

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**  
Завідувач кафедри,  
д. е. н., професор  
\_\_\_\_\_ О.П. Величко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНО-ЗБУТОВОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Здобувач**

**Литвин Д.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Пальчик І.М..**

**Дніпро – 2021**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту і права**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Бакалавр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри: д.е.н., професорО.П.Величко

«    »                      20    року

**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу бакалавра студенту****ЛИТВИНУ ДАНИЛУ ВІКТОРОВИЧУ**

- Тема роботи** «Удосконалення управління операційно-збутовою діяльністю підприємства»,  
**керівник роботи** Пальчик Ігор Миколайович, доцент.  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р. № \_\_\_\_.
- Строк подання студентом роботи** – 09 червня 2021 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» Верхньодніпровського району Дніпропетровської області за 2015 - 2020 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи розробки та прийняття управлінських рішень в логістичних системах. 2. Дослідження сучасного стану логістичного менеджменту та економічного розвитку підприємства 3. Напрямки удосконалення розробки та прийняття управлінських рішень в системі логістичного менеджменту підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**  
1. Основні економічні показники виробництва підприємства (таблиці). 2. Динаміка складу та структури товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Існуюча організаційна структура та структура управління. 5. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Глобус». 6. Структура основних виробничих фондів підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2020 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	травень 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	травень 2020- червень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	червень 2020- жовтень 2020	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	листопад-грудень 2020	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	січень - квітень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	травень 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	травень – червень 2021	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Литвин Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пальчик І.М.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління операційно-збутовою діяльністю підприємства»

Дипломна робота бакалавра: 99с., 16 рис., 30 табл., 4 додатки, 60 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі є процес операційного управління збутовою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» Верньодніпровського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретично-методичних та організаційно-практичних аспектів функціонування механізму збуту продукції в системі операційного управління підприємством та внесення пропозицій щодо його вдосконалення.

**Метою дипломної роботи** є дослідження сучасних операційних систем та розробка напрямків поліпшення ефективності їх функціонування за рахунок прогресивних змін в системі збуту.

**Методи дослідження.** Розв'язання поставлених завдань здійснено завдяки використанню системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: діалектичний метод пізнання, класичні положення економічної теорії, формально-логічний метод та метод узагальнення; аналіз і синтез, системний підхід, статистичні методи; монографічний метод; графічний метод.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управлінських рішень в системі **управління операційно-збутовою діяльністю підприємства** на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» Верньодніпровського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, операційна діяльність, реалізація продукції, управлінські рішення, операційна система, техніко-економічні процеси, збутова діяльність, інтеграція.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление, операционная деятельность, реализация продукции, управленческие решения, операционная система, технико-экономические процессы, сбытовая деятельность, интеграция.

### KEYWORDS

Management, operating activities, product sales, management decisions, operating system, technical and economic processes, sales activities, integration.

## ЗМІСТ

## РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНО - ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та основні характеристики збуту як елементу операційної діяльності підприємства.....	10
1.2. Товарно-збутова політика в системі операційного управління підприємством .....	19
1.3. Методичні підходи до побудови та обґрунтування системи розподілу ....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА ЗБУТОВОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	41
2.1. Виробничо-економічна характеристика діяльності підприємства .....	41
2.2. Оцінка ефективності операційного управління виробничо-збутовими процесами підприємства .....	51
2.3. Дослідження операційної діяльності підприємства .....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	69
3.1. Шляхи оптимізації збутової діяльності ТОВ «Глобус» .....	69
3.2. Проектування оптимальних шляхів збуту продукції підприємства .....	74
3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ. ....	100

## ВСТУП

Вдосконалення та підняття результативності операційної діяльності та збуту виробленою продукції є однією з ключових завдань розвитку сучасної економічної системи процесів розбудови нашої держави та подолання всіляких економічних криз

Запорукою до розв'язання відповідних завдань є удосконалення розробки рішень менеджера за рахунок їх економічного обґрунтування. Говорячи про виробничо-господарський процес, як правило розглядають виробництво продукції, як результат переробки сировини. Виробничі системи часто ототожнюють з поняттям «операційних систем», в цьому сенсі вони мають ширше застосування і охоплюють в своєму складі не тільки процес виробництва товарів, але і приймають на себе зобов'язання доставки готової продукції до покупця та надають послуги споживачам (замовникам).

Відтворення операційної, господарської системи організації як комплексної системи управління, в якій техніко-економічні елементи процесів набувають динамічної форми, що супроводжується інформаційним потоком є найперспективнішим для отримання ефективних підсумків в межах окремих варіантів економічного обґрунтування рішень менеджера, пов'язаних з управлінням операційною системою організації.

Суттєвим в операційній системі являється тісний взаємозв'язок між елементами, що є взаємозалежними та взаємодіючими. При цьому досить різні елементи мають можливість бути поєднаними в єдиний комплекс, але комплекс не стане системою, доки не згенеровано відповідний діючий механізм. Всі системи можуть виступати як підсистеми іншої масштабнішої системи. Система зазвичай знаходиться в перманентній взаємодії із зовнішнім оточенням, як певним угрупованням взаємоузгоджених елементів, трансформація властивості яких відбивається на всій системі, в тому числі і на об'єктах, складових елементах зовнішнього оточення, характеристики яких мають відхилення під дією змін в самій системі.

Збут виробленої продукції є складовою частиною в ланцюзі послідовності: "виробництво-збут-споживання", в підсумку функціонування яких організація отримує підприємницьку вигоду (прибуток).

Реалізація виробленої продукції для комерційної організації є важливою з огляду на цілий ряд причин: розмір та структура реалізації впливає на інші фактори діяльності організації (рівень доходів, обсяг прибутків та рентабельність). Більше того, в безпосередній залежності від реалізації чи збуту знаходяться операційна діяльність, матеріальне та ресурсне забезпечення. Відповідно, під час реалізації визначається кінцевий підсумок діяльності організації, що спрямовано на зростання розмірів функціонування, розширеного зростання та отримання максимального економічного ефекту.

Виробнича та збутова діяльність підприємств досить різноманітна і як правило розпочинається вона з узгодження уподобань підприємства-виробника з запитами ринкових споживачів. Адаптуючи системи збуту та сервісу з врахуванням побажань споживачів, підприємство збільшує свою конкурентоспроможність.

Кожне підприємство, що виробляє продукцію перш за все ставить за мету зниження затрат на виробничо-господарський процес, а цю мету можливо реалізувати за умови збільшення масштабів виробництва та зменшення асортименту товарів, які виробляються. В той же час ринкові умови схиляють підприємства до іншого шляху, так як всі покупці зацікавлені в широкому асортименті високоякісної продукції з диференційованими споживчими характеристиками та за можливо мінімальною ціною. В кінцевому результаті операційний план організації, її асортимент та гатунок товарної продукції, за ринкових умов, визначаються рівнем доходів та платоспроможним попитом покупців (організацій, установ та громадян).

Збільшення асортименту виробництва товарів робить операційний процес більш складним, при цьому за умови випуску дрібних обсягів товарів значно підвищується вартість окремого виробу, ускладнюється система управління, в деяких випадках необхідне часте втручання в роботу системи.

Тому щоб узгодити бажання виробника та споживача доцільно здійснювати планування номенклатури товарної продукції, незважаючи на те чи вже випускалася вона на підприємстві чи є абсолютно новою. Планування номенклатури є ключовим складовим елементом операційно збутової діяльності будь-якого виробничого підприємства. Як правило відповідальність за цю роботу покладається на відділ збуту чи маркетингу організації.

**Актуальність даної теми**, що розкривається в дипломній роботі відбивається в особливому значенні операційної діяльності в розширювальному розвитку організації, пошуку ефективних напрямків удосконалення процесу збуту в операційній системі, особливо в умовах сучасного кризового стану в економіці.

Ключовою метою даної дипломної роботи є дослідження сучасних операційних систем та розробка напрямків поліпшення ефективності їх функціонування за рахунок прогресивних змін в системі збуту.

Досягнути поставленої цілі можливо через забезпечення виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти формування та роботи операційної системи;
- визначення основних методик організації та оцінки виробничо-збутового процесу;
- охарактеризувати та проаналізувати існуючу систему операційного управління виробничо-реалізаційною діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» за допомогою оцінювання позитивних та негативних сторін збутової системи, що застосовується на підприємстві;
- пошук та аналіз шляхів вдосконалення ефективності роботи операційної системи.
- запропонувати шляхи оптимізації існуючої збутової системи, керуючись принципами раціональності з метою наблизити дану систему до оптимальної, при якій підприємство зможе одержати максимально можливий прибуток, мінімізувавши свої витрати.



**Об'єктом дослідження** в дипломній роботі є процес операційного управління збутовою діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» Верньодніпровського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретично-методичних та організаційно-практичних аспектів функціонування механізму збуту продукції в системі операційного управління підприємством та внесення пропозицій щодо його вдосконалення.

**Методи дослідження.** Розв'язання поставлених завдань здійснено завдяки використанню системи загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: діалектичний метод пізнання, класичні положення економічної теорії, формально-логічний метод та метод узагальнення; аналіз і синтез, системний підхід, статистичні методи; монографічний метод; розрахунково-конструктивний метод; графічний метод; метод ABC- та XYZ-аналізу; SWOT-аналізу.

**Інформаційними джерелами дипломної роботи** є законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Дніпропетровській області, фундаментальні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління ресурсами, матеріали статистичної та фінансової звітності господарства, положення та інструкції ТОВ «Глобус», інформаційні ресурси мережі Інтернет, матеріали обстежень досліджуваного підприємства, інструктивні матеріали, науково-довідникові джерела, власні аналітичні розрахунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНО -ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність та основні характеристики збуту як елементу операційної діяльності підприємства

Ріст результативності виготовлення продукції її потрібної для покупця являється одним з ключових цілей розвитку економічної системи нашої держави. Відповідно в нинішніх, ринкових умовах функціонування особливого значення набуває операційне управління, що дає можливість підприємствам відтворювати результат в повсякденній діяльності. Це в той же час дає основу для вдала досягнення їх спільних виробничих цілей та основної мети в цілому.

В умовах дослідження якою б не було управлінські функції, ключовим аспектом є вивчення спектр діяльності та об'єкту керівництва що з огляду на операційне управління відтворює послідовність операцій та операційну структуру.

Важливістю наповнення операційної структури, як правило є те що її складовими перш за все виступає персонал та устаткування. При цьому, потрібно зазначити, що домінуюча більшість схожих структуру здійснюють переробку певного обсягу сировини На вході (матеріали чи фінансові засоби) в іншу, значно ціннішу - визначений обсяг вихідних елементів (товарів та сервісних послуг). Відповідно такі структури, як правило включають чотири класи складових елементів: персонал, устаткування , сировина та фінансові засоби. Така структура і є базовою основою комерційної, підприємницької діяльності, узгодженість взаємодії складових визначає ефективність функціонування організації її та його конкурентоспроможність на ринку.

Так, керівник блок узгоджує взаємодію всієї системи складових елементів в цілому, але досягнення цілей діяльності залежить не тільки від правильності управлінських рішень, а й від всієї послідовності виконуваних

функцій та їх якості. Тобто, перш за все повинен бути встановлений відповідний взаємозв'язок зміст складовими елементами операційної структури, повинен бути наявним оперативний взаємообмін інформаційними потоками та окреслена схема реалізації рішень управління організації.

Якість реалізації ухвалених рішень знаходиться в прямій залежності від узгодженої взаємодії всіх функціональних відділів організації. В підсумку? За умови коли згенероване керівником рішення є ефективним, а створена структура працює безперебійно, то його реалізація повинна забезпечувати запланований результат. Відповідно, ефективність операційної діяльності суб'єкта, що реалізує виробничо-господарський процес, знаходиться в безпосередній залежності від належним чином побудованої операційної структури.

Базовим відправним пунктом створення системи управління операційної діяльності організації виступає операційна функція, яку розглядають як "комплекс дій за підсумком яких виготовляються вироби чи і забезпечуються послуги".

Достатньо поширені категорії "виробництво" та "операції" містять в собі багато подібного, при цьому під терміном виробництво, як правило розглядають виготовлення продукції її та переробку ресурсів, а категорія операції розглядається як більш широке поняття, бо охоплює не тільки випуск продукції, але і забезпечення послуг.

Організації також розрізняються за видами функціональної активності, які включаються до операційної діяльності. Вони виготовляють продукцію і, як правило, ресурсо- і енергоємними, тобто використовують велике кількості матеріалів, напівфабрикатів, та енергії. До таких підприємств відносять організації будівельної, машинобудівної, харчової та інших галузей. Товари таких організацій спрямовані на масового покупця. При цьому, організації які надають послуги( наприклад вокзали, розважальні заклади, тощо) використовують невеликої обсяг необхідних ресурсів та енергоносіїв. Однак

такі послуги, як правило є специфічними ми і розраховані на вимоги конкретних споживачів.

Застосовуючи технологію та принципів системного підходу, з'являється можливість встановити, що будь-яка організація є відкритою структурою,ю що трансформує вхідні матеріали( ресурси, роботу, тощо) що у кінцевій результаті - товари та послуги.

Загальна структура виробничого функціонування організації зазвичай називається операційною і є ключовим елементом кожного виробничого підприємства або підприємства з надання послуг. У цій структурі, яка побудована на принципах структурованого ( вертикально і горизонтального) поділу управлінської праці та поєднання в часі і просторі речей, ресурсів, різноманітних засобів і власне самої праці, виконується операційна діяльність, своєрідна сукупність функції трансформації ресурсів, що залучаються із оточуючого середовища, і продукування результатів функціонування в оточуюче середовище.

В загальному вигляді операційна система утворена з наступних підсистем:

- керування або прогнозування і моніторинг ( отримує інформацію із оточуючого і внутрішнього середовища про властивості перетворювальної підсистеми і підсистеми забезпечення, структурує Цей потік інформації та генерує рішення про необхідність змін в функціонуванні переробної підсистеми);

- переробної (здійснює результативно функцію тісно пов'язано з трансформацією вхідних ресурсів у вихідні продукти);

- забезпечувальна (не залежить безпосередньо від кінцевого результату, але реалізує потрібні задачі комплектування переробної підсистеми).

Переробна клітина складова операційної системи організації забезпечує виробничу функціонування, що прямо залежне від трансформації вхідних матеріалів у кінцеву результати. Протягом часу діяльності організації окремі елементи матеріальних та енергетичних ресурсів трансформуються, а інша їх

частина використовується під час операційної діяльності. Рух переробної підсистеми потребує визначених фінансових затрат, постійного збору інформації від підсистеми керування про оновлення технології подібних виробництв в інших організаціях, про характеристики та властивості ринків ресурсів, енергії та готових продуктів, вироблених переробною системою.

Підсистема забезпечення немає прямої залежності від виробничо-господарського процесу, але створює умови для функціонування переробної системи відповідно до підсистеми забезпечення відносяться ремонтні та транспортні служби інформаційні центри, охорона, експедирування. Підрозділи побутового обслуговування і таке інше. Елементна база має тісний взаємозв'язок з потребами і властивостями виробничо-операційного процесу, що реалізуються в переробній підсистемі. В залежності від галузі та напрямку виробничо-господарської діяльності організації, окремі підрозділи системи забезпечення можуть виступати складовими переробної.

Складова загальної системи, підсистема керування (прогнозування і моніторингу) націлена на створення умов діяльності переробної підсистеми і підсистеми забезпечення. В цій системі розробляють завдання, послідовність та ключові шляхи удосконалення виробничої структури, прогнозують виробництво товарів та необхідних для цієї роботи матеріалів.

Керівна підсистема порядкове функціонування інших систем в структурі операційної діяльності, дозволяє їх синхронне та безперебійне виконання робіт. З цією метою вона забезпечується потрібний внутрішню інформацію ю.о. наявний стан системи переробки та забезпечення, запаси матеріалів, сировини і таке інше. Із оточуючого середовище в цю сферу подається інформація про споживчий попит на товари, коштовність матеріалів, сучасні технології, її зміни в законодавстві, тощо.

Підсистема керування (прогнозування і моніторингу) умовно можна вважати перетворювальною підсистемою, матеріалом і товаром функціонування яку є інформація. Продуктивні дії підсистеми керування реалізують конкретні засоби та методики з опрацювання інформації.

