприємством :

- фактори, які характеризують розвиток торгівлі в районі, щообслуговується підприємством;
- фактори, щообумовлюють споживчий попит;
- фактори демографічного характеру;
- соціально-психологічні фактори.

Регульовані - це такі фактори, що “піддаються” управлінню з боку підприємства торгівлі та його відповідних служб (табл. 1.2).

За своєю природою, способом формування, вони є факторами внутрішнього функціонування підприємства торгівлі. З їх допомогою можна досягти певних успіхів в реалізації поставленої мети шляхом оцінки реального потенціалу кожного з задіяних факторів та розробки оптимальної стратегії управління ними. Так, для збільшення розміру товарообороту визначають, які заходи найбільш прийнятні з точки зору реальності їх здійснення, отримання бажаного результату при найменших витратах. Це може бути: збільшення торгової площі за рахунок нового будівництва, оренди, впровадження прогресивних форм обслуговування, додаткової закупівлі товарів та інше.

Таким чином, регульовані фактори впливу на ефективність оптового продажу товарів спроможні керуватися підприємством через певні процеси та можуть виступати в якості інструмента маркетингу. Нерегульовані фактори впливають на діяльність підприємства торгівлі, але не можуть керуватися ним та його службами. Вони відображають вплив неконтрольованого

навколишнього середовища, яке визначає ступінь успіху або невдачі рішень, які приймаються, тобто становлять ризики.

1.3. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності організації оптового продажу товарів підприємством торгівлі

В умовах ринкової економіки обсяг оптового продажу формується на рівні самого оптового підприємства торгівлі. При визначенні обсягу оптового продажу на рівні окремого підприємства торгівлі головна увага приділяється задоволенню попиту з боку роздрібних підприємств та інших оптових посередників, ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності.

Це потребує визначення цільових меж діяльності оптового підприємства торгівлі. Цільові межі діяльності оптового підприємства торгівлі характеризують ряд показників, до визначення яких існує два основних підходи.

Для визначення необхідного обсягу оптового продажу розраховують такі показники: «точка беззбитковості»; («поріг рентабельності») «точка мінімального рівня рентабельності».

Стосовно підприємства торгівлі під "точкою беззбитковості" розуміють такий обсяг оптового продажу підприємства, при якому сума одержаного валового доходу (без ПДВ) дорівнює сумі поточних витрат, тобто досягається самоокупність діяльності.

Розрахунок "точки беззбитковості" (Тб) може бути проведений за наступною формулою [48, с. 161]:

$$T_b = \frac{ПВ}{РКД - Р_{во\text{зм}}} \quad (1.6)$$

де: ПВ – обсяг умовно-постійних витрат обігу у вартісному вираженні;

РКД - рівень комерційного доходу, у відсотках до обсягу оптового продажу;

Рво_{зм} - рівень змінних витрат обігу, у % до обсягу оптового продажу.

Під "точкою мінімальної рентабельності" розуміють такий обсяг оптового продажу підприємства, при якому сума валових доходів (без ПДВ) не лише покриває поточні витрати на здійснення господарської діяльності, а й утворює прибуток, розмір якого (після сплати податків) задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал.

Розрахунок "точки мінімальної рентабельності" (T_{MPR}) здійснюється за формулою [48, с. 162]:

$$T_{MPR} = \frac{ПВ + ПР_{\min}}{РКД - Рво_{зм}} \quad (1.7)$$

де: $ПР_{\min}$ – обсяг цільового прибутку після сплати податкових платежів.

Можливий обсяг оптового продажу розраховується економіко-статистичним методом.

Суть методу полягає у визначенні середньорічних темпів росту за ряд попередніх років. Враховуючи цей темп росту здійснюється планування обсягу оптового продажу на наступний рік [17, с. 204]:

$$T_{\text{можл}} = \frac{ТО_{\text{звіт}} \times Tr}{100} \quad (1.8)$$

де: $ТО_{\text{звіт}}$ – обсяг оптового продажу звітного періоду, Tr – темп зросту обсягу оптового продажу в плановому періоді.

Оцінка можливого обсягу оптового продажу підприємства може бути проведена не тільки на основі вивчення тенденції його розвитку, а й шляхом вивчення та прогнозування попиту споживачів [12, с. 131]

Визначення ресурсозабезпеченого обсягу оптового продажу підприємства торгівлі науковці Мазаракі А.А, Лігоненко Л.О., Ушакова Н.О [51, с. 188], Голошубова Н.О. [17, с. 204-205], Ключник А.В. [36, с. 213] пропонують здійснювати балансовим, трудовим або нормативним методом.

При використанні балансового методу обсяг ресурсозабезпеченого обсягу оптового продажу визначається на основі інформації про планові обсяги надходжень товарів (Нпл), норматив потреби в утворенні товарних запасів (НТЗ) на кінець планового періоду ($TЗК=НТЗ$), фактичний обсяг товарних запасів на початок періоду ($TЗП$), плановий розмір іншого вибуття товарних ресурсів (ІВПЛ).

Для проведення розрахунку використовується наступна формула [44, с. 214]:

$$T_{ПЛ\text{тов.}} = N_{пл} - IB_{пл} + (TЗ_{п} - TЗ_{к}) \quad (1.9)$$

де: $N_{пл}$ – заплановане надходження товарів на склад оптового підприємства торгівлі (виходячи з графіка завезення та умов договорів);

$TЗ_{п}$ та $TЗ_{к}$ - відповідно нормативи залишків товарних запасів на початок та кінець планового періоду (беруть середні фактичні нормативи, що затверджені на підприємстві);

$IB_{пл}$ – спрогнозований обсяг іншого вибуття товарних запасів (може використовуватись нормативи убутку, псування та ін)

Таким чином, наведений підхід є універсальним, проте він не відображає повністю особливостей обсягу оптового продажу оптового підприємства торгівлі, які необхідні для адекватного визначення цільових меж його діяльності.

Для цього звернемося до наукового підходу Шульгіної Л. М. [90, с. 87]. Відповідно до підходу вченої, цільові межі діяльності оптового підприємства торгівлі, на відміну від роздрібного, мають наступні особливості:

- оптова торгівля передбачає формування мережі дилерських зв'язків, відповідно до чого на оптовому підприємстві формуються так звані стратегічні товарні зони – одні і тіж товари реалізуються на різних умовах дисконту для різних категорій покупців, або для різних умов їх закупівлі контрагентами, що вказані в комерційних угодах;

- в оптовій торгівлі специфічним є врахування фактора складської логістики (так, якщо на підприємстві роздрібною торгівлю оптимізація складських витрат при визначенні цільових меж діяльності впливає лише на показник умовно-постійних витрат, то на потових підприємствах складська логістика впливає і на показник середнього рівня комерційного доходу. Це пояснюється необхідністю оптових підприємств періодично розвантажувати «сток», що зумовлює активізацію дисконтної політики для дилерської мережі. В роздрібній торгівлі розв'язання «стоку» пов'язано зі зміною сезону або колекцій, а в оптовій – в необхідності постійно забезпечувати гнучкість руху товарів на складах та цільового використання складського об'єму).

Спільник І.В., враховуючи особливості здійснення оптової торгівлі, пропонують для визначення цільових меж діяльності оптового підприємства торгівлі пропонують використовувати систему «Break-Even-Analyse». Дана система базується на побудові показників контролінгу граничних меж діяльності оптового підприємства торгівлі [75, с. 135].

На думку науковців, важливим завданням контролінгу граничних меж є калькуляція ціни, планування прибутку підприємства та асортименту продукції. Дійовим інструментом виконання цього завдання є розрахунок точки безбитковості та необхідної суми покриття. Цей метод контролінгу зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити безбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого — створити умови для самофінансування [75, с. 136].

Точку безбитковості вчені характеризують як обсяг реалізації продукції за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації

продукції відповідає валовим затратам на її виробництво та реалізацію. Точку беззбитковості вони називають також точкою «порогового» прибутку чи точкою рівноваги. Розглядуваний метод побудований на тезі, що із збільшенням обсягів реалізації величина умовно постійних витрат на одиницю продукції зменшується.

Складовим елементом «Break-Even-Analyse» [38, с. 520] є розрахунок суми покриття (маржинального прибутку). За спрощеною схемою сума покриття дорівнює різниці між виручкою від реалізації продукції та умовно змінними витратами:

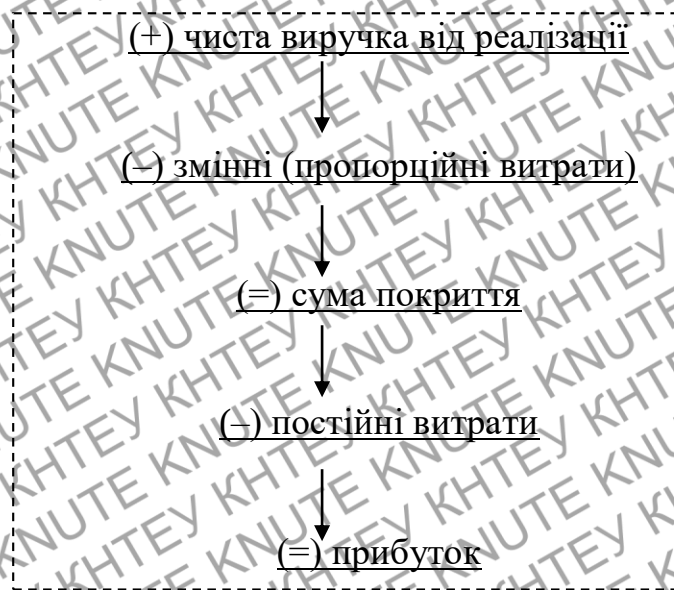


Рис. 1.3. Етапи визначення суми покриття та операційного прибутку за одноступінчастою схемою [38, с. 520]

Маржинальний прибуток — це показник, який характеризує частину виручки, що спрямовується на заміщення умовно постійних витрат і формування прибутку від реалізації. Науковці пропонують розрізняти одноступінчастий (спрощений) та багаступінчастий розрахунок суми покриття.

Система розрахунку суми покриття, яка ґрунтується на простому розподілі витрат на постійні та змінні, називають одноступінчастою системою «direct — costing». Суму покриття можна розраховувати як на весь обсяг реалізації, так і на одиницю продукції. В останньому випадку це різниця між оптовою ціною та умовно змінними витратами на реалізації одиниці продукції. В оптовій торгівлі

сума покриття, як правило, відповідає торговельній націнці (зменшеній на величину непрямих податків). За допомогою показника суми покриття обчислюють приріст прибутку від оптової реалізації кожної додаткової одиниці продукції.

Науковці пропонують використовувати такий алгоритм розрахунку прибутку [38, с. 521]:

$$\Pi n = N(p - v) - F, \quad (1.10)$$

де Πn — прибуток від оптової реалізації n одиниць продукції (грн.);

N — кількість реалізованої продукції (шт. або інші натуральні одиниці);

p — оптова ціна одиниці продукції (грн.);

v — умовно змінні витрати на одиницю продукції (грн.);

F — умовно постійні витрати на збут реалізованої продукції (грн.).

Основним недоліком запропонованої системи простого директ-костингу є те, що за її використання сукупні постійні витрати враховуються без розподілу в розрізі окремих їх видів, груп продукції, центрів затрат, структурних підрозділів тощо. У разі реалізації багатьох видів продукції на оптовому підприємстві та наявності кількох центрів затрат такий підхід не дає можливості об'єктивно оцінити ефективність оптового продажу окремих видів товару.

На практиці виникає необхідність розрахунку точки беззбитковості та показника суми покриття в розрізі окремих видів продукції, груп клієнтів, регіонів збуту продукції та по підприємству в цілому.

На рис. 1.4. наведена структурно-логічна схема розподілу постійних витрат за окремими рівнями їх формування, яка може бути взята за основу при розрахунку показників покриття по видам продукції. Залежно від рівня постійних витрат, який приймається в розрахунках, визначають суму покриття по i -му виду товару в залежності від центрів відповідальності.

Перелік і склад умовно-постійних витрат обігу установлюються самим підприємством торгівлі в залежності від його внутрішньої фінансової структури центрів відповідальності.

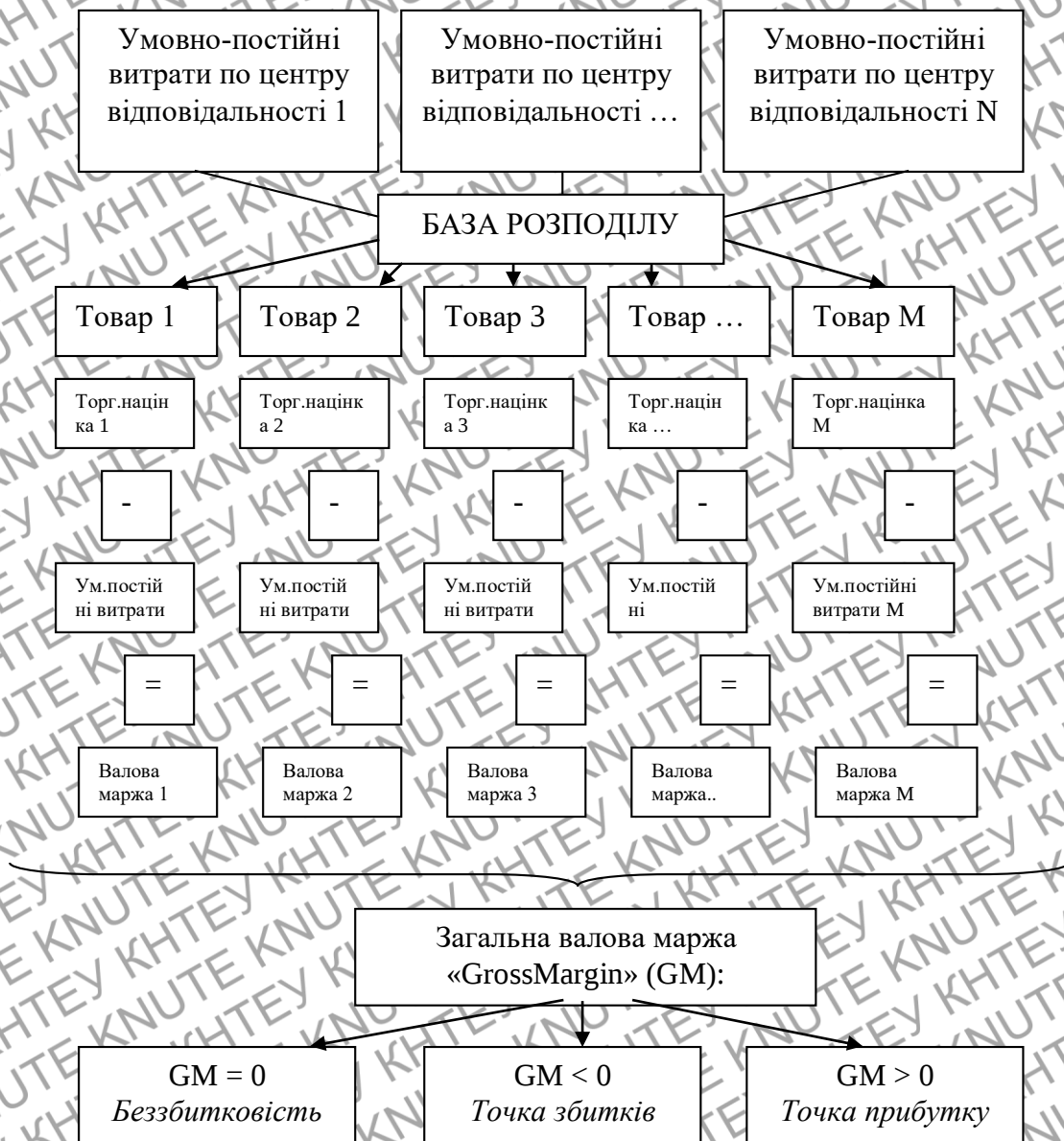


Рис. 1.4. Концептуальна схема визначення цільових меж діяльності на основі системи «DifferenceMarginAnalyse» [22, с. 94]

В науковій літературі також пропонують розраховувати точку беззбитковості оптового підприємства торгівлі на основі визначення показника покриття (Пп) [22, с. 95]:

$$GR = 1 - \frac{v}{R_{net}} \quad (1.11)$$

де, GR – показник покриття;

v – обсяг змінних витрат оптового підприємства торгівлі;

R_{net} – чистий дохід.