Згідно з підсистемами операційного управління конкретизуються і його функції, що доцільно диференціювати розділивши їх на технологічні такі керівні. Технологічна функція відповідає за технологічне функціонування і не пов'язана з керівною функцією. Керівна функція відповідає за застосування сировини, грошових і трудових ресурсів. В протизагу робітникам виробничих організацій, що не займаються керуванням і реалізують тільки операційно-технологічну функцію, до завдань керівника включається "розв'язання як керівних, так і операційних задач":

- прогнозування ( стратегічного, тактичного та оперативного);
- виконання операційних функцій для майбутнього їх розвитку на плановий період ( більше десяти років), на 5-річне майбутнє, найближче річний майбутнє, а також оперативне помісячне досягнення цілей і виконання завдань за всіма виробничими функціями, видами матеріалів і організаційних міроприємств, потрібних для досягнення прогнозованих доходів;
- координаційних питань, організаційних міроприємств для забезпечення інвестиційних та інноваційних планів, з конкретних аспектів керування інноваційною структурою управління операційної системи організації, керування підготовкою і реалізацією реконструйованої організації;
- узгоджувальних питань, спеціальних міроприємств для забезпечення керування встановленою операційною структурою в системі управління та економічного обґрунтування рішень з керівництва в умовах проходження організації небезпечних кризових періодів та економічних ризиків;
- заохочувальних питань, заохочувальних міроприємств щодо включення економічних і соціально-психологічних потреб персоналу ( винагорода, робота яка подобається, пристойні умови, цінне положення в організації, достатній розмір оплати праці, можливості для росту, нагородження, похвали, причому протизагу вказаним заходом розглядається санкціонування робітників в окремих випадках);
- моніторингових міроприємств керівника для належного контролю безпеки економічних ризиків, різноманітних небажаних ситуацій в

організації та їх попередження, а також відходження від встановлених нормативів та стандартів якості продукції усунення цих негативних факторів.

Однією з потрібних систем діяльності в операційному управлінні є керування матеріально-технічним постачанням і збутом товарів, що багато в чому характеризує початковий етап технологічного процесу - виробництво та забезпечення потрібними ресурсами та напівфабрикатами. До завдань матеріально-технічного постачання включається доцільна поставка в операційну систему організації необхідних видів сировини, матеріалів, технологічного устаткування засобів праці, енергоносіїв і таке інше) в об'ємах, потрібних для забезпечення безперебійно операційної системи продукування продукції.

На вибір виду забезпечення виробничої системи часто впливають багато параметрів. У відповідності до цих параметрів операційна структура укомплектовує систему всім необхідним, використовуючи різноманітні біржі, конкурси, тендери, посередницькі організації і власне виробництво комплектуючих, тощо. В масштабних організаціях, функції постачання всіх видів матеріалів реалізують підрозділи матеріально-технічного постачання. Під час побудови системи керування матеріально-технічного постачання доцільно розглянути ключові керівні функції: забезпечення маркетингові дослідження ринку постачальників за окремими видами ресурсів, рівнем цін, надійністю постачання; стратегічне планування всіх необхідних видів ресурсів; попередня підготовка замовлень на потрібні матеріали, та надання їх відповідним підрозділом для укладання договорів і таке ін.; координація з залученням, розташуванням, складуванням, та постачанням ресурсів на робочі місця поряд з технічним, економічним та фінансовим керуванням; виконання економічного обґрунтування обсягів запасів і моніторинг їх розміру; реалізація керівних міроприємств щодо зменшення витрат всіх видів ресурсів; керування оперативним обліком постачання всіх видів матеріалів, їх економічним обґрунтуванням, застосуванням і стимулюванням найкращого використання;

керування моніторингу якості всіх видів матеріалів і строків реалізації їх замовлень.

Керування збутовою діяльністю операційної структури і після продажне обслуговування споживачів вироблених товарів реалізуються керівною системою збутової діяльності. В ринкових умовах функціонування реалізація продукції для організації її має особливе значення, так як присутня жорстка конкурентна боротьба поміж подібною продукцією що реалізують інші підприємства. Керівна система підрозділу збуту залежить від обсягів виробництва, реалізаційна діяльності, рівня сервісу для споживачів, тощо. Планування збуту засноване на досягненні конкурентних можливостей організації і побудові власного ділового іміджу. З цією метою, перш за все доцільно створити маркетингову комунікаційну систему в операційній структурі організації.

Для вдалого збуту товарів недостатньо виробляти U2 якісні товари за помірною ціною на ринку, необхідно досягати того, щоб покупцям стали відомі привабливі характеристики продукції організації. Мета системи маркетингова комунікаційна управління організації націлена на доведення інформації до споживачів на ринку про своє функціонування і пропозиції гарних товарів поряд з метою створення керівником операційної структури що забезпечує попит і збут товарів та ґрунтується:

- на рекламуванні, як ключовому аспекті керування маркетинговими заходами та керуванням стимулювання збуту;
- на взаємоузгодженні розуміння виробника товару і населення, що створює належний імідж продуцента (публік-релейшнз);
- на керуванні персональним збутом товару, керуванні рекламною діяльністю і аналізі ефективності стратегічного планування Запитів споживачів та збуту товарів.

Економічне забезпечення керівних рішень, що забезпечують керування системою матеріально-технічного забезпечення в структурі операційного



управління, як правило, схиляється до конкретного виду функцій, об'єктом якого являється:

- накопичення та утримання доцільно рівня запасів необхідних видів матеріалів;
- реалізації стратегії попереднього продажу товарів;
- ліквідацію потреби постійно постачання всіх видів матеріалів;
- забезпечення можливості постачання товарів покупцю в будь-який час;
- забезпечення безперервності виробництва та збуту товарів відповідно до попиту і отримання доходу з врахуванням забезпечення матеріалами за кращою ціною і реалізації їх у перспективі за вищою.

Затрати на втілення керівних рішень структуру матеріально-технічного забезпечення споживання залежать від:

- ціни на всі види матеріалів, затрат на формування постачання, транспортних затрат, затрат на утримання матеріально-технічних накопичень використання (затрати на складування, переміщення матеріалів і таке ін.);
- цінності інвестиційних витрат, запозичень витрачених на запаси, податків, страхування і таке ін.;

Затрат, що можуть бути викликані нестачею окремих ресурсів, що могли б бути залучені в систему при її відсутності: невикористаний робочий час, що викликано відсутністю ресурсів, тощо;

- затрати на терміновість постачання потрібних матеріалів Львів і готових товарів до споживача, в тому числі затрати як не досягне ний розмір збуту, судові витрати, витрати на відновлення відносин, іміджу і таке ін.

В системі операційної діяльності використовується різні складові керівної функціональності організації (рис. 1.1).

З метою економічного аналізу рішень керівництва, що пов'язані з управлінням операційною системою організації, з метою обрання нерациональних варіантів відповідних рішень, доцільно узгодити характеристики управлінської функціональності (точну статистичну, технічну та економічну інформацію), застосовуючи виважені експертні судження

керівників відповідної фахової належності. На базі згрупованої сукупності перевіреної інформації, формуються статистична раціональна модель факторів економічного обґрунтування рішень керівника, що пов'язані з управлінням операційною діяльністю організації.

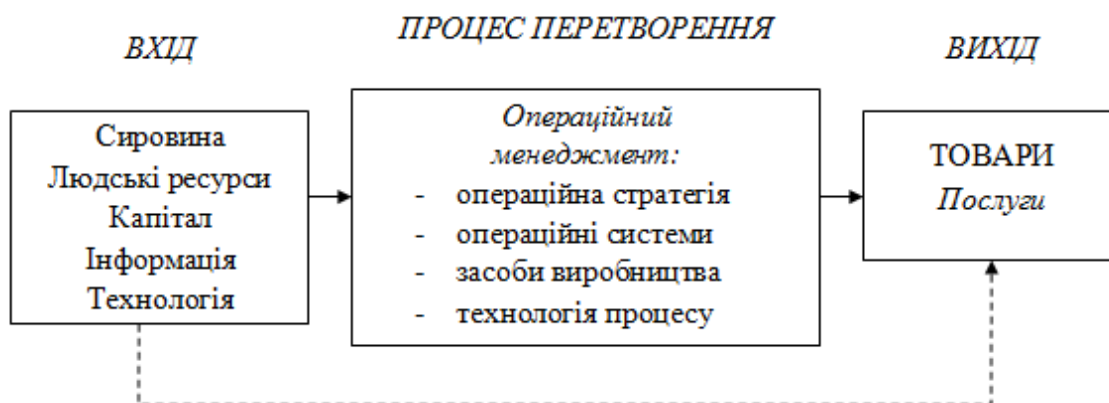


Рисунок 1.1 - Структура операційної системи підприємства

Таким чином, операційна система є групою взаємодіючих підсистем, що дозволяють реалізувати процес генерації продуктів діяльності та отримання доходів. Діяльність цієї системи відображається в узгодженні руху та використання ресурсів організації, в результаті яких формуються товар, що після збуту відбивається в фінансових результатах у вигляді доходу.

Достатньо суттєвим в структурі являється і те, що її складові повинні бути взаємозалежними та синхронізовані в часі. Різні елементи можуть бути згруповані в систему, якщо буде створено відповідний дієвий механізм.

Кожна система може одночасно бути підсистемою більш масштабної системи, система знаходиться в перманентному взаємозв'язку із оточуючим середовищем, як відповідною групою складових. Зміна характеристика складових впливає на систему в цілому, в тому числі і на тієї об'єкти - складові оточуючого середовища, характеристики котрих змінюється цілеспрямовано, як наслідок зміни системи. Відповідно розглядаючи теоретичні питання керівного впливу операційної системи доцільно проводити дослідження елементів, що впливають на тенденції розвитку організації.

## 1.2. Товарно-збутова політика в системі операційного управління підприємством

Базовим підґрунтям бізнесу в аграрній сфері є сільськогосподарське виробництво, що являється виробником продуктів харчування і сировини для великої кількості різних видів промисловості. Деякі галузі надають сервісні послуги сільськогосподарському виробництву, при цьому кожна зі сфер в цьому випадку являється самостійною.

Комплектація виробничо-господарського процесу необхідними ресурсами являється початковим етапом операційної системи, реалізація виробленої продукції - його закінченням. З огляду на цілісну економічну систему відповідні елементи являються двома сторонами одного виробничо-господарського процесу. Тому окремі види організаційних угод лише умовно можуть співвідноситися з постачанням чи реалізацією. Вони мають можливість одночасно виконувати функції для конкретної організації матеріально-технічного постачання, а для іншої - забезпечувати збут продукції.

Кожен товар який продукується будь-який організацією в кінцевому підсумку призначений для споживача, тому він повинен бути не тільки вироблений, але і проданий тобто поданий покупцеві і оплачений ним. Цим і характеризується значення і роль реалізаційної функції організації.

Саме діяльності в сфері реалізації в широкому розумінні відображається в тому, що це послідовна система виведення товарної продукції на ринок та координації обміну з ціллю набуття комерційної вигоди.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин домінує ринок покупця, що означає перевагу пропозиції над попитом авто у випадку реалізація для підприємства відіграє вирішальну роль. За умови, коли не вистачає продукції і замітники в їй не знаходиться, продавець може виступати в ролі збирача замовлень і може здійснювати активної взаємодії зі споживачем. В даній ситуації, якщо організація бажає вдало функціонувати на ринку покупця, вона вимушена підлаштувати свою діяльність так, щоб виробляти таку продукцію,

яка може бути реалізована з прибутком. Все це суттєво трансформує політику діяльності в сфері реалізації/

Реабілітаційної діяльності в зазначених умовах - це не тільки облаштування системи реалізації товарів, а і певна сукупність дій, які включають:

- цілеспрямованість виробничої системи не на товар, а на потреби покупців, тобто найкраще їх задоволення;

- активні дії зі споживачем, підштовхування його до певних угод та збільшення на цій базі попиту на свій товар;

- одержання відомостей про ринок (його місткість, бажання споживачів, можливості конкурентів), однозначно може бути використане при проектуванні маркетингових заходів;

- представництво організації для покупців продукції;

- створення результативних каналів збуту та просування продукції.

Таким чином, зміна ринкового положення призводить до трансформації комерційних акцентів питання Скільки організаційно-технічного характеру на питання реалізації. Підприємства повинні перейти від суто виробничої орієнтації до маркетингових підходів і принципів. Відмінності між вказаними орієнтаціями в сфері реалізації досить значні. (табл. 1.1).

Сучасному національному ринку, до цього часу властива розподільча орієнтація, що характеризується певним переліком причин:

- виробники продукції мають часто низькі інвестиційні можливості і концентрують наявні на виробництві, а не на запитах конкретних покупців;

- продуктовий асортимент в сучасній економіці можна швидко збільшити, застосовуючи сучасні технології її організації, Але існують проблеми технологічної відсталості,

- для розробки операційного плану маркетингологам необхідні не лише гнучкі технології, але і можливість залучення додаткових ресурсів;

- застосування гнучких цін на ринку та нецінових підходів до конкурування для вітчизняних товаровиробників досить обмежені часто відсутністю фахівців;

- політична та економічна нестабільність в нашій державі звужують можливості та строкові перспективи прогнозування для бізнесу, чим характеризується і цільова його орієнтація на максимізацію оперативного прибутку, а не на досягнення стратегічно ефекту від ринкової орієнтації.

**Таблиця 1.1 - Порівняльна оцінка збутової та маркетингової ідеологій організації**

Параметри ринку	Характеристики	
	<i>Збутова ідеологія</i>	<i>Маркетингова ідеологія</i>
Концентрація зусиль	Товар	Потреби споживачів
Товарний асортимент	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий
Упаковка товару	Засіб зберігання товару	Засіб формування попиту
Виробництво нового товару	Визначають виробничники	Визначають маркетологи
Цінова політика	Витратні ціни	Ціни ринкової рівноваги
Конкурентоспроможність товару	Переважає цінова конкуренція	Переважають наукові форми конкуренції
Планування	В основному короткострокове	Переважає довгострокове
Продаж	Продається те, що виробляється	Виробляється те, що продається
Спосіб досягнення цілей	Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягу продаж	Досягнення прибутковості за рахунок задоволення попиту

Отже, з переходом від ринку продавця до ринку покупця виживання підприємства все більше залежить від того, наскільки досконалі та життєздатні його маркетинг та збут (продаж) продукції:

Маркетинг - це, по суті, концепція підприємства, що орієнтується на ринок, у якій на перший план висуваються вимоги ринку, а в центр роботи підприємства ставиться питання про можливість збуту продукції.

Загальні моменти, що характеризують зміст цієї концепції, такі:

– систематичний аналіз ситуації на ринку (вимоги, що висуваються

ринком, та можливості, які він надає);

- відпрацювання системи заходів (охоплюючи заходи, необхідні для вдосконалення виробництва продукції, її упаковки тощо), здатних впливати на ринки, зміцнювати на них позиції підприємства, сприяти виходу на нові ринки;
- визначення комерційних принципів та цілей збуту, що опираються на аналіз ринку;
- створення умов, що поліпшують можливості збуту продукції підприємства.

Щоб визначити для підприємства конкретну концепцію маркетингу, керівництву доцільно насамперед визначити стратегічні рішення, за допомогою яких формуються основи політики підприємства і збуту. Спочатку необхідно відповісти на такі питання:

- який ринок хоче освоїти підприємство;
- за які позиції ринку воно бореться;
- яку стратегію маркетингу буде застосовувати тощо.

Виходячи із загальної стратегічної концепції маркетингу, можна прийняти рішення про інструменти політики збуту. Результатом цього процесу планування буде комплекс тактичних інструментів суто збутової маркетингової діяльності. Узагальнено їх можна подати в такому вигляді:

- програма збуту;
- ціни продажу й умови продажу;
- система збуту;
- реклама та просування продукції;
- логістика;
- сервіс.

Збут - це діяльність сфері реалізації, що є частиною маркетингового плану і його тактичною складовою. Від належного створення та використання зазначених принципів збуту тую залежить успіх функціонування підприємства і

його конкурентоспроможність на ринку. Роль збуту в маркетинговій системі визначається наступними характеристиками:

- системи збуту визначається кінцевий підсумок всіх дій організації, що націлені на розвиток та одержання доходів;

- адаптують чи збутову систему до вимог покупців, формуючи для них максимальні вигоди до та після придбання продукції, продуцент має є дещо більше можливостей для перемоги в конкурентних війнах;

- процес реалізації начебто доповнює систему виробничо-господарської діяльності, переймаючи на себе доробку продукції та її підготовку до продаж;

- саме під час реалізації найчастіше проявляються вимоги, смаки та побажання клієнтів;

Зважаючи, як прибуток в кінцевому підсумку досягається в системі обігу, відтворює той факт, що кожне підприємство приділяє значну увагу створенню та раціоналізації своїх збутових можливостей.

Керівник підрозділу реалізації повинен перш за все концентруватися на виконанні завдань підприємства. Для досягнення цієї цілі йому необхідна система керування, що включала б визначення цілі та засоби. Відправною крапкою фундаментом такої структури керування є концепція реалізації чи збуту, що охоплює ключові рішення стосовно функціональної діяльності, а також перспективні завдання та стратегічний регламент дій в ринкових умовах.

В цілому вона включає є такі ключові складові:

- функціональна діяльність в сфері збуту;
- цілі та завдання (головна та другорядні);
- комплексний план дій в сфері реалізації;
- методичні підходи до реалізації;
- ключові установки порядку дій.

Прогнозування в сфері реалізації її здійснюють управляючий бізнесом та маркетингом.

Діяльність в сфері реалізації перш за все це передбачає розробку план реалізації, сегментацію споживачів та та районів збуту. План реалізації описує

прошарок потенційних покупців, територія розміщення яких, своєю чергою окреслює є майбутні райони реалізації.

Для результативного функціонування збутової системи доцільно конкретно окреслити коло споживачів, що обслуговуються, як цільову групу або сегмент. В разі невиконання таких завдань, може виникнути небезпечна ситуація, коли реалізація не буде співвідноситися з операційною програмою організації.

Дякуючи конкретизації районів реалізації, виникає можливість визначити перспективи збуту та розробити рішення про місцевий, регіональний, національний чи глобальний масштаб реалізації.

Масштаби сфери реалізаційної діяльності розраховуються не тільки виходячи з розміру, але і для реалізації необхідних планів., зі збільшенням обсягів зростає віддаленість споживачів, а одночасно підвищуються і затрати на реалізацію. Це стосується як обслуговування споживачів, і транспортної сфери та сфери сервісу.

Особливе значення при конкретизації обсягів збутової діяльності, в тому числі при конкретизації та розміщені мають показники реалізації. В межах контакту зі споживачами за умови визначення цих показників можна розрахувати:

- якими перспективами реалізації та комерційними результатами характеризується певні райони;
- які з цих районів за структурою своїх споживацьких властивостей сприятливі для організації, а які ні;
- який ступінь охоплення цих сегментів чи районів конкурентною боротьбою;
- де і в яких масштабах з'являються нові перспективи.

Базуючись на дослідженнях в сфері реалізації вибудовуються розміри та система організації збуту. Цільові перспективи збутової діяльності окреслюються необхідністю втілення перспективних рішень, що є похідними



від стратегічного та економічного планів підприємства (розмір, структура, технології та ін.)

Стратегічна ціль фірми — щонайкраще використати потенціал збуту і комерційного успіху, яким характеризується вибрана ділова сфера, та досягти відповідної рентабельності. Виміром повноти використання потенціалу збуту даної ділової сфери є частка ринку. Величина її виражається через показники обсягу продажу:

$$\text{Частка}_{\text{ринку, \%}} = \frac{\text{Збут}_{\text{організації}}}{\text{Збут}_{\text{галузі}}} \times 100 \quad (1.1)$$

Чим більша частка ринку, тим більше можливостей має підприємство, щоб:

- використати зниження цін і досягти цінових переваг у конкурентній боротьбі;
- підвищити свій престиж в очах покупця (імідж підприємства);
- досягти панівного стану на ринку [12].

Тому динамічно керовані підприємства інтенсивно працюють над тим, щоб підвищити свою частку ринку і за можливістю досягти пануючої позиції.

Стратегічне планування збутової діяльності окреслює структурну модель функціонування? Що розробляється для реалізації ключових цілей підприємства. Ключовим аспектом для розробки довгострокового плану реалізації повинно стати визначення тих принципових конкурентних можливостей які допоможуть організації завоювати бажані позиції на ринку і сформуванню власний імідж.

Для використання переваг доцільно застосовувати всі можливості:

- ділові (розробка ефективних робочих пропозицій);
- психологічні (створення належний думки чи враження від пропонованого продукту споживачеві;
- економічні (вартість реалізації товару, затрати на його виробництво і таке ін.);

- переваги в часі (за можливості доставити товар швидко підприємство може мати певні переваги);

- вдале місце розташування ( доведення товару до споживача може бути кращим тільки за рахунок його місцезнаходження);

- власні контакти (стабільні взаємовідносини ми зі споживачем дозволяють сподіватися і нестабільність продаж).

Базуючись на розробленій стратегії реалізації повинні бути окреслені методи реалізації, її які характеризують технологію функціонування на ринку. З цією метою потрібно вирішити:

- на яких системах реалізації доцільно сконцентруватись ( прями чи посередницькі продажі);

- які способи та засоби реалізації застосовувати;

- наскільки потужною повинна бути рекламна підтримка продаж.

- формування системи методів реалізації її потрібно враховувати що результативність і затрати на реалізацію функціональна взаємозалежність, тобто вважається що при досягненні певної межі додаткові вкладення збутової діяльності не мають відповідної окупності.

Координаційна система збутової діяльності повинна на цілувати продавця на такий стиль реалізації, що дозволяв би поліпшувати контакти зі споживачами ми та відповідав би розробленому комплексному плану дій в сфері збуту.

Концепція керування в сфері реалізації є підґрунтям для забезпечення оперативного прогнозування цієї діяльності.

В реальній виробничо-господарській практиці процес поточного прогнозування реалізації може бути описаний декількома етапами:

- на першому етапі перш за все базуючись на даних отриманих при розрахунку попиту та врахування запитів, розробляється загальний план реалізації. Тут визначається розмір наявних ресурсів, власних та тих, які знаходяться у сторонніх постачальників. Розрахунки дають змогу пересвідчитись в тому, що постачання необхідних ресурсів і в потрібному

обсязі може бути забезпечене в плановому періоді. Якщо склалась ситуація коли потрібних ресурсів може не вистачати, то в цьому випадку доцільно повернутися до корекції плану збуту і відредагувати його до оптимального з врахуванням економічних, технічних та інших пріоритетів.

Другий етап процесу - це створення графіків переміщення товарів по всій збутовій мережі від місця виробництва до центрів кінцевого збуту, в тому числі і до споживачів. Цей етап характеризується плануванням складського розміщення, розрахунком складського навантаження (об'ємів та способів складування). Також збільшується необхідність у засобах переміщення (складський та внутрішньогосподарський транспорт), однак дуже часто знову виникає потреба в плануванні ресурсозабезпечення, але вже з точки зору можливостей і засобів надання додаткових послуг, що не співвідносяться безпосередньо з початково визначеним часовим інтервалом. При виникненні проблем з транспортуванням чи розміщенням товарів на складах, менеджерам, які керують процесом руху потоків продукції необхідно здійснити коригування уже розроблених програм, при цьому часто виникає необхідність паралельного внесення коректив і в плани збуту.

Таким чином на цьому етапі залишається розробити програму переміщення товарів за їх географічним розміщенням, календарний графік формування товарних потоків для відвантаження покупцеві, що розробляється базуючись на робочих прогнозах, які використовуються регіональними центрами збуту.

Всі етапи поточного планування реалізації можна подати у вигляді схеми (рис. 1.2.).

Розробка планів складування та пов'язаних з цим операцій дозволяє організації отримувати декілька переваг кожна з яких може співвідноситися з визначеним результатом реалізації:

- відповідно до сервісних послуг зазначений вид прогнозування повинен спростити розробку графіку послідовності виконання замовлень відповідно до їх строковості;

- відповідно до продуктивності прогнозування дозволяє раціоналізувати керування персоналом та наявними матеріальними ресурсами;

- відповідно до фінансової сфери функціонування організації він має забезпечити кращу реалізацію використання запасів та раціональне застосування складських площ.

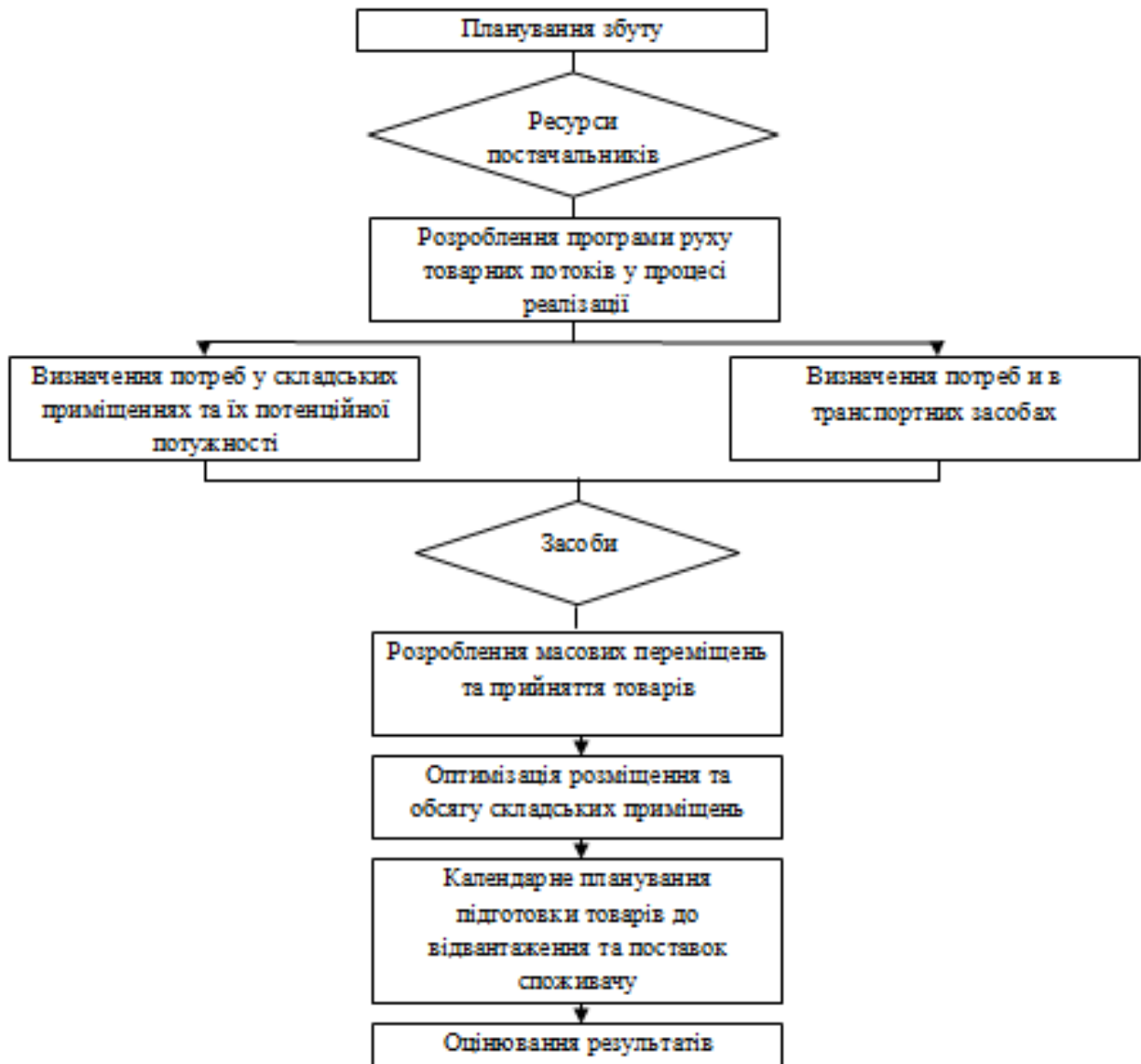


Рисунок 1.2 - Етапи оперативного (поточного) планування збуту [36].

Реалізація товарної продукції являється посередницькою ланкою в ланцюжку "виробництво-розподіл-споживання". В результаті успішної реалізації організація одержує комерційний прибуток, який в кінцевому підсумку залежить від послідовного виконання функцій реалізації. Функції можна розподілити на три категорії:

1. Функції планування та прогнозування.
2. Функції організації та систематизації.
3. Функції моніторингу, контролювання та регулювання.

Своєю чергою, функції планування та прогнозування включають: розробку поточних та довгострокових планів збуту; дослідження та оцінка ринкової кон'юнктури та створення номенклатурного плану виробництва за запитами споживачів; диференціація каналів збуту та руху товарних потоків; розробка та прогнозування рекламних акцій і заходів з стимулювання реалізації; розробка кошторисів затрат з реалізації та їх раціоналізація.

Розглядаючи функції організації та систематизації доцільно конкретизувати наступні: створення складського і тарного кругообігу для товарної продукції; організацію збуту і транспортування товарів, перед та після продажного сервісу покупців; систематизації каналів руху готової продукції та збутової мережі, реалізація рекламних заходів та компаній з просування продукції; організацію навчання кадрового складу в сфері збуту та керування функціонуванням торгівельних представництво; узгодження взаємодії всіх структурних відділів організації для реалізації цілей збуту.

До функції моніторингу контролювання та регулювання, з огляду на їх специфіку, доцільно віднести: оцінку підсумків реалізаційної діяльності; суцільний контроль за дотриманням планів реалізації; поточне коригування збутової функціональності організації з огляду на вплив внутрішніх і зовнішніх, сприятливих і негативних факторів;

- оцінка та мотивування ефективної функціональності збутового сектору; економічний, стратегічний та поточний облік збутової діяльності.

### 1.3. Методичні підходи до побудови та обґрунтування системи розподілу

Створення системи збуту організації як і створення будь-якої іншої структури розпочинається з першого етапу - розробки планів та прогнозів

функціонування для досягнення поставлених цілей. Одним зі швидких і елементарних методів прогнозування ринкового стану вважається екстраполяція, тобто розгляд тенденцій які існували в минулому, на сучасному або майбутньому часовому проміжку. Такі тенденції певною мірою дозволяють визначити параметри прогнозованих показників в майбутньому. При цьому велика кількість ринкових тенденцій мають певну інерційність, що може бути виявлено в поточному прогнозуванні. Також потрібно зазначити, що стратегічне планування на довгостроковий період повинно розглядати ймовірність зміни умов та параметрів ринку.

Методи планування об'ємів реалізації можна розподілити на 3 ключові групи:

1. Методи експертних оцінок.
2. Методи дослідження і планування часових інтервалів.
3. Методи дослідження причинно-наслідкових зв'язків (казуальні методи).

Перша група методів базується на суб'єктивному судженні експертів про поточний стан справі і майбутнього розвитку. Такі методи найчастіше застосовують для оцінки кон'юнктури ринку, особливо тоді коли немає змоги отримати пряму інформацію про якийсь процес чи ситуацію.

Друга група - методи дослідження і планування часових інтервалів і динамічних рядів поєднанні з аналізом відокремлених один від одного факторів, кожен з яких включає пару складових: із планового детермінованої складової і планового довільного показника. Формування першого планового показника не створює великих проблем, якщо окреслено базову тенденцію розвитку і є можливість її екстраполяції в перспективі. Планування довільного показника дещо складніше, так як його створення можна визначити лише з певною ймовірністю.

В основі 3 групи методів покладена ідея вишукування показників, які характеризують поведінку планованого фактора. Пошук відповідних показників фактично зводиться до економіко статистичного моделювання,

тобто створення моделі поведінки економічного об'єкту, який показує залежність розвитку подій і процесів.

Всі охарактеризовані групи методів мають власні переваги і недоліки. Їх використання максимально доцільно, в короткостроковому плануванні так як вони певною мірою полегшують прогнозування і дають можливість бачити майбутнє перспективу розвитку факторів з огляду сьогодення. Вважається що для більш точного прогнозування доцільно використовувати одночасно якісні і кількісні методи планування.

Планування об'ємів збуту з використанням експертної думки можуть бути здійснені через декілька варіантів форм:

1. Точковий план;
2. Інтервальне прогнозування;
3. Планування відхилення ймовірностей.

Точковий план об'ємів збуту - це план розрахований в конкретних кількісних показниках. Він вважається найпростішим із всіх методів планування, так як складається з найменшої кількості інформаційних показників. Найчастіше, вважається що точковий план може мати велику похибку, але методикою її розрахунок чи ймовірність непередбачені. Тому при розрахунках в плануванні найбільш широко використовуються дві інших форми: інтервального прогнозування і планування відхилення ймовірностей або, як їх називають - інтервальний і ймовірнісний метод.

Інтервальне прогнозування масштабів збуту передбачає окреслення меж, всередині яких буде знаходитись планований показник Фактора із вказаним рівнем ваги.

Планування відхилення ймовірностей залежить від розрахунку ймовірності потрапляння фактичного показника фактору в одну із кількох груп з описаними інтервалами.