Виручку від реалізації в точці беззбитковості науковці пропонують розраховувати як відношення між величиною постійних витрат та показником покриття [22, с. 95]:

$$BEP_R = \frac{F}{GR}, \quad (1.12)$$

де, BEP_R – обсяг виручки в точці беззбитковості (BreakEvenPoint);

F – обсяг постійних витрат;

GR – показник покриття.

Досить часто в процесі визначення цільових меж діяльності підприємства торгівлі постає завдання розрахувати виручку від реалізації (відповідно обсяг продажу) у точці беззбитковості щодо товарів, які ще не вироблені і не поставлені з боку виробничого підприємства. Тобто, прогнозована собівартість закупівлі (змінні витрати) є невизначеною. У такому разі для розрахунків цільових меж діяльності вчені Бакстер В., Трелоні Г. [13] пропонують використати такі математичні формули:

$$BEPR = \frac{F}{I} - \frac{v}{p} \quad (1.13)$$

$$BEPO = \frac{F}{p} - v, \quad (1.14)$$

де, $BEPR$ — виручка від реалізації в точці беззбитковості (грн);

$BEPO$ — обсяг реалізованої продукції в точці беззбитковості (шт. або інші натуральні одиниці);

v — вартість закупівлі 1-ї одиниці товару;

p — ціна реалізації.

У тому разі, якщо планується закупівля принципово нової продукції (яка не має визначеної бухгалтерської собівартості на момент реалізації), а також порівняльні ціни на яку на ринку відсутні, на основі розрахунку суми покриття можна розрахувати мінімальні ціни, за яких забезпечується беззбиткова реалізація продукції. На основі перетворень у формулі 1.8 отримуємо алгоритм розрахунку мінімальних цін:

$$p = \frac{F}{O} + v \quad (1.15)$$

Аналіз цільових меж діяльності підприємства торгівлі може проводитися як за допомогою відповідних математичних розрахунків, так і шляхом побудови графіків. У разі використання графічного методу аналізу цільових меж діяльності вважається точка перетину лінії сукупних (повних) затрат та лінії, яка характеризує виручку від реалізації продукції (рис. 1.5).

До досягнення точки беззбитковості оптову підприємство зазнає збитків від реалізації відповідного товарного міксу, а після — отримує прибутки. Позитивна різниця між фактичною виручкою від реалізації та виручкою від реалізації, що відповідає точці беззбитковості, називається зоною безпеки (запас фінансової міцності).

На зазначену різницю підприємство може знизити обсяги реалізації або підвищити рівень затрат без загрози зазнати збитків. Підкреслимо, що кожне підприємство повинно прагнути розширити зону безпеки, оскільки чим вона менша, тим більшим є ризик одержання збитків.

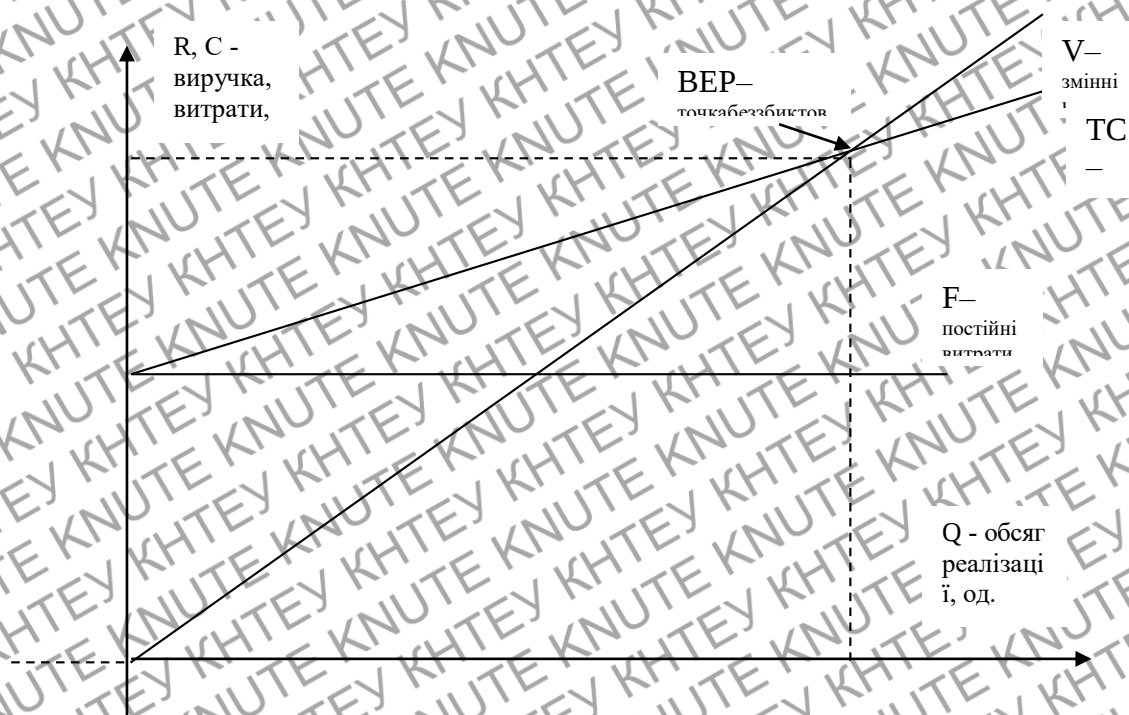


Рис. 1.5. Графічний аналіз беззбитковості підприємства торгівлі [22, с. 96]

Розробка системи управління обсягом оптового продажу підприємства торгівлі передбачає попереднє дослідження процесу його формування, визначення основних тенденцій та закономірностей, виявлення та кількісна оцінку факторів, що обумовлюють обсяг і структуру даного показника.

Базуючись на існуючих наукових підходах до аналізу обсяг оптового продажу, можна виділити наступні етапи аналітичної роботи в процесі аналізу обсяг оптового продажу оптового торговельного підприємства (рис. 1.6).

На етапі формування інформаційного забезпечення визначається перелік форм фінансової, статистичної та управлінської звітності, на основі яких можливе проведення аналізу. До основних форм фінансової звітності відноситься форма 2 «Звіт про фінансові результати».



Рис. 1.6. Основні етапи аналізу обсяг оптового продажу оптового торговельного підприємства

*[автор]

Дана форма дає можливість проаналізувати лише загальні обсяги оптового продажу, а також обсяги чистого доходу – обсяг оптового продажу нетто (табл. 1.3).

Статистичні форми №1-Опт та №1-Торг є спеціальними формами, що відображають динаміку обсягу та структури оптового продажу. Форма №1-Торг використовується здебільшого для аналізу загальних обсягів виручки в розрізі оптових та роздрібних продажів без розбиття на номенклатури. Також дана форма містить загальний аналіз складу товарних запасів у вартісному виразі. Форма №1-Опт містить показники оптової та роздрібної реалізації, складу товарних запасів підприємства в розрізі товарного асортименту по групах у вартісному виразі. Для реалізації завдань управління найбільш інформативною для проведення аналізу є, звісно, управлінська звітність. Вона

дає широкі можливості деталізації аналізу, що дозволяє виявити тенденції у зміні обсягів та структури оптового продажу за різними центрами - контрагентами, складами, матеріально-відповідальні особи, філії, асортиментні позиції. Також перевагою управлінської звітності є її оперативність.

Таблиця 1.3

Інформаційне забезпечення аналізу обсяг оптового продажу оптового торговельного підприємства [1,5]

Документ	Вид звітності	Періодичність формування	Аналітичні можливості для проведення аналізу
Форма №2 «Звіт про фінансові результати»	Фінансова	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів виручки від продажу товарів, робіт, послуг
Форма №1- Опт	Статистична	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів оптового продажу, складу обсяг оптового продажу в розрізі опту, роздрібу (з тарою та без тари), складу та структури оптового продажу в розрізі товарів, аналіз запасаів
Форма №1- Торг	Статистична	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів обсяг оптового продажу, складу обсяг оптового продажу в розрізі опту, роздрібу (з тарою та без тари)

Комерційні звіти (продаж)	Управлінська	Щоденно, щотижня, щодаки, щомісяця, щороку	Аналіз обсягів, складу та структури обсяг оптового продажу в розрізі товарних груп, асортиментних позицій, складів, контрагентів та інших центрів (в залежності від завдань управління)
---------------------------	--------------	--	---

Наступним етапом формування системи аналізу є вибір методів аналізу та основних методичних підходів. На сьогодні в економічній літературі виділяють наступні методи аналізу [1,4,6]:

1) Методи економіко-статистичного аналізу:

- аналіз динаміки оптового продажу (абсолютні, відносні та середні відхилення, темпи росту, приросту,);
- аналіз товарно-групової структури оптового продажу (показники питомої ваги, відхилення по структурі);
- аналіз індексів оптового продажу (коефіцієнти співвідношення обсяг оптового продажу з іншими показниками – витратами, чисельністю працюючих, тощо).

2) Факторно-аналітичні методи:

- методи елімінування, абсолютних та відносних різниць, інтегральний, логарифмічний методи (визначається вплив факторів на показники оптового продажу за інших незмінних умов);
- розрахунок коефіцієнтів еластичності оптового продажу (співвідношення темпів приросту – з фондом оплати праці, собівартістю реалізації, оборотних активів, витратами обігу, тощо).

3) Методи математичного моделювання:

- побудова лінійних та нелінійних рівнянь залежності оптового продажу від факторів на основі прямої залежності факторів;
- побудова систем рівнянь і нерівностей, що описують динаміку обсяг оптового продажу.

4) Методи кореляційно-регресійного аналізу:

- аналіз часових трендів розвитку обсяг оптового продажу оптового торговельного підприємства;
- побудова лінійних і нелінійних функцій, їх систем, що виражають непряму залежність оптового продажу від досліджуваних факторів;
- кластерний аналіз обсяг оптового продажу за об'єктами (товари, контрагенти, склади) в залежності від визначеного фактора, тощо

Існуючий методичний інструментарій аналізу оптового продажу пропонується доповнити наступним сучасним методом [7]: GAP-аналіз (аналіз розривів) — полягає у аналізі відхилень фактичних обсягів обсяг оптового продажу від необхідного та запланованого обсягу, виявлення основних факторів цих відхилень.

Цей модифікований метод можна представити у наступному вигляді (рис. 1.7):

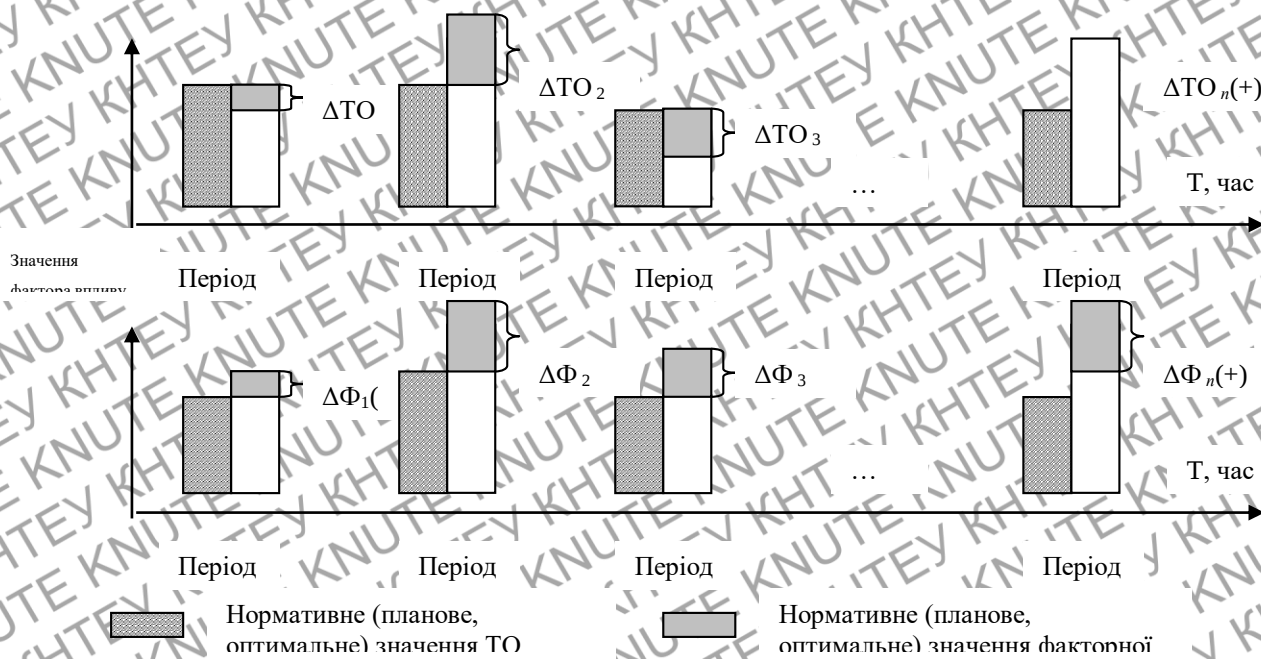


Рис. 1.7. Графічна інтерпретація модифікованого методу GAP-аналізу оптового продажу

*[автор]

На основі виявлених відхилень будується функція розривів, яка визначається наступним чином:

$$GAP_1 = \frac{\Delta TO_1}{\Delta \Phi_1}; \quad GAP_2 = \frac{\Delta TO_2}{\Delta \Phi_2} \quad \dots \quad GAP_n = \frac{\Delta TO_n}{\Delta \Phi_n} \quad (1.16)$$

$$F(GAP) = \varphi(GAP_1; GAP_2; \dots; GAP_n) \quad (1.17)$$

Функція GАР графічно проілюстрована на рис. 1.8.

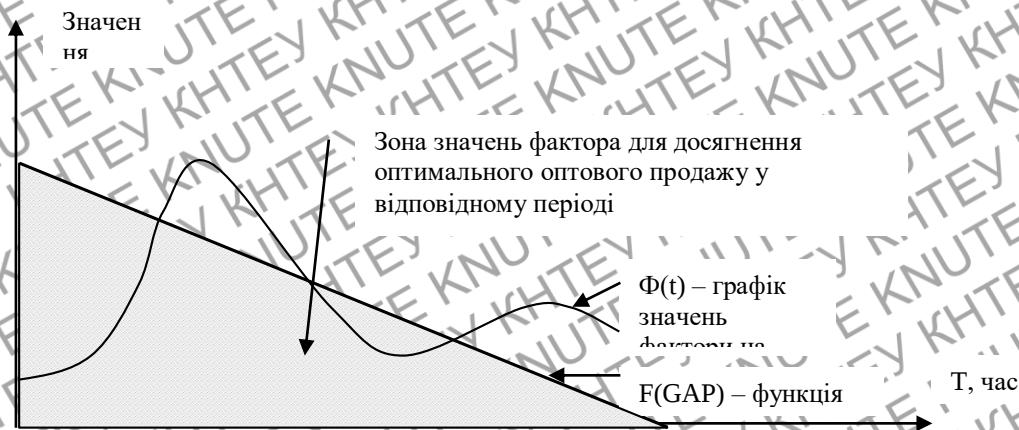


Рис. 1.8. Графічна інтерпретація функції GАР

*[автор]

Побудова GАР-функції дає можливість визначити оптимальні значення факторної ознаки для формування оптимального обсягу оптового продажу. Дана методика відрізняється від звичайної методики GАР-аналізу, яка передбачає розрахунок лише відхилень обсягу оптового продажу в часі без врахування впливу на це факторів. Тому запропонований підхід дає можливість вирішувати завдання оптимізації системи факторів, що впливають на ТО та аналізувати межі оптимальності обсяг оптового продажу оптового торговельного підприємства.

Також, з метою розширення методичного інструментарію аналізу оптового ТО, автор пропонує проводити SWOT-аналіз обсяг оптового продажу. Методика SWOT давно вже відома, і вона використовується переважно для оцінки перспектив розвитку підприємства в цілому, його систем та підсистем [8, 9]. Однак, на думку автора, її також було б доцільно застосовувати для обсягу оптового продажу – визначення основних загроз та можливостей для збільшення обсяг оптового продажу, обґрунтування основних критеріїв реалізації переваг та подолання загроз розвитку обсяг оптового продажу підприємства.

Коли інформаційне та методичне забезпечення аналізу сформовано, для проведення практичної реалізації необхідно розробити інформаційну систему аналізу. Вона передбачає вибір програмного продукту отримання, обробки та зберігання вхідних та вихідних даних. Найбільш популярними інформаційними системами сьогодні є MS Excel (обробка даних), MS Access (зберігання даних), 1С:8 (обробка і зберігання даних), MatCard (обробка даних), тощо.

Для проведення повноцінного аналізу, а також для подальшої планово-аналітичної роботи необхідно визначити критичні межі діяльності – визначення мінімально необхідного обсягу обсяг оптового продажу для досягнення мінімального рівня рентабельності, визначення беззбиткового обсягу оптового продажу.

На основі визначення критичних меж діяльності, а також знаючи основні тенденції формування обсяг оптового продажу, вплив факторів на нього розробляються пропозиції по оптимізації його обсягу та структури.

Отже, на основі розрахунку цільових меж діяльності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної

діяльності оптового підприємства торгівлі. На думку автора, підхід зарубіжних вчених є більш обґрунтованим та враховує більшу кількість факторів впливу на обсяг оптового продажу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖУ ТОВАРІВ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЗП «ІМПЕРІАЛ ТОБАКО ЮКРЕЙН»

2.1. Аналіз практики організації продажу товарів на підприємстві опткової торгівлі ПЗП «Імперіал Табако Юкрейн»

Imperial Tobacco в Україні - компанії ПЗП «Імперіал Табако Юкрейн» і АТ «Імперіал Табакко Продакшн Україна» - частина міжнародної компанії Imperial Brands.

В Україні Imperial Tobacco є одним з лідерів тютюнового ринку, займаючи 17% частки ринку (за даними AC Nielsen за грудень 2016 р.). Портфель брендів Imperial Tobacco в Україні охоплює всі існуючі на ринку сигаретні формати і цінові сегменти. Компанія виробляє і представляє на вітчизняному ринку міжнародні сигаретні бренди Davidoff, Style, R1, West, Parker & Simpson, а також сильні локальні марки «Прима Люкс», «Прима Оптима», «Прима Срібна», «Прима Класична», «Столичні» та інші. При цьому сім'я брендів «Прима» є лідером українського тютюнового ринку, займаючи частку понад 10% (за даними AC Nielsen за 2016 р.).

Компанія має своє виробництво в Україні - Київську тютюнову фабрику, яка випускає продукцію для внутрішнього ринку, а також на експорт (Вірменія, Азербайджан, Грузія, Молдова, Монголія, Ліван, ОАЕ, США, Узбекистан, Камбоджа).

Обсяг виробництва в 2016 році склав 14,5 млрд. сигарет. Загальна чисельність персоналу - близько 800 осіб. Підприємства «Імперіал Табакко» є одним з найбільших платників податків в Україні. У 2016 році підприємства перерахували до бюджетів всіх рівнів податків на загальну суму понад 6,27 млрд. гривень, в тому числі акцизний податок 5,3 млрд. гривень.

У 2002 році компанія стала частиною міжнародної Imperial Tobacco Group, що дало новий поштовх для розвитку підприємства. Ця подія позначилося стрімким і комплексним оновленням обладнання. За цей час компанія Imperial Tobacco Group інвестувала в фабрику понад 50 мільйонів фунтів стерлінгів.

Сьогодні за своїм технічним станом, технологічним забезпечення та умовами праці персоналу, київська фабрика є одним з кращих підприємств тютюнової галузі не тільки в країнах СНД, але й Європи.

Фабрика сертифікована за міжнародними стандартами управління якістю ISO 9001, екологічним стандартом ISO 14001 та стандарту виробничої безпеки та охорони здоров'я OHSAS 18001.

Якість продукції є одним з головних пріоритетів в організації роботи фабрики. Саме тут була відкрита і акредитована перша в Україні лабораторія з тестування тютюнового диму. Крім роботи хімічної лабораторії, постійний контроль якості здійснюється на самому виробництві, що в достатній кількості забезпечене спеціальним вимірювальним обладнанням, і персонал кожні півгодини вимірює параметри якості та безпеки сигарет.

Розроблена Imperial Tobacco і успішно впроваджена на київській фабриці система оцінки якості продукції гарантує відповідність якості тютюнових продуктів всім встановленим законодавчим вимогам.

В даний час Imperial Tobacco активно інвестує в нове покоління високопродуктивного обладнання, сучасні інформаційні технології та автоматизовану логістику. Стратегію розвитку фабрики визначають висока динамічність українського ринку сигарет з активно зростаючими окремими сегментами і необхідність швидкої реакції на зміни попиту.

Поряд з розвитком продуктів і модернізацією обладнання, компанія виділяє значні ресурси для захисту своєї продукції від нелегального розповсюдження. У вересні 2010 року було підписано угоду з міжнародною європейською організацією з протидії економічному шахрайству OLAF про співробітництво в боротьбі з нелегальною торгівлею тютюном. Imperial

Тобассо Group розпочала впровадження на фабриках групи системи моніторингу руху своєї продукції до рівня першого клієнта Track & Tracing. В 2011 році дана система була встановлена на київській фабриці, що дозволяє контролювати переміщення продукту і протидіяти його нелегальному розповсюдженню.

Система продажу товарів підприємства будується на відповідному регламенті. На підприємстві розроблено положення про мотивацію торговельно-операційного персоналу ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн». В даному положенні чітко прописані умови поведінки та регламент роботи в торговельній залі, правила етикету.

Характеристика системи продажу товарів підприємством на B2B ринку (оптовому сегменті ринку), в першу чергу, передбачає визначення загальної системи управління оптовим продажем та аналізу показників реалізації в розрізі основних каналів збуту.

Підприємство переважно використовує дворівневий канал. Схему даного каналу можна представити на рис. 2.1.

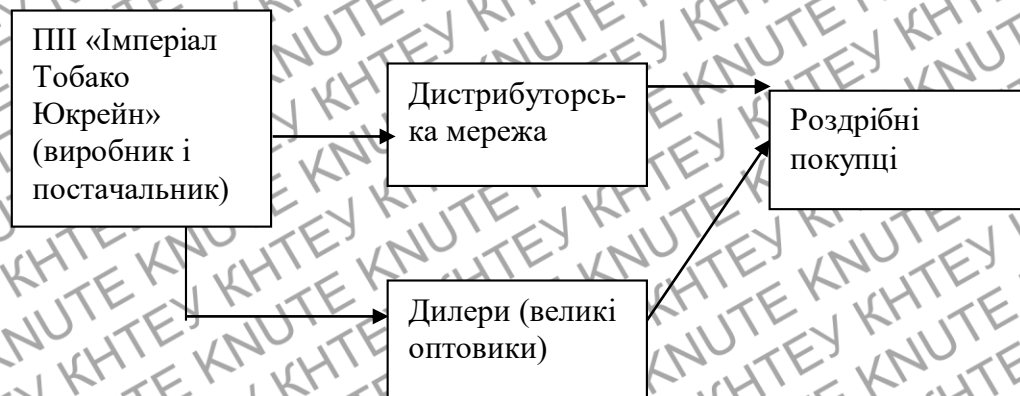
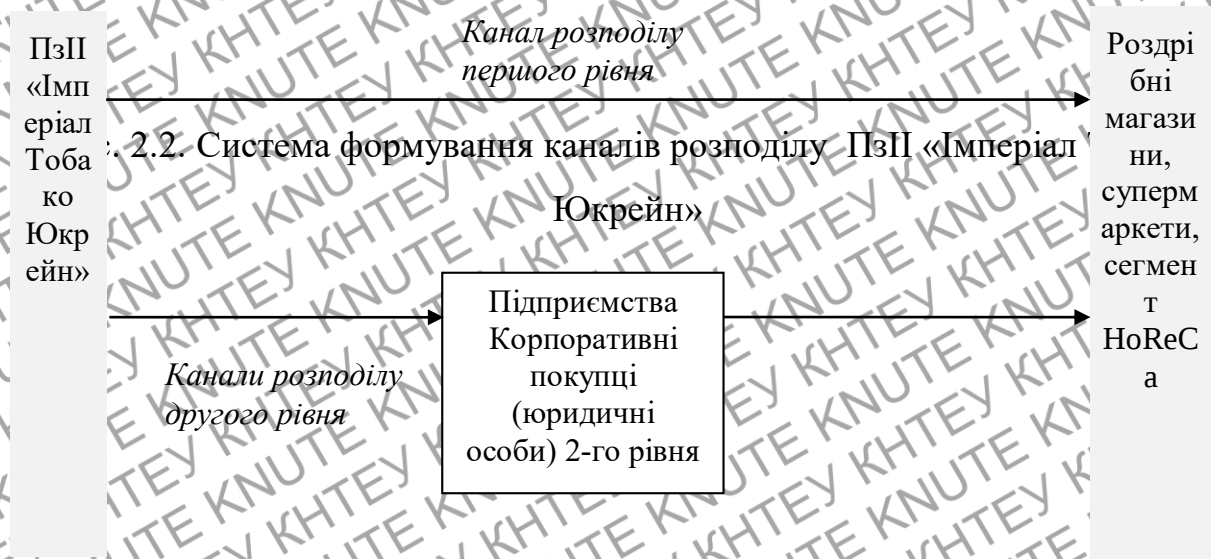


Рис. 2.1. Структура каналів продажу підприємства ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»

Функції збуту на досліджуваному підприємстві виконує комерційний відділ. Важливим аспектом маркетингової збутової діяльності підприємства є організація каналів розподілу (системи збуту) товарів.

Товарний ланцюжок каналів розподілу з урахуванням виробничого циклу наведено на рис. 2.2:



Як видно з рис. 2.2, ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» використовує два основні канали розподілу своєї продукції на оптовому B2B ринку – це канали 2-го рівня (реалізації товарів оптовим посередникам, які здійснюють перепродаж тютюнових виробів у регіонах) та канал 1-го рівня (дистрибутори – роздрібні магазини, супермаркети). Відвантаження товарів для своїх клієнтів «Імперіал Тобако Юкрейн» відбувається часто з розподільчих складів, після того як товари були доставлені з виробництва та пройшли процедуру перевірки якості, пакування та комплектації.

На сьогодні основними прямими клієнтами, що закуповують тютюнові вироби без посередників (тобто Дистрибутори), є такі компанії як «Трейд Комодіті Груп», «Асканія Україна», «Філіпп Моріс Україна», «Мегаполіс Україна». Також окремих сегмент становлять торговельні мережі – «Фоззі Груп» та «Ашан».

Розглянемо специфіку формування каналів збуту досліджуваного підприємства на ринку B2B. До каналів збуту у сегменті дистрибуції також віднесено ті підприємства, які включають роздрібні торговельні мережі. По-перше, це мережі спеціалізованих супермаркетів «Фоззі Груп» та «АШАН».

Динаміку структури обсягів збуту товарів підприємства у вартісному виразі у розрізі посередників наведено у табл. 2.1:

Таблиця 2.1

Обсяги оптового продажу товарів «Імперіал Тобако Юкрейн» у розрізі основних категорій покупців за 2015-2017 рр.

Канали збуту	Обсяги реалізації, млн.грн			Відхилення за 2015- 2016 рр.		Відхилення за 2016- 2017 рр.	
	2015	2016	2017	Абсолют -не, ±	Віднос- не, %	Абсолют -не, ±	Віднос- не, %
1. Великі оптові посередники	602,9	668,9	886,5	66,0	10,9	217,6	32,5
- Трейд Комодіті Груп	210,5	194,9	343,3	-15,5	-7,4	148,3	76,1
- Асканія Україна	100,5	131,3	113,5	30,8	30,7	-17,8	-13,6
- Мегаполіс Україна	292,0	342,7	429,7	50,7	17,4	87,1	25,4
2. Торговельні мережі	702,5	728,4	1043,3	25,9	3,7	314,8	43,2
- Фоззі Груп	300,5	305,7	454,1	5,2	1,7	148,3	48,5
- Ашан	402,0	422,7	589,2	20,7	5,2	166,5	39,4
3. Регіональні оптові покупці тютюнових виробів	538,5	537,6	667,6	-0,9	-0,2	130,0	24,2
4. Інші категорії потових посередників	52,1	117,0	105,4	64,8	124,3	-11,5	-9,9
Всього	1896,0	2051,9	2702,8	155,9	8,2	650,9	31,7

*за даними Додатку Г

До каналу розподілу 1-го рівня (дистрибуції) також відносяться торговельні мережі, а також одиничні торговельні підприємства (юридичні особи), тобто підприємці-дистрибутори.

Канал розподілу 2-го рівня включає оптові підприємства, які перепродають продукцію «Імперіал Тобако Юкрейн» невеликим торговельним підприємства по різних регіонах України (невеликим магазинам-юридичним та фізичним особам, що здійснюють реалізацію тютюнових виробів населенню).

Як свідчать дані табл. 2.1, в цілому обсяги реалізації тютюнових виробів у 2017 році зросли на 155,9 млн.грн або на 8,2%, зокрема у розрізі сегменту торговельних мереж – на 25,9 млн.грн або на 3,7%, в тому числі за рахунок мереж гіпермаркетів «Фоззі Груп» та «Ашан» відповідно на 5,2 та 20,7 млн. грн. Також можна було спостерігати зростання обсягів реалізації у розрізі великих оптових покупок тютюнових виробів – на 66,0 млн.грн (+10,9%).

Узагальнену структуру основних каналів збуту тютюнових виробів на оптовому ринку підприємства наведено на рис. 2.3:



Рис. 2.3. Структура збуту товарів різним категоріям покупців на B2B ринку ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» у 2015-2017 рр.

*за даними Додатку Г

Як свідчать дані рис. 2.3, в цілому основним каналом збуту на досліджуваному підприємстві є великі оптові посередники та торговельні мережі, на які у 2016 році припадало 32,6% та 35,5% відповідно від загального

обсягу реалізації, а у 2017 році – 32,8% та 38,6 (табл. 2.7). Домінування великих оптових посередників в структурі оптового продажу товарів на підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» зумовлене тим, що саме вони забезпечують збут значної частини вироблених тютюнових виробів на експорт.

Деталізовану структуру оптового продажу у розрізі різних категорій каналів збуту наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура оптового продажу товарів різним категоріям покупців
«Імперіал Тобако Юкрейн» за 2015-2017 рр.**

Канали збуту	Обсяги реалізації, тис.грн			Абсолютна зміна, %	
	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
1. Великі оптові посередники	31,8	32,6	32,8	0,8	0,2
- Трейд Комодіті Груп	11,1	9,5	12,7	-1,6	3,2
- Асканія Україна	5,3	6,4	4,2	1,1	-2,2
- Мегаполіс Україна	15,4	16,7	15,9	1,3	-0,8
2. Торговельні мережі	37,1	35,5	38,6	-1,55	3,1
- Фоззі Груп	15,9	14,9	16,8	-0,95	1,9
- Ашан	21,2	20,6	21,8	-0,6	1,2
3. Регіональні оптові покупці тютюнових виробів	28,4	26,2	24,7	-2,2	-1,5
4. Інші категорії потових посередників	2,8	5,7	3,9	3,0	-1,8
Всього	100,0	100	100	-	-

Також доволі значним каналом розподілу є регіональні оптові покупці, які купували продукцію для перепродажу на магазини, що знаходяться у різних

регіонах України. Однак у 2016-2017 роках значення даного каналу мало тенденцію до зниження у загальній структурі оптового продажу.

Отже, ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» використовує два основні канали розподілу своєї продукції на оптовому B2B ринку – це канали 2-го рівня (реалізації товарів оптовим посередникам, які здійснюють перепродаж тютюнових виробів у регіонах) та канал 1-го рівня (дистрибутори – роздрібні магазини, супермаркети). Відвантаження товарів для своїх клієнтів «Імперіал Тобако Юкрейн» відбувається часто з розподільчих складів, після того як товари були доставлені з виробництва та пройшли процедуру перевірки якості, пакування та комплектації. На сьогодні основними прямими клієнтами, що закуповують тютюнові вироби без посередників (тобто Дистрибутори), є такі компанії як «Трейд Комодіті Груп», «Асканія Україна», «Філіпп Моріс Україна», «Мегаполіс Україна». Також окремий сегмент становлять торговельні мережі – «Фоззі Груп» та «Ашан». Основним каналом збуту на досліджуваному підприємстві є великі оптові посередники та торговельні мережі, на які у 2016 році припадало 32,6% та 35,5% відповідно від загального обсягу реалізації, а у 2017 році – 32,8% та 38,6. Домінування великих оптових посередників в структурі оптового продажу товарів на підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» зумовлене тим, що саме вони забезпечують збут значної частини вироблених тютюнових виробів на експорт.