Хоч при розробці планів існує ймовірність, що реальний обсяг збуту не ввійде у вказаний інтервал, але розробники вважають що ця ймовірність наскільки низька, що може бути проігнорована під час прогнозування.

Друга група методів планування базується на дослідження і планування часових інтервалів показників, ці дослідження можуть виконуватись не тільки по підсумковим, річним або квартальний показникам, але в той же час можуть застосовуватись тижневі або щоденні показники об'ємів збуту.

При плануванні на основі дослідження часових інтервалів показників вважається, що відхилення, які мали місце щодо кількості реалізованої продукції, можуть бути застосовані для розрахунку відповідних показників в інші інтервали часу. Ряди тимчасових інтервальних показників, як правило застосовуються для моделювання чотирьох видів відхилень у факторах: аналітичних трендах, сезонних, повторних і випадкових коливаннях.

Один з найпростіших способів виявлення спільної риси розвитку ситуації це збільшення інтервалу часового динамічного ряду. Сенс такого способу відображається в тому, що первинний Часовий динамічний ряд поступова трансформується і чергуються з наступним, рівні якого починається від меншого до більшого відповідно до до розміру інтервалів часу.

Вишукування загальні риси може бути реалізована і способом середньої статистичної ковзної. Для розрахунку середньостатистичної ковзної створюється збільшені періоди часу, тату що утворюється з подібної кількості рівнів. Всі наступні періоди ди, які доповнюються, поступово просувають розрахунок від першого рівня статистичного ряду до наступного значення. За створеними збільшеними базовими даними обліковуємо статистичні середні ковзні, що рухаються до центру збільшеного періоду часу.

Дослідження загальної риси змін способом статистичної ковзної, фактично є емпіричним методом попереднього дослідження. Якщо за мету ставиться дослідження моделі руху статистичного ряду, то за цих умов застосовується спосіб трендового аналізу. За цих умов реальні рівні статистичного ряду змінюються теоретичними, створеними на основі координуючі функції конкретної кривої, яка відображає спільну рису динаміки показників у часовому інтервалі. Відповідно можна зазначити, що рівні статистичного ряду досліджуються як функція в часовому інтервалі:



$$Y_t = f(t). \quad (1.1)$$

Найчастіше використовуються наступні функції:

1) при рівномірному розвитку - лінійна функція:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot t; \quad (1.2)$$

2) при рості із прискоренням:

а) парабола другого порядку:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot t_1 + b_2 \cdot t_2; \quad (1.3)$$

б) кубічна парабола:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot t_1 + b_2 \cdot t_2 + b_3 \cdot t_3; \quad (1.4)$$

3) при постійних темпах росту - показова функція:

$$Y_t = b_0 \cdot b_1 \cdot t; \quad (1.5)$$

4) при зниженні з уповільненням - гіперболічна функція:

$$Y_t = b_0 + b_1 \cdot 1/t. \quad (1.6)$$

Той же час трендовий аналіз має певний перелік умовностей: динаміка зміни показників характеризуються не тільки часом який вирахований з початкового моменту, але і тим які фактори впливали на динаміку, як вони змінили фактор та з якою швидкістю. Динаміка зміна показників в інтервалі часу характеризує статистичну складову вираження цих факторів.

Оцінка показників,  $b_0, b_1, \dots, b_n$ , обраховується способом найменших квадратів, теорія якого відбивається у розрахунку таких показників, що характеризують фактори, за яких сума квадратів змін, обрахованих показників різних рівнів, вирахованих по вказаній формулі, від їх реальних показників відрізнялась незначно.

Для нівелювання статистичних часових інтервальних рядів немає сенсу застосовувати, функції які включають значну кількість економічних складових, так як одержані за такого методу аналітичного вирівнювання рівняння (особливо при незначній кількості спостережень) можуть відображати випадкові зміни, головну рису динаміки змін досліджуваних показників.

Сезонні зміни - це повторювані з річним інтервалом коливання в вимірюваннях явища в визначені проміжки часового інтервалу. Досліджуючи їх в інтервалі певної кількості років для всіх місяців, кварталів чи півріч, з'являється можливість порахувати визначені середні, які вважаються властивостями сезонних змін. Досліджуючи сезонні зміни, як правило досліджується індекс сезонності, що застосовується для планування показника, який аналізується.

За найпростішої форми індекс сезонності облічується як дріб, в чисельнику якого знаходиться середній показник за конкретний місяць, а в знаменнику спільне середнє значення його за рік у відсотках. Існують і інші методи розрахунку сезонності, які відрізняються по методу обліку зваженої середньої статистичної. Частіше за все застосовується статистична середня ковзна або аналітична модель виявлення сезонних змін.

Другим способом обліку індексів сезонності, який доволі часто застосовується в різноманітних економіко-статистичних аналізах, є спосіб сезонного коригування, що відомий в комп'ютерних спеціалізованих програмах як спосіб переліку. Він вважається певним чином трансформацією способу статистичних середніх ковзних. При використанні комп'ютера, програма здійснює елімінацію аналітичне вирівнювання тренду і його циклічну складову, застосовуючи певну систему статистичних середніх ковзних. Крім цього, із Зважених сезонних індексів виключається випадкові зміни, так як початкова і кінцеве значення параметрів знаходяться під контролем.

Знаходження сезонних індексів є першою стадією у розробці планів. Як правило ці розрахунки здійснюються паралельно з аналітичною оцінкою кривої, що характеризує явища і випадкових змін та дає змогу коригувати планові показники отримані з врахуванням загальних рис зміни явищ. Також доцільно пам'ятати, що параметри сезонності можуть мати складні характеристики адитивності і мультиплікативності [22]..

Якщо за період часу, який аналізується, коефіцієнти регресійного рівняння, що описує криву не змінюється, то для створення планів достатньо застосувати спосіб найменших квадратів. Але за період який здійснюється аналіз коефіцієнти часто змінюються, тому зрозуміло, що за такої ситуації дослідження за останні періоди мають більш значущу інформативну вартість в співставленні з попередніми дослідженнями, а відповідно їм доцільно надати більше уваги. Виключно за таких підходів і може бути обраний для використання спосіб експонентного нівелювання для короткострокового планування розмірів збуту. Розрахунки реалізуються через використання експонентно-зважених статистичних середніх ковзних за наступною формулою:

$$Z_t = a \cdot Y_t + (1 - a) \cdot Z_{t-1}, \quad (1.7)$$

де  $Z$  - згладжений (експонентний) обсяг продажів;

$t$  - період часу;

$a$  - константа згладжування;

$Y$  - фактичний обсяг продажів.

Варто зазначити, що при диференційованих значення показника  $a$  варіанти планів будуть відрізнятися. У випадку коли показник  $a$  мало відрізняються від одиниці, то це відбивається на розрахунках при плануванні в більшості змін лише кінцевих досліджень; якщо  $a$  наближається до нуля, то шкала за якою вимірюється розмір збуту у часовому статистичному ряді зменшується поступово, тобто при плануванні застосовується максимальна кількість інформації, отримана в результаті досліджень. В разі відсутності необхідної інформації для обрання стартових показників планування, пропонуються застосовувати ітеративний метод розрахунків показника  $a$  в інтервалі від нуля до одиниці. Потрібно зауважити, що і для цієї роботи існують певні комп'ютерні програми, які розраховують відповідну константу.

Методи, які використовують причинно-наслідкові зв'язки для планування об'ємів збуту застосовують в роботі окремі прогнозні моделі, в

яких диференціація обсягів збуту є підсумком диференціації декількох перемінних. Такі способи планування потребують розрахунку факторних властивостей, оцінювання їх диференціації і окреслення параметрів взаємодії між ними та розміром збуту. Із всіх подібних способів планування, за даного дослідження, доцільно вивчати виключно ті, що з найвищою користю можуть бути застосовані для планування об'ємів збуту. Вважається, щодо таких способів відносять:

- кореляційно-регресійний та дисперсійний аналіз;
- індикативний метод;
- метод розгляду сподівань покупців і таке інше.

До категорії часто застосовуваних причинно-наслідкових методів відносять кореляційний аналіз. За умови його застосування створюється кореляційно-регресійна модель, в якій у вигляді параметрів застосовують такі перемінні як рівень багатства покупців та їх доходи, вартість товарів конкурентів, затрати на просування продукції та рекламу, тощо. Відповідне рівняння множинної регресії має наступну форму:

$$Y(x_1; x_2; \dots; x_n) = b_0 + b_1 \cdot x_1 + b_2 \cdot x_2 + \dots + b_n \cdot x_n, \quad (1.8)$$

де:  $Y$  - прогнозований (результативний) показник; у даному випадку - обсяг продажів;

$X_1; X_2; \dots; X_n$  - фактори (незалежні змінні); у даному випадку - рівень доходів споживачів, ціни на продукти конкурентів і т.д.;

$n$  - кількість незалежних змінних;

$b_0$  - вільний член рівняння регресії;

$b_1; b_2; \dots; b_n$  - коефіцієнти регресії, що вимірюють відхилення результативної ознаки від його середньої величини при відхищенні факторної ознаки на одиницю її виміру.

При створення планів з використанням способу експонентного вирівнювання, однією із ключових проблем виступає обрання оптимального показника конкретного параметри вирівнювання  $a$ .

Індикатори - це показники, які мають тенденцію диференціації подібно досліджуваним але як провідні випереджають в часовому проміжку. Так, для прикладу, зміна доходів людей призводить до кореляційної диференціації попиту на визначенні продукти, а відповідно досліджуючи зміни факторів та рівні доходів можна розрахувати прогнозовану диференціацію попиту на певну продукцію. Досліджено, що у високорозвинених країнах західної Європи зі збільшенням рівня життя збільшуються запити на послуги, а в мало розвинених країнах - на вироби довготривалого використання [38].

Індикативний метод ширше використовуються для планування різноманітних відхилень у бізнесі взагалі, ніж для планування розміру збуту конкретних підприємств. В той же час не можна не зважати і на той факт, що об'єми реалізації більшості підприємств відштовхуються від загальної відомої ринкової ситуації, яка в той чи інший період складається в галузях, областях чи державі в цілому.

Таким чином, при плануванні об'ємів реалізації інколи доцільно застосовувати всі окреслені раніше способи. Якщо мова йде про найбільш раціональний спосіб планування в конкретній ситуації, то його вибір залежить, принаймні від трьох граничних факторів:

1. Достовірність прогнозів;
2. Наявність чи відсутність потрібної для дослідження інформації;
3. Резерв часу для виконання планування.

У випадку коли необхідний план з відхиленням до 5%, то всі способи планування, які мають похибку до десяти відсотків, можуть навіть не розглядатись. В той же час коли недостатньо потрібної для планів інформації (для прикладу - це може бути інформація часових статистичних рядів при плануванні об'ємів збуту нових товарів), то аналітик повинен повернутись до способів, що розглядають причинно-наслідкові зв'язки або експертної оцінки. Такий випадок може статись через термінову необхідність у плановій інформації. За цих умов, аналітику доцільно керуватися часом, що відведений на виконання відповідного планування, розуміючи, що швидкість прогнозів може відбитись на їх якості.

Сучасні ланцюги розподілу продукції стають все більш складними, тобто характеризуються численними ланками всередині і поза підприємством. Відомо, що подовження каналу збуту призводить до збільшення витрат, при цьому першочергового значення набуває якість обслуговування кінцевого споживача. Підвищення вимог споживачів до якості та асортименту продукції, рівня сервісу (швидкості доставки товару, упаковці і т. д.) зумовлює зростання логістичних витрат.

Оптимальна система розподілу підприємства орієнтується на досягнення повного задоволення потреб кінцевих споживачів. З метою реалізації цієї цілі одні підприємства накопичують запаси на складах, які наближені до споживачів, для оперативної прямої доставки товару споживачам. Інші — орієнтуються на більш тривалу доставку товару зі складу виробника через розміщення споживачами замовлення безпосередньо. Проектування розподільчої мережі дозволяє розрахувати оптимальну схему реалізації для певних категорій товару, у конкретних ринкових умовах і на визначених географічних територіях із урахуванням маркетингової стратегії підприємства.

Ефективність розподільчої мережі підприємства визначає оптимальне співвідношення між рівнем задоволення клієнтів та величиною логістичних витрат. Рівень обслуговування клієнтів — це швидкість реагування, широта товарного асортименту, наявність товару у продажу, можливість і простота оформлення повернення товару. Витрати дистриб'юторської мережі — це витрати на зберігання і складську доробку, транспортування, управління запасами, IT - забезпечення управління каналами збуту.

Побудова ефективних каналів розподілу передбачає вирішення наступних комплексу завдань: стратегічний:

- розробка корпоративної моделі ланцюга поставок товару споживачеві, позиціонування розподільчої логістики в структурі управління підприємства, проектування збутової мережі, інформаційне забезпечення управління збутової діяльності; в тактичний: розробка типової моделі регіональної мережі збуту, розробка процедур і документообігу, визначення системи планування збуту, обґрунтування транспортних стратегій, а також стратегій управління запасами,

динамічна модернізація розподільчої мережі, логістичне проектування складу (дистрибуційного центру);

– операційний: проектування, будівництво або модернізація складів, впровадження сучасних процедур документообігу, використання систем управління за основними показниками ефективності функціонування каналів розподілу.

Нині більшість підприємств розуміють, що збутова діяльність є тією сферою, у межах якої, з одного боку, повинні бути максимально задоволені потреби клієнтів, а з іншого — на цьому етапі формується додана вартість, що вимагає проведення постійної роботи із зниження витрат. Правильно спроектована і впроваджена модель розподільчої мережі за рахунок повноти і своєчасності виконання замовлень дозволяє досягти істотного скорочення логістичного бюджету і підвищення рівня клієнтського сервісу. Фахівці компанії Tom Associates наводять наступні цифри, що характеризують перехід на оптимальну модель дистрибуції: інвестиції в нерухомість і устаткування скорочуються на 10-25 %; втрати на транспортування знижуються на 10-20 %; запаси скорочуються на 5-40 %; повернення інвестицій збільшується на 20 %.

Проектування розподільчої мережі дозволяє одержати відповідь на головне питання: як максимізувати прибуток і поліпшити якість сервісу. Для цього необхідно відповісти на конкретні запитання:

- яка кількість, географічне розміщення і обсяг складів;
- для обслуговування яких клієнтів призначений кожен склад;
- яким чином розміщуватимуться замовлення і здійснюватиметься доставка;
- яким чином формуватимуться і розподілятимуться замовлення на поповнення запасів;
- які типи і способи транспортування відповідатимуть необхідному рівню обслуговування клієнтів;
- як кількісно визначити рівень відповідності рівня логістичних витрат рівню обслуговування клієнтів.

Для того, щоб з безлічі варіантів розподілу вибрати один, необхідно встановити критерій вибору, а потім оцінити кожний із варіантів за визначеним критерієм. Таким критерієм, як правило, є мінімум приведених витрат.

Величину приведених витрат визначають за формулою:

$$Z_{np} = Z_{ексл} + KB * Eч \quad (1.9)$$

де:  $Z_{np}$  - приведені річні витрати системи, грн./рік;

$Z_{ексл}$  - річні експлуатаційні витрати системи, грн./рік;

$KB$  - капітальні вкладення у будівництво і придбання устаткування складів, приведені до чинника часу, грн.;

$E$  - коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

Коефіцієнт ефективності капіталовкладень визначається за формулою:

$$E = \frac{1}{T} \quad (1.10)$$

де:  $T$  - термін окупності капітальних вкладень, років.

Для реалізації приймається той варіант складської системи, який забезпечує мінімальне значення приведених (річних) витрат:

$$Z_{np} \rightarrow \min \quad (1.11)$$

У випадку, якщо термін окупності за різними варіантами передбачається однаковим, то значення коефіцієнта ефективності береться нормативним.

В умовах ринкової економіки роль нормативного коефіцієнта може виконувати ставка дисконту. Процес вибору норми дисконту неоднозначний і залежить, перш за все, від джерела фінансування інвестиційного проекту. Вважаємо, що за використання: власного капіталу - норма дисконту повинна бути вищою за відсоток банку по депозитних вкладах; позичкового капіталу - норма дисконту повинна бути вищою за відсоток по довгострокових кредитах; акціонерного капіталу - норма дисконту повинна бути вищою за дивіденди по привілейованих акціях; змішаного капіталу - норма дисконту повинна бути вищою дохідності, виходячи із структури капіталу підприємства.



**РОЗДІЛ 2**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ТА**  
**ЗБУТОВОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**2.1. Виробничо-економічна характеристика діяльності підприємства**

ТОВ «Глобус» - сільськогосподарське підприємство, що розпочало свою діяльність в 1999 році як підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації на ринку Дніпропетровської області сільськогосподарської продукції – переважно зернових та олійних культур. В таблиці 2.1 представлено інформацію щодо розмірів та структури земельної площі господарства протягом 5-ти останніх років.

**Таблиця 2.1 - Розмір і структура земельної площі та сільськогосподарських угідь у 2016-2020рр.**

Види угідь	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	В середньому за 2020 р. по району
Загальна земельна площа,	2353	2337	2402	2368	2403	5207,4
В тому числі:						
Сільськогосподарські угіддя, га	2353	2337	2402	2368	2403	4978
з них:						
рілля	2208	2192	2257	2223	2258	3991,6
Сінокоси і пасовища, га	145	145	145	145	145	871,5
Середньорічна чисельність працівників зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	44	62	77	64	54	31
Коефіцієнт освоєння землі для сільськогосподарського	100	100	100	100	100	100
Рівень розораності земель, %	93,84	93,80	93,96	93,88	93,97	76,7
Приходиться сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	53,48	30,35	37,53	30,75	44,50	160,6

Дослідницький аналіз проведений в табл. 2.1 свідчить, що підприємство відноситься до категорії невеликих господарств та має 100% рівень освоєння наявних земельних площ. В таблиці 2.2. представлено інформацію щодо рівня продуктивності праці в сільськогосподарському підприємстві ТОВ «Глобус».

**Таблиця 2.2 - Показники загального рівня продуктивності праці в ТОВ «Глобус»**

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
Запас робочого часу одного працівника, днів	305	305	305	305	305
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	311	195	285	108	142
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,984	1	1,006	0,354	0,465
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	6,8	7	7,12	7,5	7,8
Виробіток продукції:					
на 1 люд.-годину, грн.	12,02	7,29	7,35	24,54	31,60
на 1 люд.-день, грн.	81,75	51,04	52,30	184,05	246,48
на 1 працівника, тис. грн.	25,41	9,94	14,92	19,89	34,99

Дослідження показують, що останнім часом ефективність роботи підприємства підвищилась, про що зокрема свідчить зростання виробітку продукції на одного працівника протягом кількох останніх років. Про підвищення ефективності діяльності підприємства свідчить і зростання показників фондовіддачі (табл. 2.3)

**Таблиця 2.3 - Ефективність використання виробничих фондів**

Показник	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
1	2	3	4	5	6
Вартість валової продукції, тис. грн.	1118,1	765,6	1786,4	2054,3	2174,8
Середньорічна вартість виробничих основних фондів, тис. грн.	413,8	798,8	1014,8	994,3	1086,9

1	2	3	4	5	6
Фондовіддача на одиницю вартості основних засобів, грн.	2,702	0,958	1,76	2,0	2,07
Фондомісткість продукції, грн.	0,370	1,043	1,063	0,649	0,575
Фондозабезпеченість виробництва на 1 га ріллі, тис.грн.	0,187	0,364	0,450	0,447	0,481
Фондоозброєність одного працівника, тис. грн.	9,40	10,37	15,86	12,91	20,13

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобус» має просту організаційну структуру (додаток А).

Для виконання функцій управління в аграрному підприємстві створюється апарат управління, до складу якого входять всі працівники, які здійснюють функції виробничої діяльності підприємства. В ТОВ «Глобус» склалася трьохступенева, лінійно-функціональна структура управління (додаток Б).

Чим раціональнішою є структура управління, тим краще організація може виконувати основні свої функції – виробництво, збут та ін.

На рисунку 2.1 представлена сегментація ринку збуту продукції ТОВ «Глобус» за географічним критерієм в 2020 році.

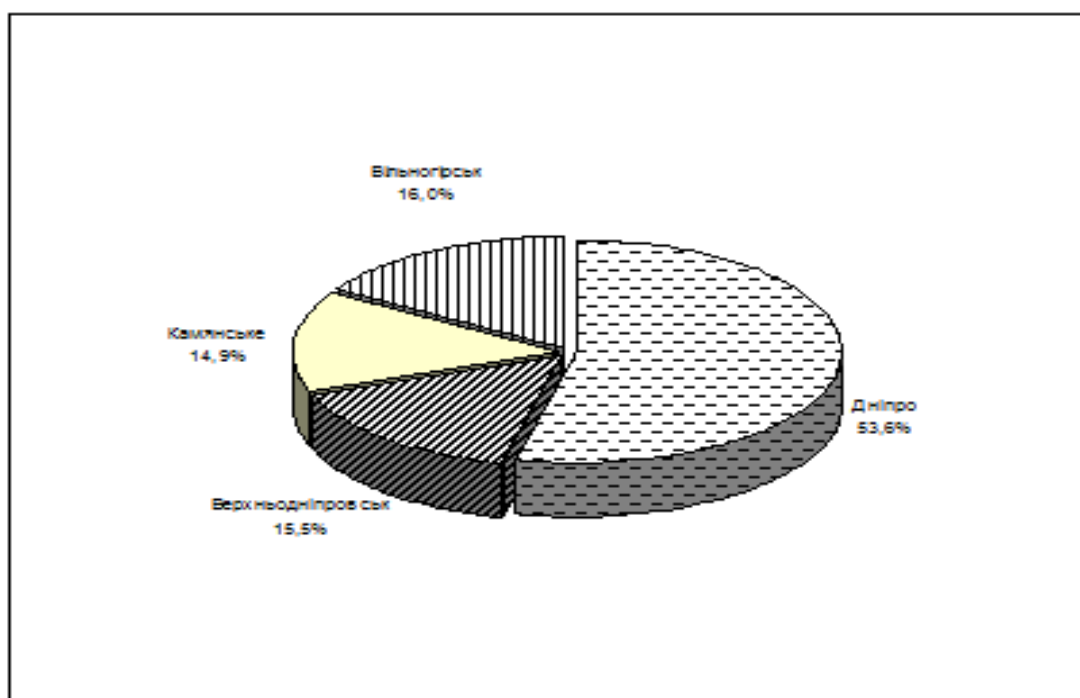


Рисунок 2.1 - Географічні сегменти ринку збуту ТОВ «Глобус»

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ТОВ «Глобус» слід зазначити, що пріоритетним ринком збуту для ТОВ «Глобус» є ринок м. Дніпра, який забезпечує 53,6% усіх доходів підприємства. Що стосується інших регіональних ринків збуту, то їх частка в структурі доходів ТОВ «Глобус» не така значна: найбільший з цих ринків – ринок м. Кам'янського, забезпечив 16% доходів в 2020 році.

В таблиці 2.4 представлено аналіз формування прибутку підприємства на підставі оцінки звіту про фінансові результати підприємства ТОВ «Глобус».

Таблиця 2.4 - Аналіз формування прибутку ТОВ «Глобус» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік, тис грн.	2019 рік тис грн.	2020 рік тис грн.	Зміна за 2018-2019		Зміна за 2019-2020	
				тис грн.	%	тис грн.	%
1. Доход (виручка) від реалізації	1786,4	2054,3	2174,8	267,9	15,0	120,5	5,9
2. Податок на додану вартість	297,7	342,4	362,5	44,7	15,0	20,1	5,9
3. Чистий дохід від реалізації	1488,6	1711,9	1812,4	223,3	15,0	100,4	5,9
4. Собівартість реалізованої продукції	1220,2	1386,7	1431,8	166,4	13,6	45,1	3,1
5. Валовий прибуток	268,4	325,3	380,6	56,9	21,2	55,3	17,0
6. Адміністративні витрати	51,9	59,6	58,7	7,8	15,1%	-0,9	-1,6
7. Збутові витрати	74,4	85,6	87,0	11,2	14,7%	1,4	1,4
8. Інші операційні витрати	18,9	21,8	23,6	2,8	15,3%	1,8	8,2
9. Фінансові результати від операційної діяльності	135,9	158,3	211,3	22,3	16,4%	53,1	33,5
10. Фінансові та інші витрати	38,1	43,9	27,9	5,7	15,0%	-16,0	-36,5
11. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	97,6	114,4	183,5	16,8	17,2%	69,1	60,4
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності	24,9	28,6	45,9	3,7	15,0%	17,3	60,4
13. Чистий прибуток після оподаткування	74,6	85,8	137,6	11,2	15,0	51,8	60,4

Протягом періоду 2019-2020 років суттєво скоротились фінансові витрати підприємства: їх рівень знизився на -16,0 тис грн. або на 36,5%, що

обумовлено погашенням ТОВ «Глобус» своїх зобов'язань та відповідно зменшенням витрат на обслуговування боргу.

6. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування за період 2019-2020 років збільшився на 69,1 тис грн. або на 60,4%. Оскільки ставка податку на прибуток протягом даного періоду була незмінною і склала 25%, то чистий прибуток після оподаткування також збільшився на 60,4% або на 51,8 тис. грн.

На рис 2.2 відображено динаміку змін ключових параметрів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобус». Зміна основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобус» свідчить, що чистий доход від реалізації збільшився із 1488,6 тис грн. у 2018 році до 1812,4 тис грн. у 2020 році, собівартість реалізованої продукції зросла із 1220,2 тис грн. у 2018 році до 1431,8 тис грн. у 2020 році; фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився із 97,6 тис грн. у 2018 році до 183,5 тис грн. у 2020 році, а чистий прибуток після оподаткування зріс із 74,6 тис грн. у 2018 році до 137,6 тис грн. у 2020 році.

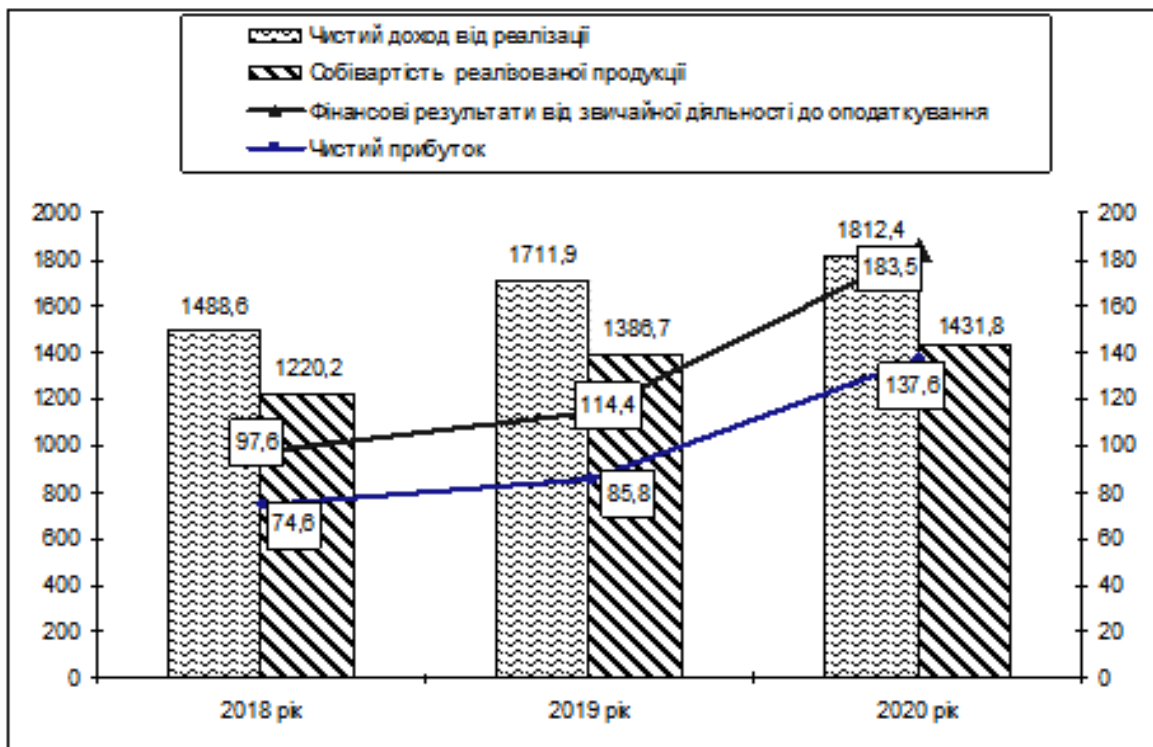


Рисунок 2.2 - Динаміка результатів фінансової діяльності ТОВ «Глобус», тис. грн.

На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «Глобус» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності підприємства підвищилась.

В таблиці 2.5 наведений аналіз основних показників прибутковості (рентабельності) функціонування ТОВ «Глобус» за період 2018 - 2020 років. Аналізуючи динаміку зміни основних показників прибутковості діяльності ТОВ «Глобус» можемо відзначити, що за рахунок підвищення ринкової активності підприємства, розширення асортименту продукції підприємства та активізації маркетингових інструментів по стимулюванню збуту ТОВ «Глобус» вдалося збільшити показник чистого прибутку на 60,4%.

**Таблиця 2.5 - Показники прибутковості функціонування ТОВ «Глобус»**

Показники, тис грн.	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна за 2018-2019		Зміна за 2019-2020	
				Грн.	%	Грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації	1488,6	1711,9	1812,4	223,3	15,0	100,4	5,9
2. Собівартість реалізованої продукції	1205,8	1386,7	1431,8	180,9	15,0	45,1	3,3
3. Сукупні витрати	1351,0	1589,3	1628,9	238,3	17,6	39,5	2,5
4. Чистий прибуток після оподаткування	74,6	85,8	137,6	11,2	15,0	51,8	60,4
5. Прибутковість реалізації, % (п4/п1)	5,0	5,1	7,6	0,1 в.п	-	2,5в.п	-
6. Прибутковість продукції, % (п4/п2)	6,2	6,3	9,6	0,1 в.п	-	3,3в.п	-

Внаслідок цього протягом періоду 2018-2020 років відбувалося підвищення відносних показників прибутковості діяльності ТОВ «Глобус» - рентабельність реалізації зросла із 5% до 7,6%, рентабельність продукції збільшилась із 6,2% до 9,6%.

В таблиці 2.6 представлено розрахункові значення ключових показників рентабельності підприємства ТОВ «Глобус» - рентабельність основних фондів - відношення прибутку після оподаткування до величини фондів та ін..

Протягом періоду 2018-2020 років відбувалося підвищення відносних показників ефективності діяльності ТОВ «Глобус». Зокрема, зростання рівня

рентабельності основних фондів з 13,9% в 2018 році до 24,4% в 2020 році говорить про те, що в 2018 році на кожну 1 грн. основних фондів припадало чистого прибутку в розмірі 0,139 грн., тоді як в 2020 році на кожну 1 грн. основних фондів припадало прибутку у 0,244 грн.

**Таблиця 2.6 - Показники рентабельності ТОВ «Глобус» в 2018-2020 рр**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна за період 2018-2019 рр		Зміна за період 2019-2020 рр	
				абсолют на	відносна	абсолют на	відносна
1. Чистий прибуток, тис грн.	74,6	85,8	137,6	11,2	15,0%	51,8	60,4%
2. Основні фонди, тис грн.	536,3	547,3	563,1	11,1	2,1%	15,7	2,9%
3. Активи, тис грн.	760,1	778,8	826,2	18,6	2,5%	47,5	6,1%
4. Власний капітал, тис грн.	556,6	584,0	612,4	27,3	4,9%	28,5	4,9%
5. Рентабельність ОФ, %	13,9%	15,7%	24,4%	1,8 в.п	-	8,8 в.п	-
6. Рентабельність активів, %	9,8	11,0	16,7	1,2 в.п	-	5,6 в.п	-
7. Рентабельність власного капіталу, %	13,4	14,7	22,5%	1,3 в.п	-	7,8 в.п	-

Зміна показника рентабельності активів говорить про те, що в 2018 році кожна 1 грн. активів забезпечувала ТОВ «Глобус» прибуток в розмірі 0,098 грн., тоді як в 2020 році 0,167 грн. чистого прибутку. Також протягом досліджуваного періоду суттєво збільшилась рентабельність власного капіталу: якщо в 2018 році на кожну 1 грн. власного капіталу ТОВ «Глобус» припадало 0,134 грн чистого прибутку, то в 2020 році 0,225 грн. чистого прибутку.

В таблиці 2.7 представлені в динаміці розрахункові значення показників ліквідності ТОВ «Глобус», розраховані на підставі даних балансу підприємства.

**Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Глобус» в 2018-2020 роках**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Норматив
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,193	0,206	0,179	0,2-0,25
2. Коефіцієнт покриття	1,251	1,359	1,324	>2
3. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,675	0,707	0,655	0,7-1

Показники ефективності (рентабельності) використання наявних ресурсів товариством розглянемо на рис. 2.3.