2.2. Дослідження факторів впливу на організацію продажу товарів підприємством оптової торгівлі

На організацію оптового продажу товарів досліджуваного підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища належать політико-правові, макроекономічні, соціально-культурні, технологічні, ринкові. До внутрішніх факторів належать показники фактори трудових ресурсного та майнового потенціалу.

Основні фактори зовнішнього середовища підприємства можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу. Результати Pest-аналізу впливу основних факторів макромаркетингового середовища наведено у табл. 2.3.

Основні фактори зовнішнього середовища підприємства можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища на організацію оптового продажу товарів підприємством ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»

Фактори середовища	Стан фактору	тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживаних заходів
Політичні фактори						
Нормативно-правове регулювання	Законодавче поле не є стабільним	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	Негативний вплив має постійна зміна податкового законодавства. Негативний вплив на оптовий продаж здійснює постійне підвищення акцизів на тютюнові вироби	-2	Подолання негативного впливу можливе шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	0
Політична стабільність країни, регіону, міста	Залежність від зміни законодавства	Розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	На даний момент підприємство передбуває під наглядом Антимонопольного комітету. Також до діяльності підприємства велику пильність виявляє ДПІ м. Києва, оскільки воно зареєстроване у столиці.	-2	Усунення ризику можливе за рахунок кваліфікованої юридичної допомоги, проведення аудиту господарської діяльності	+1

Продовження табл. 2.3

Продовження табл. 2.3						
Макроекономічні фактори						
Інфляція, валютна нестабільність	Інфляція 2018 р. становить 16,1%	Зростання закупівельних цін на товари, комунальні платежі	Найбільш характерним впливом є зростання вартості сировини та матеріалів для виробництва тютюнових виробів	-3	1. Впровадження режимів економії; 2. Використання нових технологій виробництва продукції	0
Падіння рівня доходів населення	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів внутрішнього ринку	Зниження продажу тютюнових виробів на внутрішньому ринку.	-5	Зростання обсягів експорту продукції, що дозволить компенсувати падіння попиту	+2
Соціально-культурні фактори						
Вживання тютюнових виробів	Велика частина населення країни вживає тютюнові вироби	Тютюнопаління є поширеним в Україні, що стимулює попит	В цілому вплив фактору має позитивний характер на зростання реалізації. Однак, на зниження продажу тютюнових виробів можуть впливати руху за доровий спосіб життя	+3	Орієнтації на різні ринки, диверсифікація портфелю оптових покупців, зростання експорту	+3
Технічні фактори						
Технології виробництва тютюнових виробів	Нові технології, інновації	Вплив на економію витрат	Підприємство постійно здійснює інвестиції у впровадження нових видів технологій	+3	Пошук інноваційних методів технологій	+5

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на організацію оптового продажу товарів підприємства ПЗП «Імперіал Тобако Україн» пропонуємо здійснити у 2 етапи:

- проведення PEST-аналізу основних факторів зовнішнього середовища;
- оцінка ринку тютюнових виробів та частки підприємства на ньому.

Результати Pest-аналізу впливу основних факторів макромаркетингового середовища наведено у табл. 2.3.

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на організацію оптового продажу тютюнових виробів.

Зокрема, велике занепокоєння у керівництва підприємства викликає ситуація макроекономічної та політичної нестабільності, що супроводжується зниження рівня доходів населення. Також погіршення економічної ситуації призводить до відтоку населення з України – багато жителів виїжджають масово за кордон, що не стимулює зростання внутрішнього попиту, а відповідно, негативно впливає на динаміку оптових продажів на внутрішньому ринку.

Негативний вплив на формування оптового продажу має фактор державного регулювання тютюнового ринку. У 2018 році Кабінет Міністрів України схвалив подання на розгляд Верховної Ради законопроекту про внесення змін до Податкового кодексу щодо підвищення акцизів на сигарети. Таке рішення не безпідставне з кількох міркувань. Виконання Рамкової конвенції Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) із боротьби проти тютюну та Угоди про асоціацію між Україною та ЄС передбачає щорічне зростання ставок акцизу на тютюнові вироби. Відповідно до євроінтеграційних зобов'язань держава має підвищити мінімальне акцизне податкове зобов'язання на сигарети до 90 євро за 1 000 штук. До того ж завдяки попередньому підвищенню акцизів на тютюн у січні 2016 р. держбюджет отримав за перше півріччя на 6 млрд грн більше, ніж за відповідний період 2015 р. У травні 2017 року народні депутати зареєстрували перший антитютюновий законопроект № 2820 щодо охорони здоров'я населення від шкідливого впливу тютюну, який отримав супротив з боку тютюнової індустрії. Адже у 2008 р. в Україні було продано 125 млрд сигарет, а 2017 року — тільки 73 млрд. Щодо нинішньої кількості курців, то вона знизилася порівняно з 2008 р. з 10 млн до 7 млн, і ця

цифра дедалі зменшується. Однак це відбувається переважно не тому, що курці позбавляються шкідливої звички, а тому, що молодь не починає курити.

Соціально-культурні фактори мають сприятливий вплив на динаміку реалізації тютюнових виробів в Україні. Однак, спрямованість даного впливу залежить від ряду культурних традицій та трендів соціального розвитку. Трендом останніх років є пропаганда здорового способу життя, що в цілому має знижувати попит на тютюнові вироби в перспективі.

Вплив науково-технічних факторів має позитивний характер щодо організації оптового продажу. Підприємство має один з найбільш сучасних логістичних центрів в Європі, що сприяє зростанню рівня організації оптових відвантажень продукції підприємством.

Розглянемо особливості ринку тютюнових виробів в Україні. Динаміку виробництва тютюнових виробів наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок частки ринку ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Обсяг виробництва тютюнових виробів в Україні, млн.грн	9979	9327	12870	-652,3	3543,5
Обсяг оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн», млн.грн	1896,0	2051,9	2702,8	155,9	650,9
Частка ринку ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн», %	19	22	21	3,0	-1,0

*за даними Додатків А, Б, В та Державної служби статистики України [77]

Як свідчать дані табл. 2.4, у 2015 році загальний вартісний обсяг виробництва тютюнових виробів становить 9979 млн.грн. Частка підприємства на ринку становила 19%. У 2016 році частка ринку зросла до 22%, а у 2017 році – скоротилася до 21%.

Український тютюновий ринок є одним з найбільш конкурентних та динамічних серед національних ринків тютюнової продукції. На ньому представлено близько 100 бренд-сімей і понад 350 найменувань сигарет, що свідчить про широкий вибір пропозицій і високий рівень конкуренції.

Більше дванадцяти відсотків тютюнових виробів в Україні продаються без податкових та акцизних відрахувань у бюджет, кожна восьма сигарета в Україні - з "чорного"ринку. Бюджет щорічно недоотримує від двох з половиною до трьох мільярдів гривень незважаючи на те, що виробники, компанії "Філіп Морріс" (33% ринку), Джапан Тобакко (24%), Імперіал Тобакко (21%), Брітш-Американ Тобакко (18%) входять в десятку найбільших платників податків України (рис. 2.4) [97].

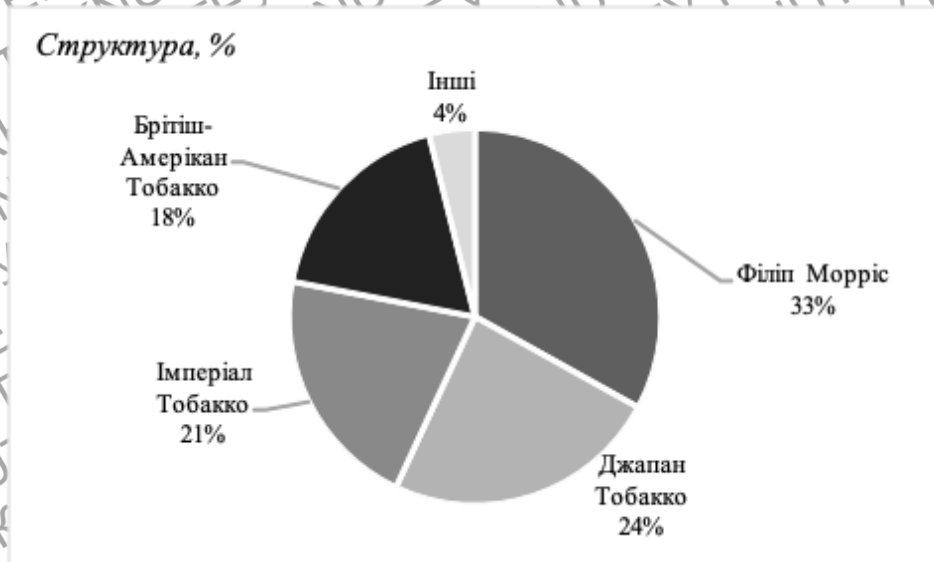


Рис. 2.4. Частки основних конкурентів на ринку тютюнових виробів

України, %

*побудовано за даними [97]

Динамічність ринку визначається наявністю великої різноманітності сигаретних форматів, частина з яких активно ростуть. Все більшу популярність набирають сучасні формати сигарет - Super Slims, King Size Super Slims, а також Slims і зовсім нові формати Queen Size та Ultra Slims.

У розрізі сегментації ринку за міцністю сигарет також спостерігається тенденція до зростаючого попиту на сигарети з порівняно меншим вмістом

смолю і нікотину. Україна відрізняється від багатьох інших європейських ринків тим, що вподобання українських курців в основному пов'язані з сигаретами невисокою міцності, вміст смоли в яких становить 2-8 мг. На частку таких сигарет припадає 66,5% ринку. При цьому сегмент сигарет легких з вмістом смоли 1мг займає 5% ринку і їх частка продовжує скорочуватись [97].

Сьогодні більше 60% всіх сигарет, що продаються в Україні, представлені в низькому і середньому цінових сегментах. Ціна такої продукції складає до 15 гривень за пачку. У портфоліо Imperial Tobacco частка таких сигарет вище – приблизно 90%. За останній рік частка преміального сегменту на ринку зросла до 18%. Imperial Tobacco представлена у сегменті преміальних сигарет брендом Davidoff [97].

А тепер перейдемо до аналізу внутрішніх факторів, оцінку впливу трудоресурсного фактору на обсяги оптового продажу ПЗП «Імперіал Табако Юкрейн» наведено у табл. 2.5.

Таким чином, обсяг доходу підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 651 млн.грн., в т.ч. за рахунок зростання чисельності працівників на 10 осіб, обсяг чистого доходу збільшився на 43,7 млн.грн.; за рахунок збільшення кількості робочих днів на 4 дні обсяг чистого доходу збільшився на 27,2 млн.грн.; за рахунок зростання середнього обсягу доходу в розрахунку на 1-го працівника на 0,0005 млн.грн за 1 год обсяг доходу збільшився на 580,0 млн.грн.

Таблиця 2.5

Розрахунок факторного впливу використання трудових ресурсів на обсяги оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Україн» протягом 2015-2017 рр.

Показники	Ум. позн.	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	ЧД	1 896	2 052	2 703	156	651
Чисельність працівників, чол.	Ч	485	470	480	-15	10
Кількість робочих днів, дн.	Д	305	308	312	3	4
Середня тривалість робочого дня, год.	Т	8	8	8	0	0
Середній обсяг доходу в розрахунку на 1 працівника за 1 год., млн. грн.	од	0,0016	0,0018	0,0023	0,0002	0,0005
Зміна чистого доходу за рахунок, млн.грн.:						
- чисельності працівників	ΔЧДчп	-	-58,6	43,7	-	-
- кількості робочих днів	ΔЧДкр	-	18,1	27,2	-	-
- середнього обсягу доходу в розрахунку на 1 працівника за 1 год.	ΔЧДдпр	-	196,4	580,0	-	-

*побудовано за даними Додатків А, Б та В

Розрахунок факторного впливу використання майнового потенціалу на обсяги оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Україн» протягом 2015-2017 рр. наведено у табл. 2.6.

**Розрахунок факторного впливу використання майнового потенціалу на
обсяги оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Україн» протягом 2015-
2017 рр.**

млн. Грн

Показники	Ум. позн.	Роки			Відхилення	
		2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
Чистий дохід від реалізації	ЧД	1 896	2 052	2 703	156	651
Активи (майно) підприємства (середньорічний обсяг)	А	3028	4215	5456	1 187	1 241
Оборотність активів, разів на рік	Т	0,626	0,487	0,495	-0,139	-0,009
Зміна чистого доходу за рахунок:						
- зміни оборотності активів	$\Delta ЧДоа$	-	-588	47	-	-
- обсягу активів	$\Delta ЧДа$	-	744	604	-	-

*побудовано за даними Додатків А, Б та В

Таким чином, обсяг чистого доходу підприємства у 2017 році був вищим за даний показник у 2016 році на 651 млн.грн., в т.ч.:

- за рахунок зростання середньорічного обсягу активів на 1241 млн.грн доходи від оптового продажу зросли на 604 млн.грн.;
- за рахунок зростання рівня оборотності активів на 0,009 рази обсяг доходу зріс на 47 млн.грн.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні фактори, що впливають на організацію оптового продажу підприємства. Негативний вплив на формування оптового продажу має фактор державного регулювання

тютюнового ринку. Макроекономічний фактор характеризується нестабільністю ділового середовища, зростанням цін та зниженням внутрішнього платоспроможного попиту, що негативно впливає на перспективи розвитку оптового продажу тютюнових виробів на внутрішньому ринку України. Соціально-культурні фактори мають сприятливий вплив на динаміку реалізації тютюнових виробів в Україні. Однак, трендом останніх років є пропаганда здорового способу життя, що в цілому має знижувати попит на тютюнові вироби в перспективі. Вплив науково-технічних факторів має позитивний характер щодо організації оптового продажу. У 2015 році загальний вартісний обсяг виробництва тютюнових виробів становить 9979 млн.грн. Частка підприємства на ринку становила 19%. У 2016 році частка ринку зросла до 22%, а у 2017 році – скоротилася до 21%. Вплив внутрішніх факторів, що виражають кадровий та майновий потенціал підприємства, мав позитивний характер у 2015-2017 рр. Це свідчить про те, що наявні ресурси можливості підприємства є максимально задіяними для розвитку оптового продажу товарів.

2.3. Оцінювання ефективності організації оптового продажу на підприємстві

До показників ефективності організації оптового продажу належать такі:

- кількість нових клієнтів, які підключені до мережі збуту ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»;
- середній рівень націнки по окремим каналам збуту, обсяги реалізації, собівартості та прибутку за окремими каналами збуту.

Показники ефективності організації оптового продажу визначають інтенсивність та результативність розвитку каналів збуту, раціональність використання маркетингових інструментів стимулювання попиту на товарів «Імперіал Тобако Юкрейн» на B2B (оптовому) сегменті ринку.

Розглянемо показники, що характеризують інтенсивність оптового продажу через основні канали збуту та приріст кількості різних категорій опотових посередників. Результати наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники інтенсивності розвитку системи оптового продажу
«Імперіал Тобако Юкрейн» у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Зміна за 2015-2016 (+/-)		Зміна за 2016-2017 (+/-)	
	2015	2016	2017	Абсол	%	Абсол	%
Загальна кількість покущів:	45	45	43	0	0	-2	-4,4
1. Великі оптові посередники	3	3	4	0	0	1	33,3
2. Торговельні мережі	1	2	2	1	100	0	0,0
3. Регіональні оптові покущці тютюнових виробів	15	17	18	2	13,3	1	5,9
4. Інші оптові покущці	26	23	19	-3	-11,5	-4	-17,4
Приріст кількості оптових посередників:	-	0	-2	-	-	-2	-
1. Великі оптові посередники	1	0	1	-1	-100	1	-
2. Торговельні мережі	1	1	0	0	0	-1	-100,0
3. Регіональні оптові покущці тютюнових виробів	0	2	1	2	-	-1	-50,0
4. Інші оптові покущці	1	-3	-4	-4	-400	-1	33,3

* за даними комерційного директора

На рис. 2.5. наведено показники приросту кількості оптових посередників підприємства «Імперіал Тобако Юкрейн». Як свідчать дані таблиці 2.7 та рис. 2.5, в цілому за 2015-2017 роки кількість оптових підприємств в цілому скоротилася на 2 компанії, або на 4,4%. Звуження мережі оптових підприємств було зумовлено збільшенням скороченням внутрішнього попиту в Україні.