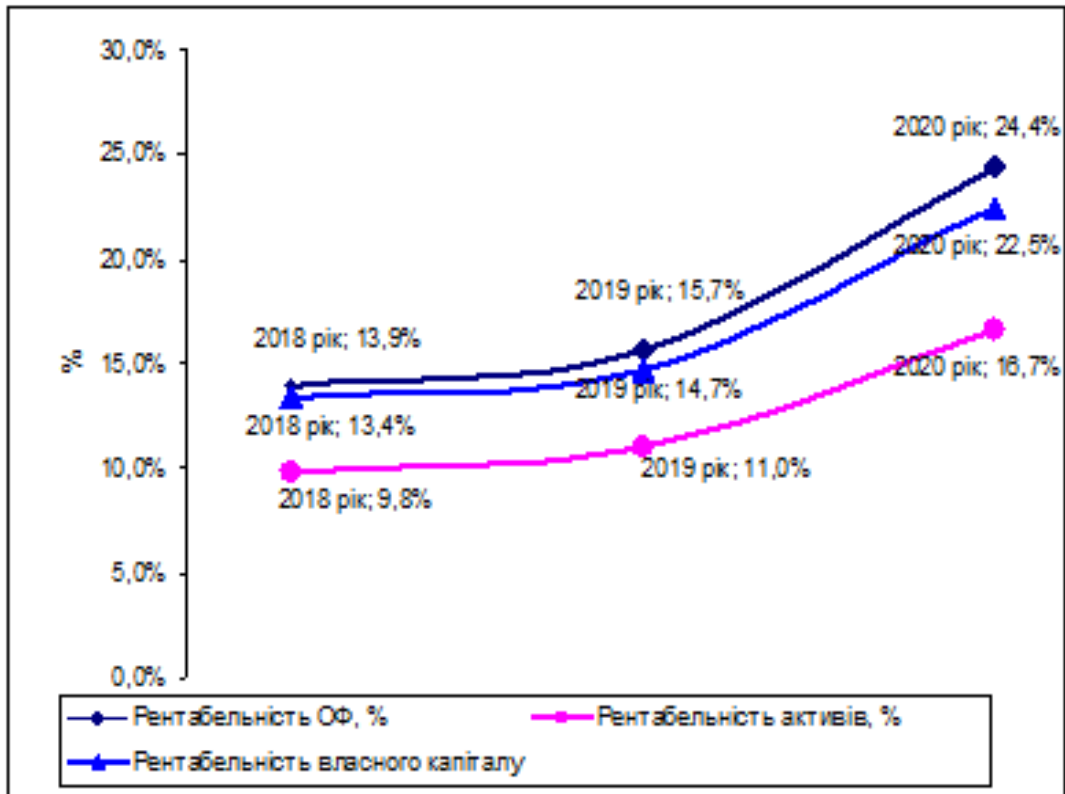


Рисунок 2.3 - Показники рентабельності ТОВ «Глобус» в 2018-2020 рр., %

Оцінки аналітичних показників товариства ТОВ «Глобус» засвідчують, що ситуація із ліквідністю та платоспроможністю на підприємстві знаходиться в незадовільному стані:

- так, аналіз показника абсолютної ліквідності засвідчив, що у 2020 році порівняно із 2019 р його значення скоротилось із 0,206 до 0,179, при цьому величина показника абсолютної ліквідності перевищила критичний поріг у 2019 році (не менше 0,2).

- дослідження динаміки показника загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) показали, що незважаючи на його зростання до рівня 1,324 протягом 3-х останніх років, все одно він залишається на рівні нижче оптимально рекомендованого рівня (2);



- ситуація із показником проміжної ліквідності в цілому в значній мірі схожа із ситуацією із показником абсолютної ліквідності, адже останнім часом він дещо знизився і опустився нижче рекомендованого рівня в 0,7.

Далі проаналізуємо дугу групи показників фінансового стану товариства ТОВ «Глобус» - показників фінансової стійкості. Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «Глобус» (або показників, що характеризує склад та структуру капіталу компанії) засвідчують, що в цілому фінансова стійкість та надійність підприємства не викликає сумнівів: так, загалом за станом на кінець 2020 році усе майно товариства на 74,1% профінансовано за рахунок власного капіталу, при цьому на джерела зовнішнього фінансування припадає тільки 25,9%.

**Таблиця 2.8 - Динаміка показників фінансової стійкості  
ТОВ «Глобус» в 2018-2020 роках**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Норматив
1. Чистий робочий капітал, тис грн.	44,9	61,1	64,4	Зростання
2. Частка робочого капіталу, сформована за рахунок власних джерел	0,20	0,26	0,24	0,3-0,5
3. Коефіцієнт фінансової автономії	0,732	0,750	0,741	>0,5
4. Коефіцієнт зовнішньої заборгованості	0,268	0,250	0,259	0,3-0,4

Про позитивну динаміку фінансової стійкості підприємства свідчить також збільшення величини чистого робочого капіталу, який протягом 3-х останніх років збільшився із 44,9 тис грн. в 2018 році до 64,4 тис грн. у 2020 році. Хоча слід зауважити, що частка чистого робочого капіталу, сформованого за рахунок власних джерел, на рівні 0,24 за станом на кінець 2020 року є замалою величиною, а тому в майбутньому слід домагатись того, аби найбільш мобільні активи компанії в більшій мірі формувались за рахунок власних джерел.

Далі, на підставі інформації «Звіту про фінансові результати» ТОВ «Глобус» та даних «Балансу» підприємства проаналізуємо групу показників, що характеризують ділову активність ТОВ «Глобус» та свідчать про інтенсивність використання ресурсів товариства.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників ділової активності ТОВ «Глобус»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Норматив
1. Оборотно́сть оборотних коштів, разів	6,65	7,40	6,89	Зростання
2. Оборотно́сть запасів, разів	11,8	12,5	10,8	Зростання
3. Оборотно́сть дебіторської заборгованості, разів	17,2	20,1	19,1	Зростання
4. Тривалість операційного циклу, днів	52,0	47,4	53,0	Скорочення

Дослідження показників інтенсивності використання ресурсів підприємства ТОВ «Глобус» засвідчило, що протягом 2019-2020 років спостерігались негативні тенденції, що виявились у погіршенні усіх показників інтенсивності використання ресурсів ТОВ «Глобус»: так, протягом 2019-2020 років скоротилась як оборотно́сть оборотних коштів взагалі, так і оборотно́сть їх окремих складових – запасів та дебіторської заборгованості, операційний цикл навпаки збільшився на 5,6 днів. Зазначимо, що дані питання є проблемними, а тому потребують більш пильної уваги та контролю із боку фінансового керівництва компанії.

Таким чином, підбиваючи підсумки здійсненого аналізу прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «Глобус» можемо сказати, що підприємство ТОВ «Глобус» цілком успішно веде свою діяльність на українському ринку, має позитивні фінансові результати і у цілому характеризується стабільним фінансовим станом. Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобус» свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився із 1488,6 тис грн. у 2018 році до 1812,4 тис грн. у 2020 році, собівартість реалізованої продукції зросла із 1220,2 тис грн. у 2018 році до 1431,8 тис грн. у 2020 році; фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився із 97,6 тис грн. у 2018 році до 183,5 тис грн. у 2020 році, а чистий прибуток після оподаткування зріс із 74,6 тис грн. у 2018 році до 137,6 тис грн. у 2020 році. На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «Глобус» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності підприємства підвищилась. Оцінки динаміки чистого прибутку після оподаткування ТОВ

«Глобус» показують, що за період 2018-2020 років він збільшився на 63 тис грн. або на 84,4%. Таким чином можемо говорити про зростання ефективності господарської діяльності підприємства., результатом чого і стало зростання прибутку підприємства.

## 2.2. Оцінка ефективності операційного управління виробничо-збутовими процесами підприємства

Управління збутом продукції – складний багатоступінчастий процес, який здійснюється в кілька етапів і кожен з цих етапів потребує повної уваги від працівників ТОВ «Глобус». Першим етапом в організації збуту є повне і комплексне вивчення існуючих і потенційних ринків збуту: оцінка їхньої привабливості і потенційної місткості, сегментація, вивчення споживачів і ретельний аналіз збутової стратегії конкурентів. На наступному етапі ТОВ «Глобус» вибирає визначений цільовий ринок (цільовий сегмент), на якому воно планує зосередити основні зусилля. Зокрема, в таблиці 2.10 представлено інформацію щодо динаміки та структури доходів ТОВ «Глобус» в розрізі реалізації окремих продуктових груп продукції в 2019 та 2020 роках.

З таблиці 2.10 можна побачити, що ТОВ «Глобус» працює в різних продуктових сегментах ринку сільськогосподарської продукції, представляючи на український ринок широкий її асортимент. Що стосується динаміки доходів від реалізації окремих груп продукції, то в цілому варто виділити той факт, що доходи від реалізації продукції ТОВ «Глобус» збільшились в 2020 році у порівнянні з 2019 роком, при цьому найбільше зростання доходів від реалізації спостерігалось по таким групам продукції як плодово-ягідна продукція (темپ приросту доходів становив 40,8%) та овочева продукція (темп приросту доходів становив 14,5%). Головними факторами, які забезпечили можливість наростити обсяги збуту та доходів від реалізації стали:

- збільшення збуту продукції на основному ринку збуту – ринку Дніпра за рахунок часткового витіснення сильних конкурентів;

- збільшення збуту на ринках інших областей за рахунок більш активної роботи з регіональними замовниками;
- розширення асортименту продукції, освоєння вирощування нових сортів овочевої та плодово-ягідної продукції.

**Таблиця 2.10 - Склад та структура доходів від реалізації окремих груп продукції в 2019 та 2020 роках**

Групи продукції	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	тис грн..	Питома вага, %	тис грн	питома вага, %	тис грн	темп приросту, %
1. Молоко	463,9	27,1	453,1	25,0	-10,8	-2,3
2. М'ясо	292,7	17,1	300,9	16,6	8,1	2,8
3. Продукція зернових культур	467,4	27,3	460,3	25,4	-7,0	-1,5
4. Овочева продукція	337,3	19,7	386,0	21,3	48,8	14,5
5. Плодово-ягідна продукція	150,7	8,8	212,0	11,7	61,4	40,8
Разом	1711,9	100	1812,4	100,0	100,4	5,9

Проте можемо зазначити, що по деяким групам продукції доходи від реалізації скоротились – це стосується молока (-2,3% за 2020 рік) та продукції зернових культур (-1,5% за 2020 рік). Основна причина падіння обсягів виробництва зазначеної продукції підприємства – скорочення попиту через загальний економічний спад у країні. Зазначимо, що на даний момент ми спостерігаємо падіння темпів економічного зростання в Україні, що може негативним чином позначитись і на перспективах розвитку ринку сільськогосподарської продукції. Ефект від спаду в економіці призведе до скорочення всіх галузей (у тому числі і сільськогосподарської), у результаті чого попит на продукцію ТОВ «Глобус» зменшиться. Результатом цього стане посилення конкуренції серед підприємств, які працюють на українському ринку, ємність якого буде скорочуватися. Можливим виходом для ТОВ «Глобус» в такій ситуації може стати переорієнтація на ринки інших країн, зокрема – більш активне просування на білоруський ринок. З огляду на тенденцію до скорочення внутрішнього ринку в Україні в 2020-2021 роках ми можемо говорити про те, що системна криза в економіці є сучасною реальією

сьогодення, а тому даний фактор буде негативно позначитись на перспективних позиціях підприємства ТОВ «Глобус» на ринку.

Оцінюючи структуру доходів від реалізації окремих груп продукції ми в цілому можемо відзначити, що структура доходів ТОВ «Глобус» в розрізі реалізації окремих груп сільськогосподарської продукції є достатньо збалансованою, тобто залежність загального рівня доходів ТОВ «Глобус» від реалізації однієї окремої групи товарів є невисокою: зокрема, найбільша частка в структурі доходів належить такій продукції як продукція зернових культур, при цьому за 2020 рік вона становила лише 25,4% від загального рівня доходів ТОВ «Глобус».

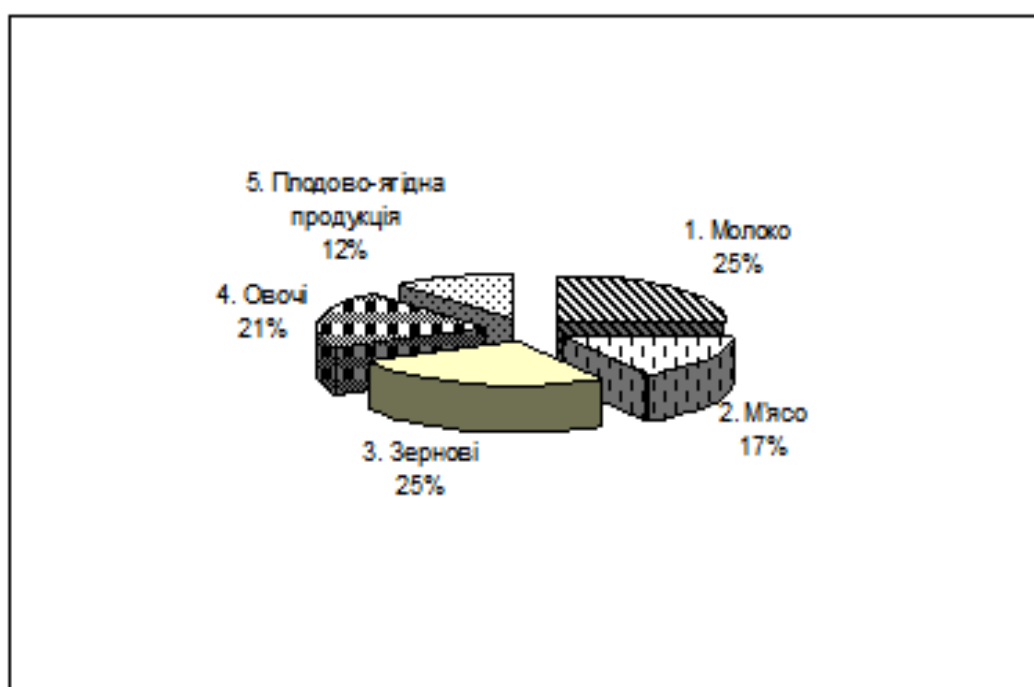


Рисунок 2.4 - Структура асортименту продукції ТОВ «Глобус» в 2020 році, %

Таким чином ми можемо зробити висновок, що в цілому ТОВ «Глобус» працює в різних продуктових сегментах ринку сільськогосподарської продукції, відповідно до чого ми можемо з точністю говорити про те, що підприємство використовує при продажі продукції на українському ринку стратегію диференційованого маркетингу, пропонуючи різну продукцію для різних ринкових сегментів.

На наступному етапі управління збутовою діяльністю ТОВ «Глобус» формує асортимент продукції, який планує запропонувати ринку, потім розробляються та затверджуються ціни на продукцію. Потім вибираються оптимальні канали збуту, по яким продукція повинна бути доведена до кінцевого споживача, а заключним етапом у системі організації збуту є проведення аналізу ефективності збутової стратегії, виявлення причин відхилення фактичних результатів збуту від запланованих і постановка нових цілей і задач для системи збуту.

Стратегічне планування збутової діяльності на ТОВ «Глобус» здійснюється директором та 3-ма менеджерами підприємства, які відповідають за продаж продукції. Директор здійснює планування організаційної структури відділу збуту підприємства, обсягів ресурсів, необхідних для ведення збутової діяльності. Менеджери проводять аналіз ринку та конкурентів та на основі цього здійснюють прогнозування збуту продукції та збільшення або зменшення в залежності від цього обсягів реалізації продукції. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні збутові цілі й розробляє шляхи їхнього досягнення.

В кінці кожного року менеджери разом із директором визначають цілі, які необхідно досягти, і на основі цих цілей розробляють збутовий план на наступний рік. В цьому плані зазначаються обсяг виробництва, що планується, обсяг реалізації продукції, що планується і опираючись на ці суми встановлюється сума збутового бюджету (% від обсягу реалізованої продукції). На основі величини збутового бюджету плануються маркетингові заходи, програми по стимулюванню збуту. Потім менеджери складають більш детальні плани на кожний місяць з розбивкою по тижням. Протягом року план на кожен місяць коригується та доповнюється в залежності від фактично досягнутих цілей та поточних задач, що з'являються.

Безпосередньо здійсненням продажу продукції покупцям здійснюють 3 менеджери з продажу ТОВ «Глобус». Робота відділу збуту на підприємстві організована за територіальним (регіональним принципом). Всі ринки збуту на

підприємстві поділяються на чотири регіони групи: 1-й регіон – М. Дніпро; 2-й регіон – Верхньодніпровськ; 3-й регіон – Кам'янське; 4-й регіон – Вільногірськ.

Принципова організація збуту на підприємстві представлена в такий спосіб (рис 2.5). Як ми уже казали, збут на підприємстві організовано за територіальним принципом. Суть подібної організації полягає в тому, що усередині кожної ланки системи збуту ділянки роботи розподілені по територіях. У структурі підприємства існують 3 збутові менеджери, у веденні яких є організація збуту продукції по закріпленому за ними регіоні.

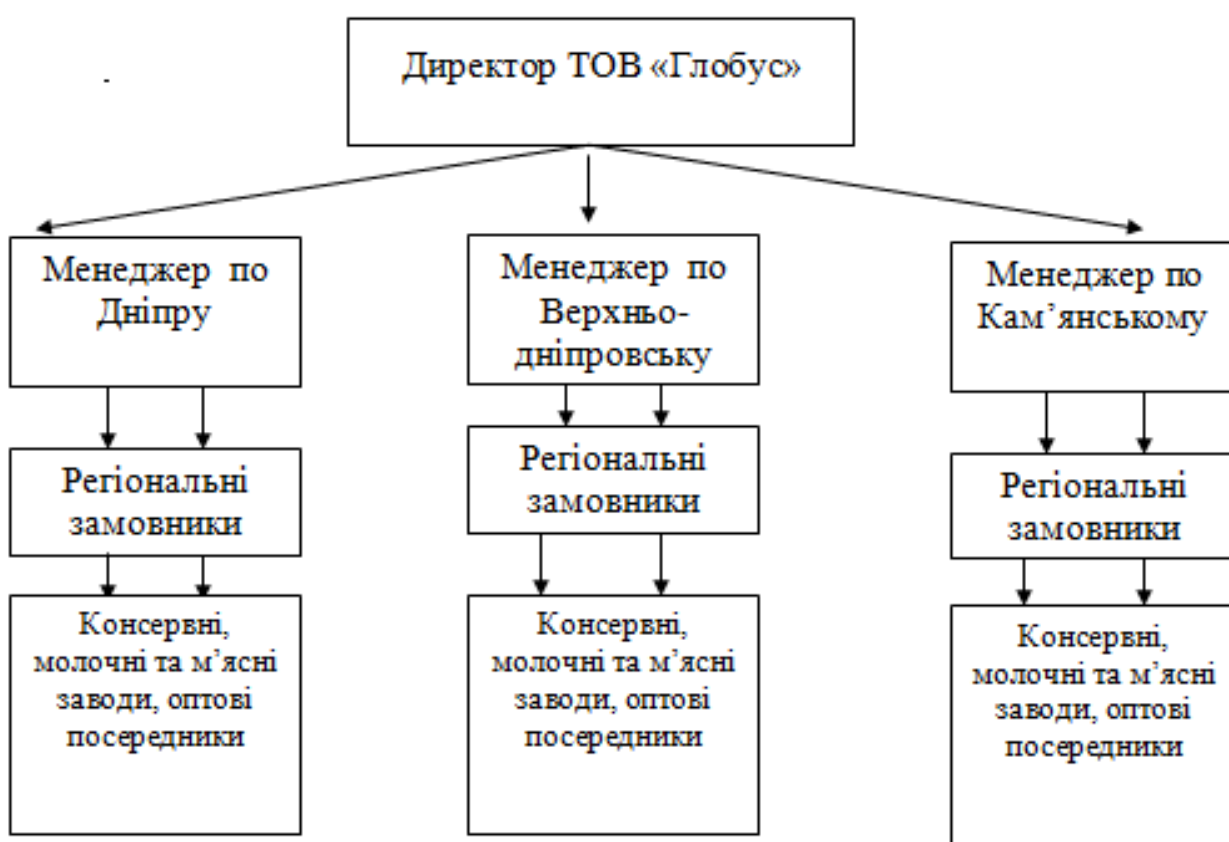


Рисунок 2.5 - Принципова схема організації збуту в ТОВ «Глобус»

При цьому кожний із 3-х менеджерів зі збуту забезпечує збут продукції на закріпленій за ним території, підтримуючи при цьому контакти безпосередньо зі споживачами та з посередниками, що діють на даній території. В своїй збутовій діяльності підприємство використовує різні канали збуту: у Верхньодніпровську підприємство збуває власну продукцію переважно прямим методом, підтримуючи безпосередні контакти зі

споживачами продукції підприємства, яких воно добре знає – вітчизняними підприємствами по переробці сільськогосподарської продукції – консервними, м'ясними та молочними заводами, млинами, так і через посередників. На ринках м. Дніпра, Кам'янського та Верхньодніпровська ТОВ «Глобус» використовує переважно посередницькі фірми (на тих ринках, де ще погано налагоджені зв'язки підприємства з безпосередніми покупцями). В останні роки підприємство до 80% власної продукції на цих ринках реалізує через посередників.

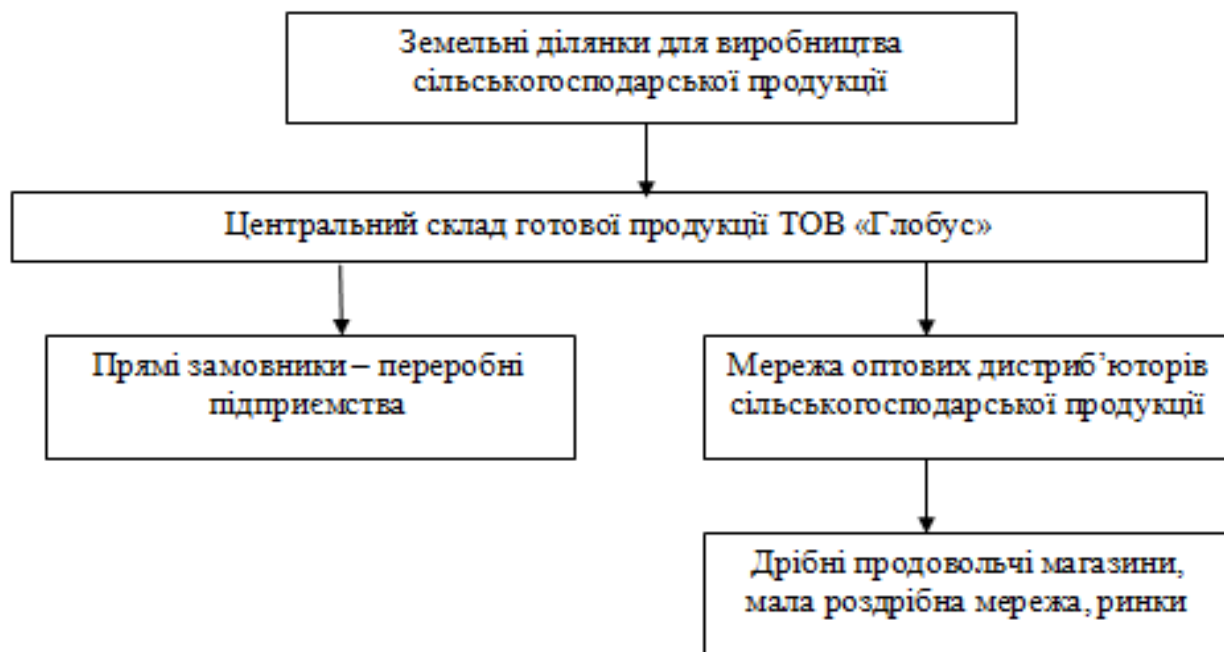
Загальна схема збуту продукції підприємства ТОВ «Глобус» побудована таким чином, що для збуту продукції ТОВ «Глобус» на ринку використовує одно - та дворівневий канал збуту. При використанні однорівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції безпосередньо споживачам через своїх збутових працівників. У разі використання дворівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції з використанням мережі посередницьких підприємств-оптовиків, а ті у свою чергу здійснюють збут кінцевим споживачам.

Структурна схема системи збуту продукції підприємством ТОВ «Глобус» на українському ринку представлена на рис 2.6. З наведеної схеми видно, що для збуту продукції на українському ринку ТОВ «Глобус» використовує одно - та дворівневий канал збуту. При використанні однорівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції безпосередньо замовникам зі свого складу (прямими замовниками продукції підприємства є переробні підприємства - консервні, м'ясні та молочні заводи, млини).

У разі використання дворівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції з використанням мережі посередницьких організацій (оптовиків), а ті у свою чергу здійснюють їх збут через свої склади кінцевим

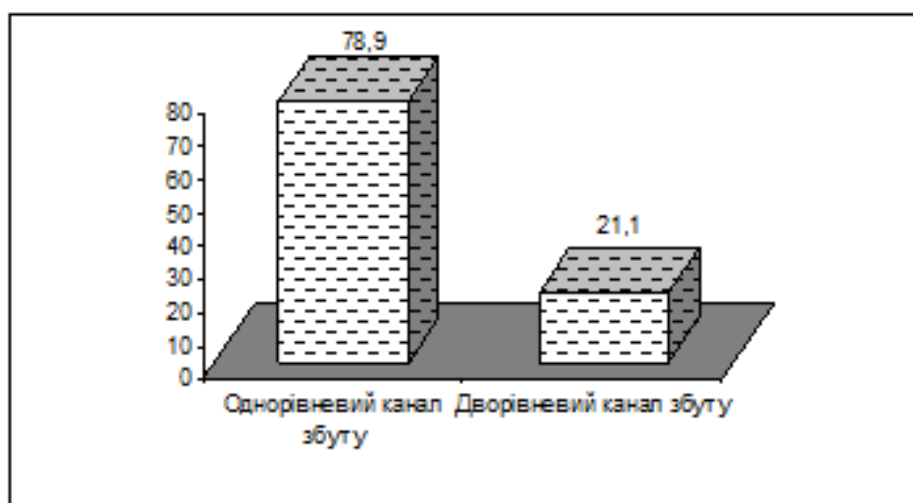


замовникам.. Зазначимо, що збут через мережу дилерів ТОВ «Глобус» здійснює на регіональних ринках Дніпропетровської області там, де у підприємства не має прямих контактів з замовниками.



**Рисунок 2.6 - Структурна схема мережі збуту продукції ТОВ «Глобус» на ринку**

На рисунку 2.7 представлена структура збуту продукції ТОВ «Глобус» на українському ринку по однорівневим (виробник - покупець) та дворівневим (виробник-оптовик-покупець) каналам розподілу в 2020 році.



**Рисунок 2.7 - Структура каналів збуту продукції ТОВ «Глобус» на ринку за 2020 рік, %**

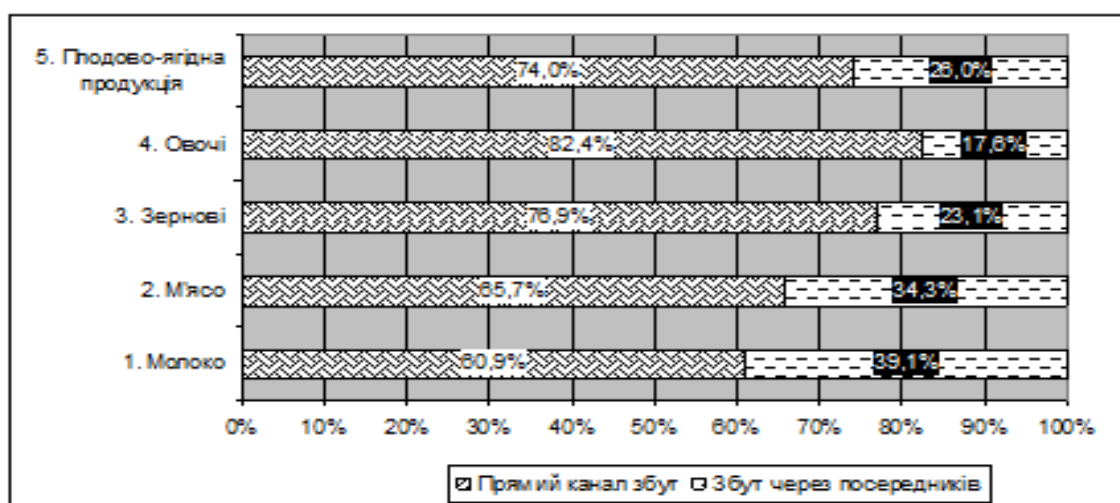
Аналізуючи структуру збуту продукції підприємством ТОВ «Глобус» на ринку ми можемо відзначити, що більша частина збуту здійснюється через однорівневий канал збуту замовникам (78,9%) і тільки 21,1% збуту проходить через дворівневий канал збуту через оптових посередників. Таким чином ми можемо зробити висновок, що на даний момент для ТОВ «Глобус» стратегічним пріоритетом у збутовій політиці є підтримання прямих зв'язків з замовниками продукції

В табл. 2.11 представлено порівняння обсягів та структури власних продаж продукції ТОВ «Глобус» та продаж продукції через оптовиків по окремих групах продукції в 2020 році.

**Таблиця 2.11 - Порівняння власних продаж продукції ТОВ «Глобус» та продаж продукції через оптовиків в 2020 році**

Групи продукції	Структура продаж, %	
	Власний збут	Збут через оптовиків
1. Молоко	60,9%	39,1%
2. М'ясо	65,7%	34,3%
3. Зернові	76,9%	23,1%
4. Овочі	82,4%	17,6%
5. Плодово-ягідна продукція	74,0%	26,0%

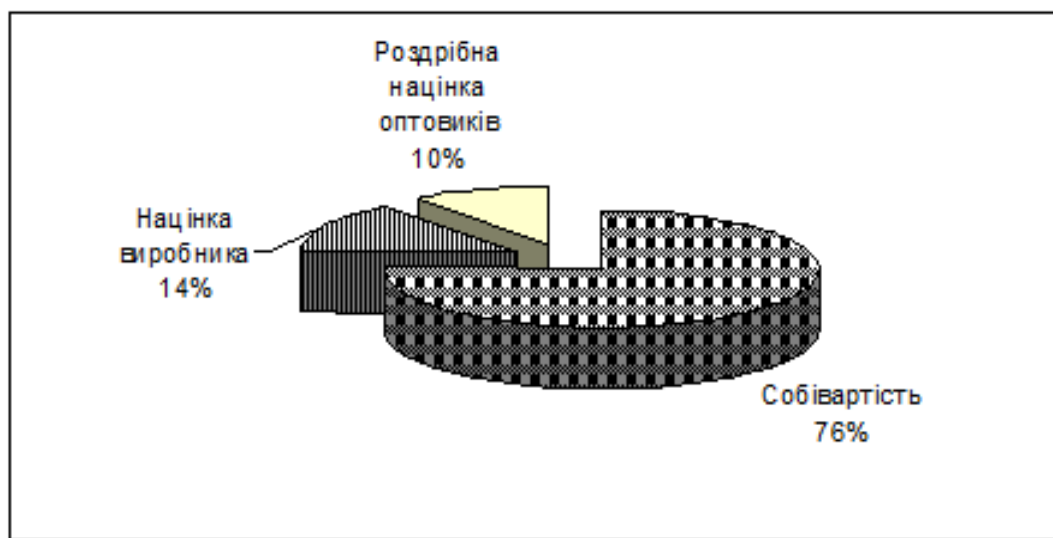
На рис. 2.8 наведено структуру реалізації продукції ТОВ «Глобус» через прямий канал збуту “виробник-замовник” та з використанням посередницької ланки “виробник-оптовик-замовник” в 2020 році.



**Рисунок 2.8 - Структура збуту окремих груп продукції ТОВ «Глобус» за каналами розподілу**

Як свідчать дані рисунку, більшу частину продажу різних груп продукції (від 60,9% до 82,4%) підприємство ТОВ «Глобус» здійснює самостійно через прямий канал збуту зі свого складу в Дніпропетровській області.

Зазначимо, що вибір каналів збуту продукції певним чином впливає на формування продажної ціни на сільськогосподарську продукцію. На рисунку 2.9 представлена структура продажної ціни продукції ТОВ «Глобус» на українському ринку при використанні дворівневого каналу збуту.



**Рисунок 2.9 - Структура кінцевої продажної ціни продукції ТОВ «Глобус» при використанні дворівневого каналу збуту, %**

Аналізуючи структуру кінцевої продажної ціни продукції ТОВ «Глобус» при використанні дворівневого каналу збуту ми можемо відзначити, що 76% в продажній ціні – це власне собівартість продукції, тобто сума, яку ТОВ «Глобус» витрачає на виробництво продукції; націнка виробника ТОВ «Глобус» становить 14% і 10% - це торгова націнка оптовиків, або роздрібна націнка. Зазначимо, що при використанні однорівневого каналу збуту “виробник – покупець” торгова націнка оптовиків фактично залишається у розпорядженні ТОВ «Глобус».