Рис. 2.5. Динаміка зміни структури покупців «Імперіал Тобако Україн» на B2B ринку у 2015-2017 рр., %

Також дані управлінської звітності підприємства (отримані від комерційного директора) свідчать і про зростання кількості великих клієнтів, які закуповували тютюнові вироби для подальшої реалізації. До цих клієнтів належать такі категорії як «великі оптові посередники» та «торговельні мережі». Варто також відмітити негативні тенденції у зміні динаміки кількості корпоративних покупців.

У табл. 2.8. наведено динаміку вартісних показників, які описують загальну результативність розвитку системи збуту підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.8, обсяг операційного прибутку підприємства від оптового продажу товарів у 2015 році становив 254 млн.грн. За 2016 рік даний показник збільшився на 129 млн.грн і склав 383 млн.грн. Зростання операційного прибутку від оптового продажу товарів було зумовлене збільшенням рівня націнки, яка є різницею між відпускнуо ціною товару та його собівартістю.

Таблиця 2.8

**Показники розвитку маркетингової політики збуту «Імперіал Тобако
Юкрейн» на B2B ринку у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	Абсолют-не, ±	Віднос-не, %	Абсолют-не, ±	Віднос-не, %
Обсяг чистого доходу (оптового товарообороту)	1 896	2 052	2 703	156	8,2	651	31,7
Собівартість товарів	1550	1765	2139	216	13,9	374	21,2
Витрати обігу	93	161	261	69	74,3	100	61,7
Комерційний дохід (валовий прибуток)	346	286	564	-60	-17,3	277	96,7
Операційний прибуток від оптового продажу	254	125	303	-129	-50,7	177	141,8

млн.грн

*за даними Додатків А, Б та В

У 2017 році обсяг операційного прибутку від оптового продажу товарів збільшився на 177 млн.грн або на 141,8% і склав 303 млн.грн. Результатом цього стали витрати на просування, понесені в попередні роки. Характеризуючи ефективність збуту товарів на ринку, доцільно проаналізувати показники прибутковості витрат на збут та рентабельності збуту. Розрахунки згаданих вище показників наведено в табл. 2.9. та на рис. 2.6.

Як свідчать дані табл. 2.9 рівень прибутковості оптового продажу, що виражається у рівні прибутку в розрахунку на 1 грн операційних витрат (собівартості та витрат обігу), у 2015 році становив 15,5%.

Таблиця 2.9

**Показники прибутковості оптового продажу товарів «Імперіал Тобако
Юкрейн» ринку у 2015-2017 рр.**

Показники	Ум. позначення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Прибутковість оптового продажу	$P_z = \frac{КП}{(СВ + ВО)} * 100\%$	15,5	6,5	12,6	-9	6
Рівень комерційного доходу	$R_{kd} = \frac{КД}{СВ} * 100\%$	22,4	16,2	26,3	-6	10
Рівень витрат обігу	$R_{vo} = \frac{ВО}{ЧД} * 100\%$	4,9	7,9	9,7	3	2

%

*за даними Додатків А, Б та В

Тобто, на кожну гривню операційних витрат припадало 0,155 грн операційного прибутку. У 2016 році даний показник зменшився до 6,5, або на 9%. Це свідчить про загальне зростання відносної ефективності оптового продажу тютюнових виробів на ринку. У 2017 році прибутковість оптового продажу зросла на 6%. Аналогічним чином можна спостерігати позитивну динаміку у рівні комерційного доходу, яка виражається рівнем валового прибутку по відношенню до оптового товарообороту підприємства.

Характеризуючи динаміку наведених вище показників, можна зробити висновок, що зростання ефективності оптового було зумовлене передусім зростанням обсягу виручки від реалізації товарів.

Тобто, можна було спостерігати ефект масштабу, при якому приріст обсягу валового прибутку перевищував зростання витрат обігу



Рис. 2.9. Структура-індикаторів ефективності оптового продажу на підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Україн» у 2015-2017 рр.

Це підтверджується, якщо порівняти темпи зростання доходів та операційних витрат (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Порівняльна структура темпів зростання доходів та операційних витрат за 2015-2017 рр., %

Так, у 2015-2016 рр. темп зростання доходів склав 108,2%, в той же час темп зростання операційних витрат становив 117,3. У 2016-2017 рр. темп зростання товарообороту склав 131,7%, а темп зростання операційних витрат - 124,6%.

Оцінка ефективності управління оптовим продажем також передбачає аналіз прибутковості каналів збуту. Інформацію стосовно витрат на збут у розрізі їх видів та окремих каналів збуту наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники операційних витрат на оптовий продаж товарів за каналами збуту «Імперіал Тобако Юкрейн» у 2016-2017 рр.

Види витрат	Канали збуту				Разом
	Великі оптові посередники	Торговель- ні мережі	Регіональні оптові покупці тютюнових виробів	Інші оптові покупці	
	2016 рік				
Собівартість товарів	579	652	436	98	1765
Витрати обігу, в т.ч.:	53	62	40	6	161
Логістичні витрати	26	31	20	3	81
Витрати на збут	11	12	8	1	32
Витрати на оплату праці	16	19	12	2	48
Разом операційні витрати	632	744	476	75	1927
	2017 рік				
Собівартість товарів	697	811	560	70	2139
Витрати обігу, в т.ч.:	85	93	68	15	261
Логістичні витрати	43	46	34	7	130
Витрати на збут	17	19	14	3	52
Витрати на маркетинг	26	28	21	4	78
Разом операційні витрати	782	852	629	137	2400

*за даними комерційного відділу підприємства

Як свідчать дані табл. 2.10, найбільші обсяг витрат на збут за каналами збуту припадали на торговельні мережі та великих оптових покупців.

Надалі, користуючись інформацією про реалізацію товарів у розрізі каналів розподілу, а також показники витрат на збут по цим каналам, зможемо визначити обсяги прибутку для кожного каналу. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники розподілу прибутку за видами каналів розподілу «Імперіал
Тобако Юкрейн» у 2016-2017 рр.**

Показники	Канали збуту				Разом
	Великі оптові посередники	Торговель- ні мережі	Регіональні оптові покупці тютюнових виробів	Інші оптові покупці	
	2016 рік				
Дохід (оптовий товарооборот), млн.грн	669	728	538	117	2052
Собівартість, млн.грн	579	652	436	98	1765
Витрати обігу, млн.грн	53	62	40	6	161
Прибуток, млн.грн	37	14	62	12	125
	2017 рік				
Дохід (оптовий товарооборот), млн.грн	887	1043	668	105	2703
Собівартість, млн.грн	697	811	560	70	2139
Витрати на збут, млн.грн	85	93	68	15	261
Прибуток, млн.грн	104	140	39	20	303

Як свідчать проведені розрахунки, у 2016 році найбільші обсяги прибутку приносили такі канали розподілу як «Великі оптові посередники» та «Регіональні оптові покупці тютюнових виробів».

Так, у 2016 році канал збуту «Великі оптові посередники» дав можливість підприємству отримати 37 млн.грн прибутку, канал «Регіональні оптові покупки тютюнових виробів» приніс 62 млн.грн прибутку. У 2017 році обсяги прибутку за наведеними каналами склали відповідно 104 млн.грн та 39 млн.грн. Канал збуту «Торговельні мережі» збільшив обсяги прибутку, який склав у 2017 році 140 млн.грн. Така ситуація спостерігалася у зв'язку з підняттям відпускних цін для торговельних мереж, що дозволило згенерувати більші обсяги прибутку за цим каналом.

Отже, дані управлінської звітності підприємства (отримані від комерційного директора) свідчать і про зростання кількості великих клієнтів, які закуповували тютюнові вироби для подальшої реалізації. До цих клієнтів належать такі категорії як «великі оптові посередники» та «торговельні мережі». Варто також відмітити негативні тенденції у зміні динаміки кількості корпоративних покупців. Рівень прибутковості оптового продажу, що виражається у рівні прибутку в розрахунку на 1 грн операційних витрат (собівартості та витрат обігу), у 2015 році становив 15,5%. Тобто, на кожен гривню операційних витрат припадало 0,155 грн операційного прибутку. У 2016 році даний показник зменшився до 6,5, або на 9%. Це свідчить про загальне зростання відносної ефективності оптового продажу тютюнових виробів на ринку. У 2017 році прибутковість оптового продажу зросла на 6%. Аналогічним чином можна спостерігати позитивну динаміку у рівні комерційного доходу, яка виражається рівнем валового прибутку по відношенню до оптового товарообороту підприємства. У 2017 році обсяги прибутку за наведеними каналами склали відповідно 104 млн.грн та 39 млн.грн. Канал збуту «Торговельні мережі» збільшив обсяги прибутку, який склав у 2017 році 140 млн.грн. Така ситуація спостерігалася у зв'язку з підняттям відпускних цін для торговельних мереж, що дозволило згенерувати більші обсяги прибутку за цим каналом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПТОВОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ ПЗІ «ІМПЕРІАЛ ТОБАККО УКРЕЙН»

3.1. Розроблення заходів щодо удосконалення організації продажу товарів на підприємстві оптової торгівлі ПЗІ «Імперіал Тобако Юкрейн»

За результатами проведеного дослідження у другому розділі відносно особливостей організації оптового продажу товарів можна зробити висновки про можливість використання наступних заходів з метою його удосконалення:

- впровадження системи управління оптовим продажем та його асортиментною структурою на засадах категорійного менеджменту;
- впровадження сучасної логістичної системи управління оптовим продажем на підприємстві.

Розглянемо наведені заходи більш детально.

На підприємстві ПЗІ «Імперіал Тобако Юкрейн» система управління оптовим продажем характеризується розподілом функцій між окремими регіональними менеджерами за географічним принципом. Такий механізм організації комерційної роботи передбачає розподіл зон діяльності між окремими товарними групами та регіонами України. При цьому кожен менеджер повністю відповідає за роботу з усіма клієнтами по всьому асортиментному ряду у закріпленому за ним регіональному напрямку. Такий принцип роботи має свої переваги і недоліки.

До переваг відноситься можливість контролю ринку на території визначеного регіону, а також формування стабільних обсягів товарообороту за окремими контрагентами. Водночас головними недоліками регіональної системи управління оптовим продажем є:

- Неможливість відслідковувати тенденції зміни товарної структури ринку, а відповідного до цього здійснювати оптимізацію пропозиції товарно-групової структури товарообороту;
- Обмеженість контролінгу товарно-групової структури товарообороту;
- Неможливість управління рівнем торговельної націнки за рахунок впливу на товарну структуру товарообороту;
- Складність управління системою контролю якості та сервісною підтримкою окремих категорій товарів. Оскільки кожен регіональний менеджер відповідає за весь асортиментний перелік, то це робить неможливим концентрацію зусиль на належній сервісній та інформаційній підтримці процесу просування на ринок окремих видів товарів. Водночас ці категорії товарів можуть бути високорентабельними, але не мати належним чином опрацьованого ринку.

Перелічені проблеми зумовлюють пошук альтернативних напрямків побудови системи управління асортиментом та обсягами товарообороту ПзП «Імперіал Тобако Юкрейн». Одним з них є використання засад категоріального менеджменту в управлінні оптовим продажем. Зміст принципу категоріального менеджменту для ПзП «Імперіал Тобако Юкрейн» зводиться до можливості закріплення за відповідним категорійним менеджером окремих товарних позицій, які він буде просувати на внутрішньому та зовнішньому ринку.

З одного боку, запровадження засад категорійного менеджменту, на думку фахівців комерційного відділу підприємства, дасть можливість усунути недоліки в системі управління оптовим продажем. З іншого боку, відмова від регіонального принципу управління реалізацією може досить швидко дезорганізувати роботу всього комерційного відділу. Це пояснюється тим, що організаційно ефективне управління продажами можливо лише за умови розподілу контрагентів за окремими менеджерами. Кожен менеджер повинен працювати лише зі своїм переліком компаній-контрагентів. Неприпустимою є ситуація, коли кожен менеджер працюватиме лише з певним, закріпленим за ним товаром (категорією), а робота з одним і тим самим контрагентом може

одночасно проводиться одночасно декількома менеджерами. По-перше, це зумовлює грубе дублювання управлінських функцій, а по-друге, так не робиться на практиці. Клієнт зацікавлений контактувати з одною, визначеною особою – таким є принцип раціонального формування ділових стосунків.

Таким чином, ми стикаємося з проблемою протиріччя:

- з одного боку впровадження засад категорійного менеджменту має перспективи значного покращення управління товарним асортиментом і націнкою;
- з іншого боку повний перехід на категорійний принцип роботи (за зразком підприємства роздрібної торгівлі – коли в супермаркетах оптимальним є управління комерційним циклом по окремим групам товарів) для оптового підприємства ПЗП «Імперіал Тобако Україн» є неприпустимими, і може призвести до повної дезорганізації роботи його комерційної служби.



Рис. 3.1. Схема оптимізації процесу управління оптовим продажем торговельного підприємства ПЗП «Імперіал Тобако Україн» на основі поєднання засад регіонального та категорійного менеджменту

Тому, на нашу думку, доцільно реалізувати комбінований територіально-категорійний підхід до управління оптовим продажем ПзП «Імперіал Тобако Юкрейн». Основні його елементи наведено на рис. 3.1.

Відповідно до запропонованої нами схеми (рис. 3.1), механізм організації роботи комерційного відділу базуватиметься, як і раніше, на регіональному принципі розподілу ринку та контрагентів за окремими регіональними менеджерами. Водночас, пропонується сформувати додатково в комерційному відділі спеціальному групу (4-5 осіб) категоріальних менеджерів. Вони мають виконувати наступні функції:

- здійснювати постійний контролінг товарообороту та виявляти товарні позиції з найбільшою рентабельністю та оборотністю ;
- виявляти резерви зростання обсягів реалізації даних позицій та розробляти пропозиції стосовно використання даних резервів;
- здійснювати збалансування ринків між окремими регіональними менеджерами за рахунок формування додаткової дилерської мережі по окремій товарній категорії.

Детальніше пояснимо функцію збалансування. Досить часто на підприємстві виникає ситуація, коли один менеджер на своєму регіональному ринку не помічає наявності перспектив (резервів) зростання обсягів продажу більш рентабельних або оборотистих видів товарів. Це можуть виявити лише категоріальні менеджери, які здійснюють наскрізний контролінг товарообороту в цілому по всім внутрішнім та зовнішнім ринкам. На основі виявлених резервів прихованого попиту формуються пропозиції регіональним менеджерам стосовно зміни структури асортименту в більш ефективному напрямку, або ж оптимізації цін. Якщо регіональні менеджери з різних причин не можуть реалізувати вказаний резерв, то можливим є формування категоріальними менеджерами окремої дилерської мережі на основі нових, або вже існуючих контрагентів.

Такий підхід, на нашу думку, дасть можливість значно покращити обсяги та структуру товарообороту, а відповідно, збільшити прибутковість в короткостроковому та конкурентний статус в довгостроковому періодах.

Впровадження комбінованого регіонально-категорійного підходу в управління оптовим продажем ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» передбачає впровадження відповідної інформаційно системи моніторингу показників управління обсягами реалізації, виконання бюджету реалізації у розрізі регіонів, товарів, покупців, тощо.

Вивчивши ринок інформаційних систем управління продажами підприємств дійшли висновку, що найбільш оптимальною може бути система «Tend CRM».

Дана система має наступні можливості:

- 1) система оптимізує роботу відділу продажів, забезпечує необхідний рівень контролю та збору заявок потенційних клієнтів, ведення внутрішньої переписки між відділами, планування зустрічей з клієнтами;
- 2) система зберігає номери телефонів, адреси електронної пошти клієнтів та партнерів - все це не можна зберігати в блокнотах та ексель таблицях. Система передбачає формування єдиної бази даних клієнтів;
- 3) система дозволяє керувати зустрічами та іншими подіями;
- 4) система дозволяє легко відслідковувати за виконанням плану по продажах, побачити воронку продаж та кількість клієнтів, які знаходяться на тій або іншій стадії;
- 5) система забезпечує комунікацію між відділами;
- 6) система інтегрована з мобільним додатком MyOdo! (Android або iOS версії), який дозволяє керувати наступною інформацією: Повідомлення, Контакти, Витрати, Склад, Записи, Продажі, Звіти, Час обліку, Організація задач та інше.

Реалізація інформаційної системи «Tend CRM» передбачає підвищення ефективності організації основних процесів планування товарообороту та запровадити нові, особливості яких ми розглянемо.

Система «Tend CRM» дозволить підприємству розширити можливості у наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність організації транспортування на складах, а саме:

- значно підвищиться мобільність на реагування запитів клієнтів;
- підвищиться ефективність управління системами замовлення, поставки;
- буде враховано автоматизація управлінського обліку та транспортних процесів на підприємстві.

Впровадження нового концепту планування з використанням новітньої інформаційної системи (Tend CRM)» полягає в удосконаленні управління товарними потоками та інформаційним забезпеченням самого процесу планування ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн».

Відповідно до наведеної схеми, вся інформація стосовно прогнозованого попиту та переміщення товарів, їх відвантаження покупцям, а також закупівля комплектуючих у постачальників, будуть відображатися в центральному офісі за допомогою технології VOLPWAN. Дані будуть архівуватися на дисках у формі ТФОП-протоколів.

Впровадження інформаційної системи передбачає відлаштування усіх можливих сценаріїв надсилання повідомлень клієнтам. Ці сценарії будуть реалізовані на основі стандартної логіки CRM-системи. Відповідальним за розробку сценаріїв буде директор з маркетингу, який має скласти технічне завдання на проект. Технічну частину проекту будуть виконувати ІТ-директор підприємства та менеджер проекту зі сторони компанії інтегратора ІС. Для впровадження CRM-системи підприємство ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» має звернутися до головного офісу компанії ІС та сформулювати запит. На основі запиту підприємству буде надано комерційну пропозицію з кошторисом витрат на впровадження системи.

Для впровадження інформаційної системи управління оптовим продажем досліджуваного підприємства розроблено організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.3).

**Організаційний план реалізації заходів з удосконалення системи
планування оптового продажу підприємства оптової торгівлі ПЗП
«Імперіал Тобако Юкрейн» у 2019 році**

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання					Разом, дн.
		Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19	Черв. 19	
1	2	3	4	5	6	7	8
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	Начальник планово-економічного відділу, Директор ІТ	5	3				8
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	Директор ІТ, Фінансовий директор		3				3
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"	Директор ІТ, Фінансовий директор, Комерційний директор		12	10			22
Придбання програмного продукту Tend CRM	Директор ІТ, Директор складу, Комерційний директор		3				3
Розробка та реалізація системи Tend CRM	Директор ІТ		5	15	10		30
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми Tend CRM	Директор ІТ				10		10
Тестування системи	Директор ІТ				5	3	8

Таблиця 3.2

**Кошторис фінансування витрат з удосконалення системи
планування оптового продажу підприємства оптової торгівлі ПЗП
«Імперіал Тобако Юкрейн» у 2019 році**

Основні заходи	Обсяги фінансування витрат, тис.грн					Разом, тис. грн
	Лют. 2019	Бер. 2019	Квіт. 2019	Трав. 2019	Чер. 2019	
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	15,4	18,1				33,5
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними		56,5				56,5
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"		23,1	12,9			36
Придбання програмного продукту Tend CRM		135,4				135,4
Розробка та реалізація системи Tend CRM		16,1	45,2	24,3		85,6
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми Tend CRM				12,5		12,5
Тестування системи				7,5	7,5	15
РАЗОМ, тис.грн	15,4	249,2	58,1	44,3	7,5	374,5

Цілями цієї інформаційної системи є:

- 1) зростання маневреності процесу планування оптового продажу в фізичному та вартісному обсягах за різними напрямками ієрархічної структури: за товарами, контрагентами, періодами, тощо.
- 2) досягнення інформаційної ефективності планів оптового продажу, на основі чого буде здійснено оптимізацію структури та періодичності закупівель товарних запасів;
- 3) як наслідок, - збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і від задоволення існуючого або потенційного попиту на продукцію, яку

реалізовуватиме торговельне підприємство за рахунок підвищення рівня технологічності управління та якості прийнятих рішень;

4) як наслідок, – зростання конкурентної позиції підприємства. Для впровадження інформаційної системи планування оптового продажу досліджуваного підприємства розроблено організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.1). Орієнтовний кошторис фінансування заходів з удосконалення системи планування оптового продажу наведено в табл. 3.2.

З проведених розрахунків можна сказати, що фінансування заходів по вдосконаленню системи планування оптового продажу підприємства оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» у 2019 році потребує вкладень в обсязі 374,5 тис.грн. Найбільш трудомісткими є завдання з розробки модуля «Бюджетування» та впровадження системи «Tend CRM». Відповідно кількість днів виконання наведених робіт складає 22 і 30 днів. Участь у роботах буде приймати підприємство «Група-Консалт Інжиніринг», контролювати виконання робіт буде Директор ІТ. Підприємство ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» має достатні фінансові можливості для самостійного фінансування наведених заходів за рахунок чистого прибутку.

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню системи управління оптовим продажем підприємства оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» на засадах регіонально-категоріального менеджменту та впровадження інформаційної системи у 2019 році необхідно буде витратити 374,5 тис.грн. Відповідно до графіка виконання завдань, найбільш трудомісткими є наступні завдання:

- внесення параметрів нової концепції управління комерційною діяльністю у модулі аналізу та бюджетування ІС.8.2 – 20 днів;
- прийняття на роботу категоріального директора (1 особа) та категоріальних менеджерів (4 особи) – 25 днів;
- навчання прийнятих працівників – 20 днів.

3.2. Обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі

Таблиця 3.3

**Прогноз можливого товарообороту оптової торгівлі ПЗП «Імперіал
Тобако Юкрейн» на 2019 рік (економіко-статистичний метод)**

Показники	Оди.в иміру	Формули та умовні позначення	Факт				Прогноз ретро- спективний	
			2 014	2019	2 016	2 017	2018	2019
Фактичні показники								
Товарооборот	млн.гр н	Д, з Форми 2	1 308	1 896	2 052	2 703	-	-
Темп інфляції на ринку тютюнових виробів	%	ПІ, / www/niss.g ov.ua	9,5	43,6	18,2	14,9	-	-
Темп зростання реального споживання на ринку тютюнових виробів	%	ТС, за даними / www/niss.g ov.ua	1,2	-15,9	-2,4	1,8	-	-
Фактичні показники								
Темп росту ланцюговий	пунктів	$TR_{\Pi} = \frac{D_n}{D_{n-1}}$	-	1,449	1,082	1,317	-	-
Темп росту середньорічний	пунктів	$TR_{\Sigma} = \sqrt[n]{\frac{D_n}{D_0}}$	-	-	-	1,274	-	-
Товарооборот прогнозний на основі ланцюгового темпу росту	млн.грн	$D_{\Pi} =$ $TR_{\Pi} * D_n$	-	-	-	-	3560,1	4689,4

продовження табл. 3.3

Товарооборот прогнозний на основі середньорічного темпу росту	млн.гр н	$D_c =$ $TR_c * D_n$	-	-	-	-	3442,3	4384,3
---	-------------	-------------------------	---	---	---	---	--------	--------

Обґрунтування цільових параметрів організації продажу товарів підприємством оптової торгівлі передбачає оцінку як можливих його обсягів на перспективний період, так і оцінку необхідних його обсягів для здійснення беззбиткової діяльності підприємства і отримання ним прибутку. Для визначення цільових параметрів оптового продажу підприємства скористаємося економіко-статистичним та факторно-аналітичним методом:

- економіко-статистичний метод – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період;
- факторно-аналітичний метод – базується на визначенні залежності динаміки товарообороту від іншого ключового показника (у нашому випадку чисельність персоналу підприємства) та перенесення цієї залежності на плановий період.

Результати прогнозування обсягів можливого товарообороту у 2019 році (табл. 3.3).

Таким чином, на основі використання економіко-статистичного методу було визначено плановий обсяг можливого товарообороту підприємства у 2018 році на рівні 3560,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 3442,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). На 2019 рік обсяг можливого товарообороту підприємства становитиме 4689,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 4384,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). Надалі проведемо прогноз з використанням факторно-аналітичного методу (табл. 3.4).

Таким чином, ми маємо три варіанти прогнозу оптового продажу досліджуваного підприємства. За плановий доцільно взяти зважене значення, яке враховує 50% результату за факторно-аналітичним методом, та по 25% від результатів за економіко-статистичним методом.

$$TO_{\text{пл } 2018} = 3389,6 * 0,5 + 3560,1 * 0,25 + 3442,3 * 0,25 = 3445,4 \text{ млн.грн}$$

$$TO_{\text{пл } 2019} = 4251,0 * 0,5 + 4689,4 * 0,25 + 4384,3 * 0,25 = 4393,9 \text{ млн.грн}$$

Також у даному питанні надалі необхідно визначити обсяг точки беззбитковості та обсяг оптового продажу, який необхідний для досягнення цільового прибутку.

Визначення обсягу оптового продажу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства передбачає оцінку такого його обсягу, який дозволить покрити всі поточні витрати діяльності (змінні та постійні витрати), а також отримати необхідну суму цільового прибутку. Необхідна сума цільового прибутку з одного боку виступає орієнтиром реалізаційної діяльності в короткостроковому періоді, а з іншого боку, за ринковими законами, досліджуване підприємство з метою збереження фінансової стабільності і стійкості, досягнення конкурентних цілей, тощо, не прагне будь що максимізувати обсяги свого прибутку. Орієнтирами діяльності виступають лише обсяги цільового прибутку, що забезпечують потреби розширеного відтворення підприємства, його соціального розвитку, а також вимоги власників на рентабельність (віддачу) вкладеного у бізнес капіталу. Таким чином, саме товарооборот виступає тим базовим показником діяльності, відштовхуючись від обсягів та структури якого досліджуване підприємство зможе забезпечити собі можливість отримання необхідного цільового прибутку.

Сума цільового прибутку повинна бути такою, щоб покрити всі потреби підприємства по формуванню фондів спеціального призначення, що формуються за рахунок чистого прибутку.

Рівень цільового прибутку визначимо виходячи з середньоринкової ставки доходності за депозитами для юридичних осіб у валюті (9%). Обсяг цільового прибутку становить:

$$\text{ПРц} = \text{ВК} * \text{Ст\%} * 360 / \text{ТОЦ} \quad (3.1)$$

де, ПРц – обсяг цільового прибутку;

ВК – обсяг власного (зарєєстрованого) капіталу;

Ст% - ставка доходності, ТОЦ – тривалість операційного циклу.

Усі показники беруться з даних фінансової звітності підприємства (Додатки). Значення тривалості операційного циклу розраховується як сума періодів обороту товарно-матеріальних запасів та дебіторської заборгованості. Розрахунок наведених показників подано у табл. 3.5.

Таким чином, обсяг цільового прибутку підприємства становив у 2015 році – 52 млн.грн, у 2016 році – 41 млн.грн, у 2017 році – 43 млн.грн. Середній рівень цільового прибутку складає 45 млн.грн. Цей обсяг цільового прибутку будемо вважати достатньою нормою для власників підприємства при оцінці прибутковості діяльності підприємства у плановому періоді.

Визначення оптового продажу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства у 2019 році будемо здійснювати виходячи з середнього рівня комерційного доходу (в даному випадку ми розраховуємо даний показник як співвідношення валового прибутку до обсягів оптового продажу), рівня умовно-змінних витрат обігу та середнього розміру умовно-постійних витрат, що склалися за 2018 рік.

Такий підхід зумовлений тим, що обсяги валового прибутку, умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу не мали стабільної тенденції у динаміці протягом останніх років, внаслідок чого ми змушені при визначенні необхідного оптового продажу брати за основу їх середні величини.

**Розрахунок обсягу цільового прибутку підприємства ПЗП «Імперіал
Тобакко Юкрейн» на 2018-2019 рр.**

Показник	Формула	2015	2 016	2 017	Середнє за 3 роки
Обсяг власного капіталу, млн.грн	ВК	73	73	73	73
Ставка доходності, %	Ст	32	32	32	32
Обсяг доходу, млн.грн	Д	1 896	2 052	2 703	2 217
Дебіторська заборгованість, млн.грн	ДЗ	27	44	121	64
Товарно-матеріальні запаси, млн.грн	З	825	1 131	1 350	1 102
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	$\text{Под} = \text{ДЗ} / \text{Д} * 360$	5	8	16	10
Період обороту запасів, днів	$\text{Поз} = \text{З} / \text{Д} * 360$	157	198	180	178
Тривалість операційного циклу, днів	$\text{ТОЦ} = \text{Под} + \text{Поз}$	162	206	196	188
Обсяг цільового прибутку	ЦП	52	41	43	45

Нижче в таблиці 3.6. приведено розрахунок планового обсягу оптового продажу, необхідного для досягнення цільового прибутку у 2018-2019 рр..

Розрахунок оптового продажу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства ПЗН «Імперіал Тобако Юкрейн» на 2018-2019 рр.

Показник	Формула	Значення
Товарооборот фактичний, млн.грн	ТО	2 703
Цільовий прибуток, млн.грн.	ПР _{ціль}	43
Умовно-постійні витрати, млн.грн	ПВ	261
Умовно-змінні витрати, млн.грн.	ЗВ	2139
Комерційний дохід (валовий прибуток), млн.грн.	КД	564
Рівень комерційного доходу, %	$P_{кд} = \frac{КД}{ТО}$	20,9
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	$P_{во} = \frac{ЗВ}{ТО}$	79,1
Необхідний обсяг оптового продажу для досягнення цільового прибутку, млн.грн.	$ТО_{н} = \frac{(ПВ + ПР_{ціль})}{(P_{кд} - P_{во})} * 100$	2450
Обсяг оптового продажу в тоці безбитковості, млн.грн.	$ТО_{б} = ПВ + ЗВ$	2400

Таким чином, плановий обсяг оптового продажу, необхідний для досягнення цільового прибутку становить 2450 млн.грн. Цей обсяг визначено із потреби у формуванні цільового прибутку та рівні фактичних показників діяльності підприємства за 2018-2019 рр. Обсяг оптового продажу в тоці безбитковості становить 2400 млн.грн. Підприємство отримувало фактичні збитки навіть при обсягах товарообороту, що є вищими за показник цільового товарообороту. Це явище пояснюється неопераційними витратами підприємства, які фактично змінили фінансових результат на негативний.

Можемо зробити висновок про те, що товарооборот можливий є нижчим за значення оптового продажу, який необхідний для досягнення цільового прибутку. Тобто, це вимагає пошуку резервів зростання оптового продажу підприємства.

Продовжуючи виклад попереднього питання відмітимо, що забезпечення резервів зростання оптового продажу є можливим за рахунок як впровадження заходів, визначених у питанні 3.1, так і заходів, які дозволяють удосконалити систему управління резервами. Без удосконалення управління резервами зростання оптового продажу неможливо їх досягти.

Тому невід'ємним етапом впровадження засад категорійного менеджменту та нової інформаційної системи управління оптовим продажем на ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» є додаткове впровадження системи контролінгу оптового продажу. Система контролінгу оптового продажу дозволить досягти та закріпити усі можливі позитивні ефекти від впровадження запропонованих заходів. Розглянемо основні перспективи реалізації даного напрямку.

На впровадження системи контролінгу необхідно спрямувати діяльність всіх структурних підрозділів та служб і потрібно розробити:

- схему організаційної структури;
- положення функціональних обов'язків і прав служби контролінгу (контролера);
- інформаційні потоки, забезпечуючи своєчасну інформацію по результатах діяльності підрозділів підприємства;
- способи повідомлення керівникам по виявлених недоліках.

Для виконання функцій контролінгу оптового продажу на підприємстві доцільно передбачити посаду контролера в складі комерційного відділу. Згодом можливе розширення відділу до двох-трьох осіб.

Контролер (служба контролінгу) оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» повинен бути безпосередньо підпорядкований комерційному директору підприємства.

Для ефективної діяльності служба контролінгу повинна інтегрувати свою систему з діяльністю інших підсистем внутрішнього економічного механізму – системою бухгалтерського обліку і звітністю. Для цього служба контролінгу розробляє систему внутрішньої звітності з визначенням центрів збору інформації, показників які необхідно зібрати, строки подання звіту і методах його складання, мету з якою збираються дані, адресат інформації.

Спеціаліст служби контролінгу повинен відповідати певним умовам: знати складові контролінгу – бухгалтерський облік, аналіз, аудит, економіку підприємства, маркетинг, методику планування, добре володіти своїми функціями.

На підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» мають бути створені вихідні рамкові умови по відбору особи на посаду контролера. Однією з них є специфічний засіб мислення фахівця з контролінгу, для якого характерним є:

- чітке визначення та постійна робота в напрямку реалізації узгоджених загальних цілей підприємства;
- зустрічне управління в умовах багатостороннього співробітництва та командної співпраці;
- врахування побічних факторів впливу на процес управління;
- розуміння підприємства як відкритої для навчання системи;
- орієнтація на кругообіг завдань.

Контролер має надавати супроводжуючу підтримку менеджменту в процесі здійснення управління, орієнтованого на досягнення встановлених цілей. Це означає, що в процесі своєї діяльності:

- контролер має піклуватися щодо прозорості результатів діяльності, фінансів, процесів та стратегій, завдяки чому сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства;
- контролер має координувати окремі цілі та плани в рамках єдиної системи та розробляти орієнтовану на майбутнє звітність;
- контролер має організовувати процес контролінгу таким чином, щоб кожен з носіїв управлінських рішень міг діяти цілеорієнтовано;

- контролер має гарантувати оперативне доведення необхідної інформації;
- контролер має розвивати та підтримувати систему контролінгу на досліджуваному підприємстві.

З метою впровадження інформаційної системи планування оптового продажу досліджуваного підприємства доцільно навести організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Організаційний план реалізації заходів з удосконалення системи
планування оптового продажу підприємства оптової торгівлі ПЗН
«Імперіал Тобако Юкрейн» у 2019 році**

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19	
Розробка нової концепції системи управління комерційною діяльністю на засадах регіонального та категоріального менеджменту	Комерційний директор, Директор складу	10				10
Розробка положення про відділ категоріальних менеджерів	Комерційний директор	10				10
Розробка системи регіонально-категорійного контролінгу оптового продажу	Комерційний директор, Фінансовий директор	5	12			17
Внесення параметрів нової концепції управління комерційною діяльністю у модулі аналізу та бюджетування 1С.8.2	Директор ІТ, Комерційний директор, Фінансовий директор		10	10		20
Прийняття на роботу категоріального директора (1 особа) та категоріальних менеджерів (4 особи)	Комерційний директор, Начальник відділу кадрів			20	5	25
Навчання прийнятих працівників	Комерційний директор, Начальник відділу кадрів				20	20

Орієнтовний кошторис фінансування заходів з удосконалення системи планування оптового продажу наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Кошторис фінансування витрат з удосконалення системи управління комерційною діяльністю на засадах регіонально-категорійного менеджменту та контролінгу оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Україн» у 2019 році

Основні заходи	Пояснення	Обсяги фінансування витрат, млн.грн				Разом, млн.грн
		Лют.19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19	
Розробка нової концепції системи управління комерційною діяльністю на засадах регіонального та категоріального менеджменту	Виходячи з середньої заробітної плати зайнятих працівників	12,5				12,5
Розробка положення про відділ категоріальних менеджерів		14,6				14,6
Розробка системи регіонально-категорійного контролінгу оптового продажу		12,5	12,5			25
Внесення параметрів нової концепції управління комерційною діяльністю у модулі аналізу та бюджетування ІС.8.2	Вартість послуг сторонньої організації		20,5	20,5		41
Прийняття на роботу категоріального директора (1 особа) та категоріальних менеджерів (4 особи)	Фонд оплати праці з нарахуванням	100,5				100,5
Навчання прийнятих працівників	Вартість послуг сторонньої організації				10	10
РАЗОМ		140,1	33	20,5	10	203,6

Отже, на основі використання економіко-статистичного методу було визначено плановий обсяг можливого товарообороту підприємства у 2018 році на рівні 3560,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 3442,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). На 2019 рік обсяг можливого товарообороту підприємства становитиме 4689,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 4384,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). Зважені прогнози можливого товарообороту складають 3445,4 млн.грн на 2018 рік та 4393,9 на 2019 рік. Обсяг цільового прибутку підприємства становив у 2015 році – 52 млн.грн, у 2016 році – 41 млн.грн, у 2017 році – 43 млн.грн. Середній рівень цільового прибутку складає 45 млн.грн. Цей обсяг цільового прибутку будемо вважати достатньою нормою для власників підприємства при оцінці прибутковості діяльності підприємства у плановому періоді. Плановий обсяг оптового продажу, необхідний для досягнення цільового прибутку становить 2450 млн.грн. Цей обсяг визначено із потреби у формуванні цільового прибутку та рівні фактичних показників діяльності підприємства за 2018-2019 рр. Обсяг оптового продажу в тоці беззбитковості становить 2400 млн.грн. Підприємство отримувало фактичні збитки навіть при обсягах товарообороту, що є вищими за показник цільового товарообороту. Це явище пояснюється неопераційними витратами підприємства, які фактично змінили фінансових результат на негативний.

3.3. Визначення планових обсягів та структури товарообороту підприємства

У даному питанні варто здійснити прогнозування обсягу та структури товарообороту підприємства. Прогнозування товарообороту, на відміну від попереднього питання, має враховувати заходи щодо поліпшення організації оптового продажу. Запропоновані заходи вдосконалення системи управління оптовим продажем підприємства матимуть відповідний економічний ефект. Кількісно передбачити величину економічного ефекту від кожного заходу

практично нереально. Його можна виміряти лише визначивши вплив заходів на певні якісні параметри бізнес-процесів.

Таблиця 3.9

Прогнозовані параметри економічний ефекту від реалізації запропонованих заходів ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»

Напрямок	Вплив на якісні параметри бізнес процесів	Характер впливу
Удосконалення планування оптового продажу	-покращиться швидкість планування, його оперативність	- Зростання оптового продажу мінімум на 2-3 % за рахунок зростання оперативності управління оптовим продажем та розширення логістичних можливостей підприємства (зросте оборотність товарів);
Впровадження нової системи управління оптовим продажем на засадах регіонального категоріального менеджменту	- покращиться управління товарно-груповою структурою обороту, зросте середній рівень торговельної націнки	Зростання середнього рівня комерційного доходу мінімум на 1-1,5%.
Впровадження системи контролінгу оптового продажу	- зростання ефективності управління закупівлями, підвищення ефективності роботи складу, забезпечення можливості впровадження елементів категоріального менеджменту	- Зниження витрат обігу на 2-2,5%; - Зростання виручки мінімум на 1-1,5%

*характер можливого впливу кожного напрямку визначений експертно на основі опитування комерційної служби

В табл. 3.9 наведено основні напрямки впливу заходів вдосконалення системи управління оптовим продажем на якісні показники діяльності ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн». Згідно експертних передбачень спеціалістів

комерційної служби підприємства, основними результатами наведених заходів будуть наступні:

- додаткове зростання оптового продажу на 4,5%;
- зростання середнього рівня комерційного доходу на 1,5%;
- зниження витрат обігу на 2,5%.

Тепер на основі визначених параметрів впливу заходів по вдосконаленню системи управління оптового продажу підприємства оптової торгівлі можемо спрогнозувати вартісні обсяги економічного ефекту.

З метою перспективного прогнозування оптового продажу з врахуванням запропонованих заходів нам необхідно додатково врахувати додаткові темпи приросту, які визначені в табл. 3.9. Прогнозний розрахунок оптового продажу наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз оптового продажу ПзП «Імперіал Тобако Юкрейн» на 2019 рік (перспективний)

Показники	Од.виміру	Формули та умовні позначення	Факт				Прогноз ретроспективний	
			2014	2016	2017	2018	2019	2020
Фактичні показники								
Оптовий товарооборот	млн.грн	Д, з Форми 2	1308,2	1896,0	2051,9	2702,8	-	-
Темп інфляції на ринку тютюнових виробів	%	TI, / www/niss.gov.ua	9,5	43,6	18,2	14,9	-	-
Темп зростання реального споживання на ринку тютюнових виробів	%	ТС, за даними / www/niss.gov.ua	1,2	-15,9	-2,4	1,8	-	-

продовження табл. 3.10

Темп приросту оптового продажу за рахунок запропонованих заходів	%	Дд з табл. 3.7	-	-	-	-	-	+4,5
Прогнозування								
Темп росту ланцюговий	пунктів	$TR_{л} = \frac{D_n}{D_{n-1}}$	-	1,449	1,082	1,317	1,376	1,376
Темп росту середньорічний	пунктів	$TR_{с} = \sqrt[n]{\frac{D_n}{D_0}}$	-			1,274	1,331	1,331
Товарооборот прогнозний на основі ланцюгового темпу росту	млн.грн	$Д_{лг} = TR_{л} * D_n$	-	-	-	-	3560,1	4900,4
Товарооборот прогнозний на основі середньорічного темпу росту	млн.грн	$Д_{с} = TR_{с} * D_n$	-	-	-	-	3442,3	4581,6
Прогнозування оптового продажу		$К_{еі} = \frac{(TR_{с} * 100 - 100)}{\sum_{i=1}^n (1 + TR_i / 100)}$	-	-	-	-	-	-
К-т ел-ті зміни тов-ту підприємства в залежності від фактора інфляції за 2015-2017 рр.	%	$К_{есп} = \frac{(TR_{с} * 100 - 100)}{\sum_{i=1}^n (1 + TR_i / 100)}$			0,24		-	-
К-т ел-ті зміни тов-ту підприємства в залежності від фактора споживання, за 2015-2017 рр.	%	$TR_{пр} = TR_{с} * \frac{К_{еі} + К_{есп}}{(1 + \frac{100}{100})}$			-1,77		-	-
Прогнозний темп росту оптового продажу з урахуванням факторів	пунктів	$Д_{ке} = TR_{пр} * D_n$	-	-	-	-	-	1,311

продовження табл. 3.10

Товарооборот прогнозний на основі факторно-аналітичного методу	млн.грн	-	-	-	-	3542,1	4642,2
---	---------	---	---	---	---	--------	--------

Розрахунок прогнозного оптового продажу з урахуванням вдосконалення управління ним передбачає зростання як ланцюгових, так і середньрічних темпів його росту додаткового на 4,5% за рахунок заходів.

Маємо три варіанти прогнозу оптового продажу досліджуваного підприємства. На 2018 рік прогноз товарообороту залишиться на рівні ретроспективного прогнозу, оскільки заходи з поліпшення організації оптового продажу будуть реалізовані лише у 2019 році. За плановий перспективний товарооборот доцільно взяти зважене значення, яке враховує 80% результату за факторно-аналітичним методом, та по 10% від результатів за економіко-статистичним методом.

$$TO_{\text{пл_опт } 2019} = 4900,4 * 0,1 + 4581,6 * 0,1 + 4642,2 * 0,8 = 4662,0 \text{ млн.грн}$$

На основі отриманих прогнозних значень оптового продажу спрогнозуємо фінансові результати для ретроспективного та перспективного варіантів (рис. 3.2).

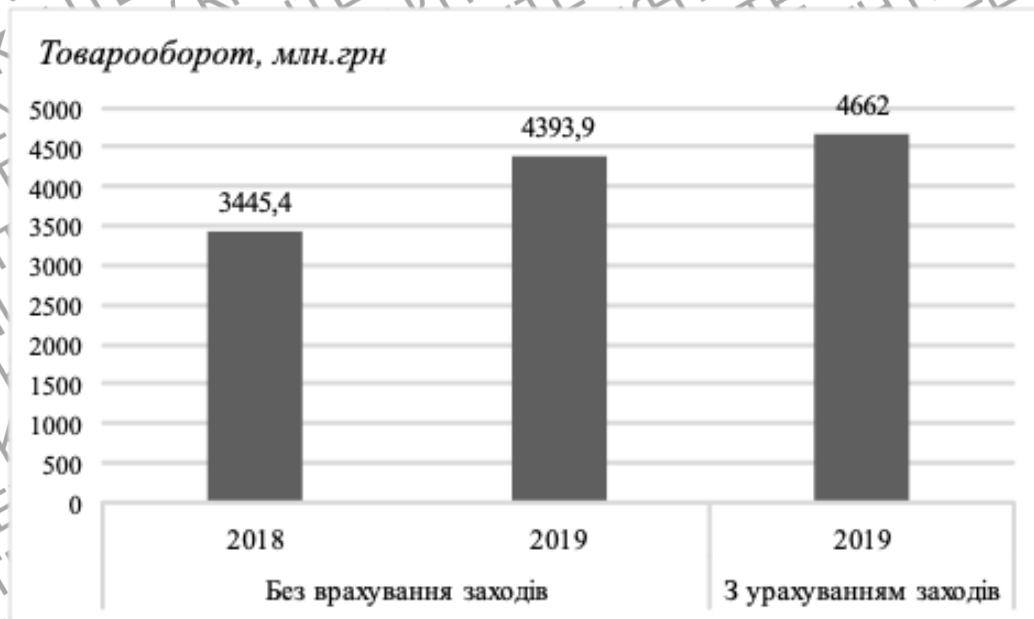


Рис. 3.2. Порівняльна характеристика основних фактичних та прогнозних показників діяльності ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн»

Нижче у табл. 3.6. подано розрахунок планових значень асортиментної структури оптового продажу ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» на 2019 рік.

Таблиця 3.11

Планасортиментної структури оптового продажу на 2019 р. року ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» за каналами збуту, млн.грн

Канали збуту	Питома вага у обсягах реалізації (2017 р.), %	Обсяг оптового продажу плановий, млн.грн
1. Великі оптові посередники	32,8	1529
- Трейд Комодіті Груп	12,7	592
- Асканія Україна	4,2	196
- Мегаполіс Україна	15,9	741

Продовження табл. 3.11		
2. Торговельні мережі	38,6	1800
- Фоззі Груп	16,8	783
- Ашан	21,8	1016
3. Регіональні оптові покупки тютюнових виробів	24,7	1152
4. Інші категорії потових посередників	3,9	182
Всього	100	4662

Визначаючи планову асортиментну структуру оптового продажу також варто спрогнозувати його склад у розрізі основних покупців. З цією метою необхідно скористатися показником фактичної питомої ваги кожного покупця у загальній структурі оптового продажу підприємства ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн».

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що в цілому запропоновані заходи є високоефективними та дозволять досягти високих результатів діяльності за рахунок продажу найбільш популярних на внутрішньому ринку товарів. Для вдосконалення системи планування товарообороту, визначення планових показників ефективності та системи контролінгу результатів господарської діяльності досить перспективним напрямом є вдосконалення існуючої на підприємстві інформаційної системи управління товарним забезпеченням та процесом планової діяльності з використанням нового програмного продукту „Ахарт”.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Було розглянуто особливості існуючих наукових підходів до визначення змісту поняття оптового продажу товарів. Під оптовим продажем товарів варто розуміти всі види діяльності, пов'язані з поставкою товарів і послуг ринковим посередникам, роздрібною торгівлі або корпоративним клієнтам. Базовими принципами оптового продажу товарів є такі: пошук і використання найкоротших і оптимальних шляхів доставки товару від місця виробництва до місця споживання; регулювання форми кількості ланок, що беруть участь в русі товарів; вибір і ефективне використання оптимальних засобів транспорту, який використовується при доставці товарів; вибір оптимальної упаковки і засобів здійснення робіт з навантаження і відправлення товару; пошук шляхів для вдосконалення та оптимізації технологічного ланцюга руху товару.

2. Регульовані фактори впливу на ефективність оптового продажу товарів спроможні керуватися підприємством через певні процеси та можуть виступати в якості інструмента маркетингу. Нерегульовані фактори впливають на діяльність підприємства торгівлі, але не можуть керуватися ним та його службами. Вони відображають вплив неконтрольованого навколишнього середовища, яке визначає ступінь успіху або невдачі рішень, які приймаються, тобто становлять ризики.

3. На основі розрахунку цільових меж діяльності можна дійти висновків щодо доцільності реалізації тих чи інших видів товарів, мінімальних цін або обсягів реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність. Аналізуючи точку беззбитковості, можна визначити, наскільки успішно підприємство працює (у разі його прибутковості) і наскільки глибокою є криза (у разі збитковості). На підставі відповідних висновків

розробляються рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності оптового підприємства торгівлі. На думку автора, підхід зарубіжних вчених є більш обґрунтованим та враховує більшу кількість факторів впливу на обсяг оптового продажу.

ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» використовує два основні канали розподілу своєї продукції на оптовому B2B ринку – це канали 2-го рівня (реалізації товарів оптовим посередникам, які здійснюють перепродаж тютюнових виробів у регіонах) та канал 1-го рівня (дистрибутори – роздрібні магазини, супермаркети). Відвантаження товарів для своїх клієнтів «Імперіал Тобако Юкрейн» відбувається часто з розподільчих складів, після того як товари були доставлені з виробництва та пройшли процедуру перевірки якості, пакування та комплектації. На сьогодні основними прямими клієнтами, що закупають тютюнові вироби без посередників (тобто Дистрибутори), є такі кмпанії як «Трейд Комодіті Груп», «Асканія Україна», «Філіпп Моріс Україна», «Мегаполіс Україна». Також окремі сегменти становлять торговельні мережі – «Фоззі Груп» та «Ашан». Основним каналом збуту на досліджуваному підприємстві є великі оптові посередники та торговельні мережі, на які у 2016 році припадало 32,6% та 35,5% відповідно від загального обсягу реалізації, а у 2017 році – 32,8% та 38,6. Домінування великих оптових посередників в структурі оптового продажу товарів на підприємстві ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» зумовлене тим, що саме вони забезпечують збут значної частини вироблених тютюнових виробів на експорт.

У другому розділі було проаналізовано основні фактори, що впливають на організацію оптового продажу підприємства. Негативний вплив на формування оптового продажу має фактор державного регулювання тютюнового ринку. Макроекономічний фактор характеризується нестабільністю ділового середовища, зростанням цін та зниженням внутрішнього платоспроможного попиту, що негативно впливає на перспективи розвитку оптового продажу тютюнових виробів на

внутрішньому ринку України. Соціально-культурні фактори мають сприятливий вплив на динаміку реалізації тютюнових виробів в Україні. Однак, трендом останніх років є пропаганда здорового способу життя, що в цілому має знижувати попит на тютюнові вироби в перспективі. Вплив науково-технічних факторів має позитивний характер щодо організації оптового продажу. У 2015 році загальний вартісний обсяг виробництва тютюнових виробів становить 9979 млн.грн. Частка підприємства на ринку становила 19%. У 2016 році частка ринку зросла до 22%, а у 2017 році – скоротилася до 21%. Вплив внутрішніх факторів, що виражають кадровий та майновий потенціал підприємства, мав позитивний характер у 2015-2017 рр. Це свідчить про те, що наявні ресурси можливості підприємства є максимально задіяними для розвитку оптового продажу товарів.

Дані управлінської звітності підприємства (отримані від комерційного директора) свідчать і про зростання кількості великих клієнтів, які закуповували тютюнові вироби для подальшої реалізації. До цих клієнтів належать такі категорії як «великі оптові посередники» та «торговельні мережі». Варто також відмітити негативні тенденції у зміні динаміки кількості корпоративних покупців. Рівень прибутковості оптового продажу, що виражається у рівні прибутку в розрахунку на 1 грн операційних витрат (собівартості та витрат обігу), у 2015 році становив 15,5%. Тобто, на кожен гривню операційних витрат припадало 0,155 грн операційного прибутку. У 2016 році даний показник зменшився до 6,5, або на 9%. Це свідчить про загальне зростання відносної ефективності оптового продажу тютюнових виробів на ринку. У 2017 році прибутковість оптового продажу зросла на 6%. Аналогічним чином можна спостерігати позитивну динаміку у рівні комерційного доходу, яка виражається рівнем валового прибутку по відношенню до оптового товарообороту підприємства. У 2017 році обсяги прибутку за наведеними каналами склали відповідно 104 млн.грн та 39 млн.грн. Канал збуту «Торговельні мережі» збільшив обсяги прибутку, який склав у 2017 році 140 млн.грн. Така ситуація спостерігалася у зв'язку з

підняттям відпускних цін для торговельних мереж, що дозволило згенерувати більші обсяги прибутку за цим каналом.

На фінансування заходів по вдосконаленню системи управління оптовим продажем підприємства оптової торгівлі ПЗП «Імперіал Тобако Юкрейн» на засадах регіонально-категоріального менеджменту та впровадження інформаційної системи у 2019 році необхідно буде витратити 374,5 тис.грн. Відповідно до графіка виконання завдань, найбільш трудомісткими є наступні завдання:

- внесення параметрів нової концепції управління комерційною діяльністю у модулі аналізу та бюджетування ІС.8.2 – 20 днів;
- прийняття на роботу категоріального директора (1 особа) та категоріальних менеджерів (4 особи) – 25 днів;
- навчання прийнятих працівників – 20 днів.

На основі використання економіко-статистичного методу було визначено плановий обсяг можливого товарообороту підприємства у 2018 році на рівні 3560,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 3442,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). На 2019 рік обсяг можливого товарообороту підприємства становитиме 4689,1 млн.грн. (на основі середньорічного темпу росту) та 4384,3 млн.грн (на основі ланцюгового темпу росту). Зважені прогнози можливого товарообороту складають 3445,4 млн.грн на 2018 рік та 4393,9 на 2019 рік. Обсяг цільового прибутку підприємства становив у 2015 році – 52 млн.грн, у 2016 році – 41 млн.грн, у 2017 році – 43 млн.грн. Середній рівень цільового прибутку складає 45 млн.грн. Цей обсяг цільового прибутку будемо вважати достатньою нормою для власників підприємства при оцінці прибутковості діяльності підприємства у плановому періоді. Плановий обсяг оптового продажу, необхідний для досягнення цільового прибутку становить 2450 млн.грн. Цей обсяг визначено із потреби у формуванні цільового прибутку та рівні фактичних показників діяльності підприємства за 2018-2019 рр. Обсяг оптового продажу в тоці беззбитковості становить 2400 млн.грн.

Підприємство отримувало фактичні збитки навіть при обсягах товарообороту, що є вищими за показник цільового товарообороту. Це явище пояснюється неопераційними витратами підприємства, які фактично змінили фінансових результат на негативний.

Запропоновані заходи з удосконалення організації оптового продажу є високоефективними та дозволять досягти високих результатів діяльності за рахунок продажу найбільш популярних на внутрішньому ринку товарів. Для вдосконалення системи планування товарообороту, визначення планових показників ефективності та системи контролінгу результатів господарської діяльності досить перспективним напрямом є вдосконалення існуючої на підприємстві інформаційної системи управління товарним забезпеченням та процесом планової діяльності з використанням нового програмного продукту „Ахарта”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко, К.В. Лещина // Держава та регіони. – Сер. Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 78–81.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент [монографія, вид. 2-ге, доповнене та перероблене] / И. А. Бланк. — К. : Эльга, 2009. — 789 с.
3. Богатырев С.А. Технология хранения и транспортирования товаров / С.А. Богатырев, И.Ю. Михайлова. – Х.: Дашков и Ко, 2011. – 98 с.
4. Богацька Н.М. Організація внутрішнього руху товарних запасів в підприємстві / Н.М. Богацька // Вісник КНТЕУ. – К.: 2015. – С.74-79
5. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс] / А. Богданович, С. Розумей. — Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
6. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>
7. Бурсаков А. В. Основы логистического управления : учеб. пособ. / А. В. Бурсаков, А. П. Козлов, В. А. Захаров. – К.: МАУП, 2015. – 118 с.
8. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств / О.М. Варченко // Економіка та управління АПК. – 2016. – № 2. – С. 21–26.
9. Ващук О.Г. Напрямки вдосконалення збутової політики торговельного підприємства / О.Г. Ващук // Маркетинг, 2012. - №2. – с. 36-39.
10. Владиченко О.О. Щодо законодавчого закріплення поняття реалізації вугільної продукції / О.О. Владиченко // Форум права. – 2011. – № 4. – С. 77–82.

11. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції [Електронний ресурс] / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_11.pdf.
12. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]. / Гамалій В.Ф., Романчик С.А., Фабрика І. В. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
13. Гамалій В.Ф. Стимулювання продажу на B2B ринку [Електронний ресурс] / В.Ф. Гамалій. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_35\(1\)_ekon/stat_20_1/08.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_35(1)_ekon/stat_20_1/08.pdf).
14. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016, - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/
15. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова – Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами – 2016. – № 3. – С. 102-107.
16. Гой І.В. Логістика у системі стратегічного управління підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2012. - №4,Т.1. - с.102-105.
17. Голошубова Н.О. Організація торгівлі. Підручник / Голошубова Н.О. - К.: Книга. 2004. - 560с.
18. Гончаренко М.Ф. Организация системы сбыта продукции на промышленных предприятиях с учетом отраслевых особенностей рынка / М.Ф. Гончаренко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 146–149.
19. Дерій В.А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат / В.А. Дерій // Облік і фінанси. – 2015. – № 4 (62). – С. 20–23.

20. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
21. ДСТУ ISO 9000—2001. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2000, IDT) [надано чинності наказом Держстандарту України від 27 черв. 2001 р. № 317]. — К. : Держстандарт України, 2001. — 25 с.
22. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством / Д.В. Дубівка // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 93–96.
23. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2008. – 848 с.
24. Єрємін Л.О. Процес управління збутовою діяльністю торговельних підприємств у сучасних умовах господарювання / Єрємін Л.О.// Придніпровський науковий вісник. Серія «Економіка» – 2010. – № 107/174. – С.30 – 34.
25. 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 2016 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 48-50
26. Залознова Ю.С. Уточнення поняття «збутова діяльність вугледобувного підприємства» [Електронний ресурс] / Ю.С. Залознова // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством», 2016. - №1. - Режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72873/68374>
27. Звягильский Е.Л. О необходимости широкой модернизации угольной промышленности Украины: науч. докл. / Е.Л. Звягильский, Ю.С. Залознова; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2015. – 68 с.
28. Ильяшенко С.Н. Научные основы маркетинга инноваций : [монография в 3 т. Том 2] / С.Н. Ильяшенко. – Сумы : ООО «Печатный дом «Папирус», 2017. – 284 с.

29. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент збуту : [монографія] І С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 727 с.
30. Ілляшенко С.М. Маркетингова збутова політика [Електронний ресурс] : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Глобальні та національні проблеми економіки 373 «Університетська книга», 2005. – 234 с. – Режим доступу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenko_product_policy.pdf.
31. Каира З. С. Основы логистики / З. С. Каира, А. А. Лукьянченко, А. И. Омелянчук. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2015. – 522 с.
32. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2012. – 284 с.
33. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : [монографія] / Ю. В. Каракай. - К. : КНЕУ, 2005. - 226 с.
34. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
35. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки – 2016. - Випуск 6. – С. 188-191.
36. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Сер. Економічні науки. – 2016. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 188–191.
37. Козак І.М. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств на засаді логістики / І.М. Козак // Проблеми науки. - 2015. - №5. - с.27-34.
38. Козлов В. Формування збутової мережі / В. Козлов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://maksimtischenko.com/business.html>
39. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524

40. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості / О.В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – 2005. – Вип. № 14. – С. 536–559.
41. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2011. – 448 с.
42. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2012. – 683 с.
43. Крикавський Є. В. Логістичні системи. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів : Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
44. Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / І.Я. Кулиняк, О.В. Кошик // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 4. – С. 464–468.
45. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті / Ю. В. Лаврова. - Харків : Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
46. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес Інформ. – 2016. – № 5. – С. 302–306.
47. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами : монография / Р. Р. Ларина, В. Л. Пилюшенко, В. Н. Амитан. – Донецк : ВИК, 2015. – 239 с.
48. Ларина Р. Р. Справочно-информационное пособие: Логистика. Маркетинг. Таможенное дело [Текст] / Р. Р. Ларина [и др.] ; общ. науч. ред. В. Н. Амитан ; Донецкая гос. академия управления. – Донецк : ВИК, 2010. – 324 с. : рис., табл.
49. Лук'янець Т. І. Маркетингова збутова політика [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 524 с.

50. Ляшко І.І. Застосування комерційно-посередницького менеджменту у збутовій політиці / І.І. Ляшко // Маркетинг підприємств та територій: зб. наук. праць. – Сер. Економіка. – Т. IX. – Вип. 112. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2008. – С. 240–247.
51. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.
52. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
53. Маркетингове управління закупівельною діяльністю у торговельних підприємствах [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIO_2007/Economics/18116.doc.htm — Назва з титул. Екрану
54. Міщук І.П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми / І.П. Міщук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2010. - №14 (594). - с.461-467.
55. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. – 165 с.
56. Огляди ринків [Електронний ресурс] — режим доступу: http://www.marketing.net.ua/view_subsects.php?num=27
57. Одинцова М.І. Інституціональна економіка / М.І. Одинцова; 3-е изд. — М.: Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2009. — 390 с.
58. Окландер М.А. Логістика / М.А. Окландер. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.

59. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf
60. Організація торгівлі / Алопій В.В. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12601206/marketing/organizatsiya_torgivli_-_aroriu_vv
61. Орлов П.А. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку: монографія / П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко, Т.І. Притиченко, Н.І. Алдохіна, В.І. Рожко, В.Г. Шербак, В.Ю. Мавриду. – Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2008. – 232 с.
62. Основні принципи організації в торгівлі [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/10551208/marketing/osnovni_printsipi_organizatsiyi_torgivli
63. Падухевич О.В. Місце та роль збуту в загальній системі управління підприємством / О.В. Падухевич // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2009. – № 9 (87). – С. 82–90.
64. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35
65. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2017 № 2755-VI [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
66. Покотильська Н., та ін. Особливості збутової діяльності сільськогосподарських підприємств / Н. Покотильська, Ю. Блик // Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія, 2017. - №2. - С. 207-210
67. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 192 с.

68. Приймак Л.І. та ін. Особливості та інструментарій просування на промисловому ринку / Л.І. Примак, А.С. Давидок, Н.В. Куденко // Проблеми економіки. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2017_17.pdf
69. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку [Текст] : навч. посіб. / Т. О Примак. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.
70. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств / Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. – Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. – 320 с.
71. Севиян А.М. Исследование экономической сущности сбытовой деятельности на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / А.М. Севиян. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/66337563.pdf>.
72. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2011 - С. 132-134. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>
73. Ситницький М. Стратегічне планування процесів просування продукції на ринок / М. Ситницький, Ю. Варава // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 136. – С. 50-54.
74. Собчишин В. М. Комерційна діяльність й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності / В. М. Собчишин // Ефективна економіка [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>
75. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140
76. Спільник, І. В. Оцінка факторів управління збутом [Текст] / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій

(голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 24. – № 2. – С. 130-140.

77. Статистика виробництва тютюнових виробів в Україні [електронний ресурс] – режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

78. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством / Н. В. Терент'єва // Ефективна економіка 2016, № 2. – [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>

79. Трифонова О.В. Управління потоками вугільної продукції та стійким функціонуванням збиткових шахт України: монографія / О.В. Трифонова, О.Ю. Кравець. – Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2016. – 202 с.

80. Трушкіна Н.В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств [Електронний ресурс] / Н.В. Трушкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 3 (19). – С. 194–199. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/n3.html>.

81. Фактори, що впливають на комплекс просування [Електронний ресурс], – Режим доступу : [www. URL](http://www.URL) : <http://ukrlib.net/marketing/913-faktori-shho-vplivayut-na-kompleks-prosuvannya.html/> - Назва з екрану.

82. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навчальний посібник / С.Г. Фірсова. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.

83. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. / С.Г. Фірсова ; М-во освіти і науки України. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.

84. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л. В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. – 262 с.

85. Фролова Л. В. Механізм логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л. В. Фролова. - Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. - 322 с.
86. Хрупович С. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. - 2009. - № 2. - С. 57-61.
87. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. - Львів, 2005. - 202 с.
88. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
89. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. - 2012. - № 4 (37). - С. 88-95.
90. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності торговельних підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). - С. 85-93
91. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В. Г. Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2017. - № 4. - С. 502.
92. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління. - 2012. - № 2. - С. 52-59.
93. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. - Thomson Business Pr., 2010.
94. Williamson Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting / Oliver E. Williamson. - Detroit: Free Press, 1998. - 450 p.

95. Bright J. R. Some Management Lessons from Technological Innovation Research / J. R. Bright // National Conference on Management of Technological Innovation. - University of Bradford Management Centre, 2017. - 208 p.

96. Kotler F., et al. Fundamentals of marketing (5th European edition) / F. Kotler, W. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. - NY : "Williams Publishing House", 2012. – 612p.

97. Тютюновий ринок України як і раніше контролює компанія-монополіст [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://www.unian.ua/politics/903366-tyutyunoviy-rinok-ukrajini-yak-i-ranishe-kontrolyue-kompaniya-monopolist.html>