Що стосується взаємовідносин між ТОВ «Глобус» та оптовиками у частині розподілу виручки від реалізації та оплати посередницьких послуг оптовиків, то останні отримують оплату за свої послуги у якості знижки з

продажної ціни продукції. В цілому рівень знижок для оптовиків може коливатись від 10 до 15% в залежності від самої продукції (для більш швидкопсувної продукції знижка для посередників вища і навпаки, для продукції із більш тривалим терміном зберігання знижка менша), в залежності від самих оптовиків (для своїх основних партнерів, які забезпечують значні обсяги продажу продукції підприємству ТОВ «Глобус» і які переважно працюють саме з продукцією виробника, підприємство звичайно встановлює більш високий рівень знижок) та в залежності від сезонності попиту на ринку.

### 2.3. Дослідження операційної діяльності підприємства

Далі ми опишемо використання операційного підходу на підприємстві ТОВ «Глобус» при організації збуту продукції. Після закінчення виробничого процесу готова продукція направляється на склад готової продукції ТОВ «Глобус». Схема розподілу продукції для ТОВ «Глобус» даного підприємства виглядає в такий спосіб:

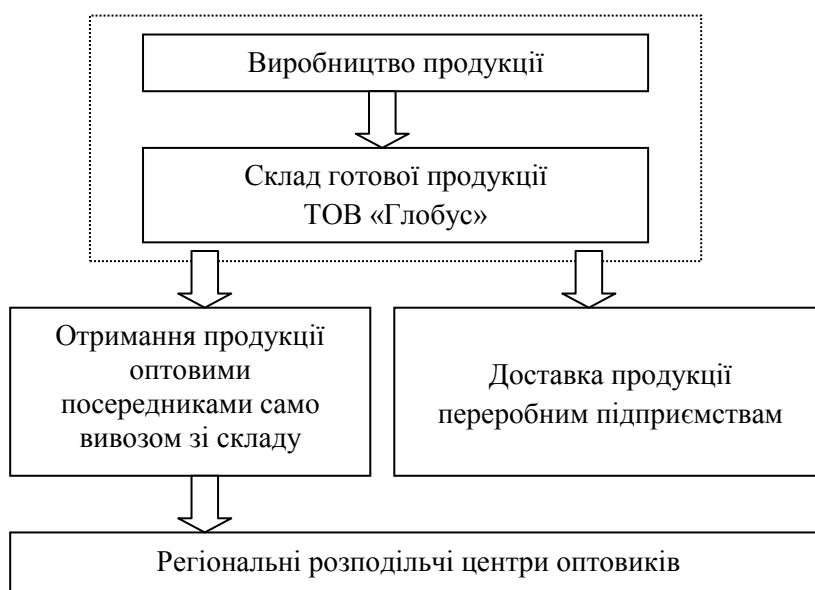


Рисунок 2.10 - Схема системи розподілу продукції ТОВ «Глобус»

Система збуту продукції підприємства досить спрощена – в існуючій системі збуту в підприємства мається тільки один розподільчий центр – це безпосередньо саме склад готової продукції ТОВ «Глобус» в Дніпропетровській області.

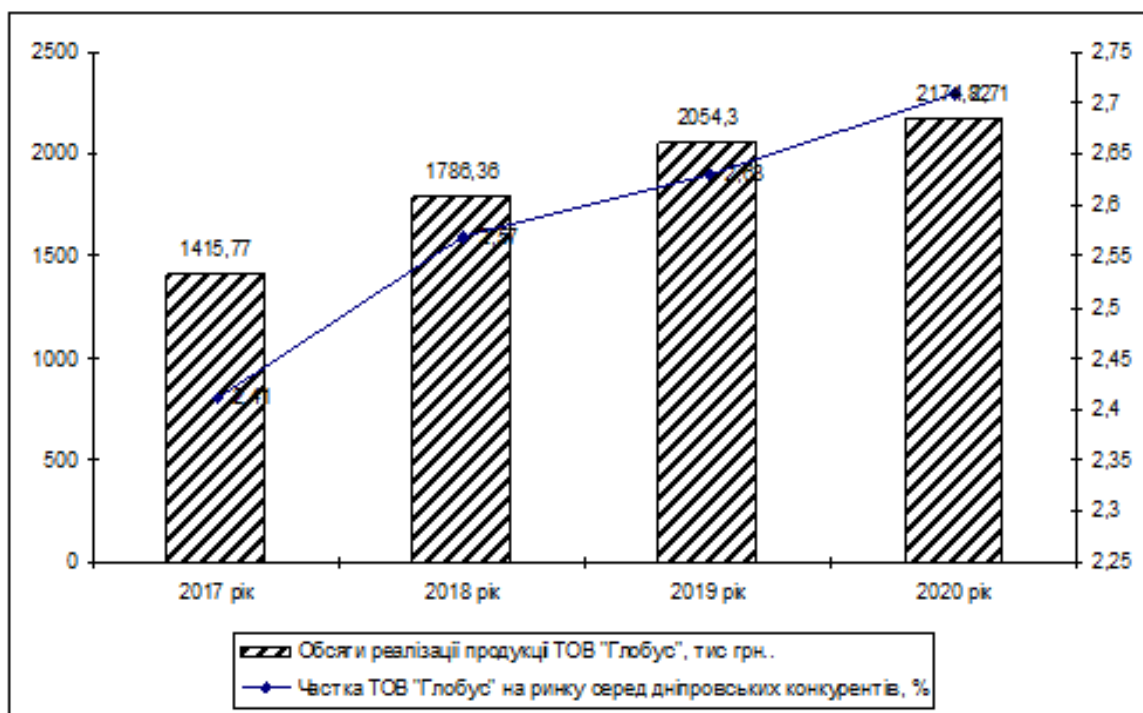
Проведемо аналіз та оцінку ефективності системи збуту продукції ТОВ «Глобус». По-перше зазначимо, що один з основних параметрів, за яким можна оцінювати ефективність збутової діяльності підприємства – це динаміка обсягів реалізації продукції та частка ринку ТОВ «Глобус». В таблиці 2.12 представлено інформацію про обсягів реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Глобус» на ринку та частку ринку підприємства в його обороті по Дніпропетровській області порівняно із найближчими конкурентами (що розташовані в одному районі із ТОВ «Глобус»).

**Таблиця 2.12 - Обсяги реалізації (тис. грн.) та частка ринку продукції ТОВ «Глобус» по Дніпропетровській області, %**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Глобус», тис грн..	1415,8	1786,4	2054,3	2174,8
2. Обсяги реалізації продукції усіх прямих конкурентів по Дніпропетровській області, тис грн.	58745,6	69508,2	78110,3	80251,7
3. Частка ТОВ «Глобус» на ринку серед дніпровських конкурентів, %	2,41	2,57	2,63	2,71

Як ми можемо побачити з наведеної вище таблиці, протягом періоду 2017-2020 рр збут продукції ТОВ «Глобус» збільшився з 1,41 млн. грн. до 2,17 млн грн., а частка ринку ТОВ «Глобус» зростає з 2,41% в 2017 році до 2,71% в 2020 році.

Зважаючи на той факт, що загалом обсяг ринку сільськогосподарської продукції в Дніпропетровській області протягом останніх періодів постійно зростає, збільшення частки ринку підприємства за цей період можна оцінити як дуже позитивний факт, адже це свідчить про те, що розвиток підприємства ТОВ «Глобус» відбувався більш динамічно, ніж розвиток ринку в цілому.



**Рисунок 2.11 - Обсяги продажу (тис грн.) та частка ринку (%) ТОВ «Глобус» в загальному виробництві продукції серед прямих конкурентів у Дніпропетровській області в 2017-2020 рр.**

Далі ми із використанням методів трендового аналізу складемо прогноз таких показників збутової діяльності підприємства як обсяги продажу продукції та частка ТОВ «Глобус» на ринку серед дніпропетровських конкурентів. Згідно із висунутим припущенням, динаміка даних величин у часі описується наступним чином:

$$Y_t = a_0 + a_1 \cdot t \quad (2.1)$$

$Y_t$  - значення окремої характеристики збутової діяльності у момент часу  $t$ ;  $a_i$  – невідомі параметри регресії, які необхідно оцінити.

$$\sum_{i=1}^n e_i^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - a_0 - a_1 \cdot t)^2 \rightarrow \min$$

Оцінка параметрів регресії проводиться з використанням методу найменших квадратів, який мінімізує суму квадратів залишків. Для того, щоб знайти параметри регресії, необхідно знайти частинні похідні  $dy/da_i$  та скласти наступну систему рівнянь.

$$n \cdot a_0 + a_1 \sum t = \sum Y_i$$

$$a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum Y_i \cdot t_i$$

Розв'язання даної задачі здійснимо із використанням пакету Excel та вбудованої функції ЛІНЕЙН (додаток В). В результаті здійснених оцінок отримаємо наступні регресії:

1. Регресія для обсягів збуту продукції ТОВ «Глобус»:

$$Y = 203,64 + 254,5 * T$$

Y – обсяг продажу продукції підприємства (тис грн.), T – порядковий номер року, починаючи із 2015 (наприклад, для 2020 року порядкове значення T становить 5).

2. Регресія для обсягів реалізації продукції усіх прямих конкурентів по Дніпропетровській області

$$Y = 24125,7 + 7312,05 * T$$

На підставі оцінених параметрів лінійних регресій в таблиці 2.13 побудуємо середньострокові прогнози щодо обсягів продажу продукції ТОВ «Глобус» та його прямих конкурентів по Дніпропетровській області на 2021-2022 роки та визначимо прогнозовану частку ринку підприємства.

**Таблиця 2.13 - Прогнозовані обсяги збуту та частка ринку ТОВ «Глобус» по Дніпропетровській області на підставі лінійних регресій**

Показники	2020 рік (фактично)	2021 рік (регресійний прогноз)	2022 рік (регресійний прогноз)
1. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Глобус», тис грн..	2174,8	2494,1	2748,5
2. Обсяги реалізації продукції усіх прямих конкурентів по Дніпропетровській області, тис грн.	80251,7	89934,1	97246,1
3. Частка ТОВ «Глобус» на ринку серед дніпропетровських конкурентів, %	2,71	2,77%	2,83%

Згідно із одержаними прогнозами, на 2021 та 2022 роки продовжиться зростання обсягів збуту продукції ТОВ «Глобус», при цьому за рахунок того що реалізація продукції підприємства буде зростати більш стрімкими темпами ніж продажі його основних конкурентів по Дніпропетровській області, то

ринкова частка ТОВ «Глобус» в Дніпропетровській області зростатиме і складе 2,77% в 2021 році та 2,83% в 2022 році проти 2,71% в 2020 році.

Основним показником, який найбільш часто використовується для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства, є показник чистого прибутку, його абсолютне значення та динаміка у часі. Проте ми вважаємо, що для оцінки ефективності такої функціональної сфери діяльності підприємства як сфера збуту використання цього показника є некоректним, оскільки він відображає результати не лише збутової діяльності (під якими ми розуміємо доходи підприємства від реалізації за мінусом витрат на маркетинг та збут), а також враховує і результати загального управління підприємством а також результати фінансової діяльності (оскільки в цьому показнику враховані, зокрема, адміністративні та фінансові витрати, а також податок на прибуток). В результаті використання показника чистого прибутку після оподаткування для оцінки ефективності збутової діяльності можна отримати дані, які не відбивають реальний стан та реальну ефективність саме збутової діяльності. Зважаючи на вищесказане ми для оцінки ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобус» використаємо такий оцінний показник як чистий результат збутової діяльності, під яким ми маємо на увазі суму виручки від продажу ТОВ «Глобус» за мінусом собівартості продукції та за мінусом витрат на маркетинг та збут (до складу витрат на маркетинг та збут ми віднесемо усі витрати підприємства, пов'язані з його збутовою діяльністю, а саме – витрати на утримання відділу збуту підприємства, витрати на маркетингові заходи, витрати на доставку продукції покупцям). Ми вважаємо, що саме такий показник як чистий результат збутової діяльності в найбільшій мірі повно та об'єктивно характеризує ефективність збутової діяльності ТОВ «Глобус».

В таблиці 2.14 представлено інформацію про обсяги доходів від реалізації продукції ТОВ «Глобус», собівартість реалізованої продукції, рівень валового прибутку ТОВ «Глобус», збутові витрати підприємства та чистий дохід від здійснення збутової діяльності (сума валового прибутку ТОВ



«Глобус» за мінусом витрат на ведення збутової діяльності, включаючи рекламні витрати та витрати на утримання збутового апарату).

Таблиця 2.14 - Показники ефективності збутової діяльності  
ТОВ «Глобус» в 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення за період 2018-2019рр.		Відхилення за період 2019-2020рр.	
				абсолютно тне	%	абсолютно тне	%
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	1786,4	2054,3	2174,8	267,9	15,0	120,5	5,9
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1398,0	1572,0	1709,4	174,0	12,4	137,4	8,7
3. Валовий прибуток ТОВ «Глобус» (1-2), тис. грн.	388,3	482,3	465,4	94,0	24,2	-16,9	-3,5
4. Витрати ТОВ «Глобус» на маркетинг та збут, тис грн., в т.ч.	264,8	291,0	243,7	26,2	9,9	-47,3	-16,3
- утримання відділу збуту	118,2	118,8	85,1	0,6	0,5	-33,8	-28,4
- витрати на маркетингові заходи	109,6	138,6	133,2	28,9	26,4	-5,4	-3,9
- доставка продукції	20,9	17,9	14,2	-2,9	-14,0	-3,7	-20,7
5. Чистий результат збутової діяльності (3-4), тис. грн.	123,5	191,3	221,7	67,8	54,9	30,4	15,9
6. Рентабельність реалізації (5/1),%	6,9	9,3	10,2	2,4 в.п		0,9 в.п	
7. Рентабельність збутової діяльності (5/4), %	46,7	65,8	91,0	19,1 в.п		25,2 в.п	

Як можна побачити з наведеної вище таблиці 2.14, протягом останніх років відбулося покращення ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобус», про що свідчать наступні фактори:

- збільшення виручки від реалізації продукції на ринку на 5,9% за період 2019-2020 рр. (головним чином ріст пов'язаний з тим, що протягом 2020 року ТОВ «Глобус» зробило ставку на виробництво плодоовочевої продукції і саме вона головним чином забезпечила приріст збуту, тоді як обсяги реалізації молочної продукції та зернових скоротились);

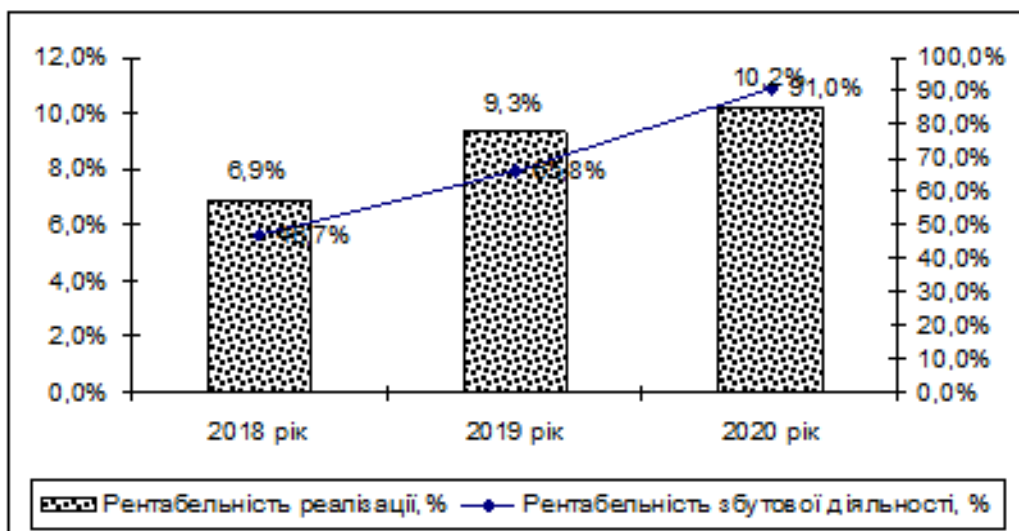


Рисунок 2.12 - Динаміка рентабельності збутової діяльності підприємства, %

- валовий прибуток ТОВ «Глобус» збільшився протягом періоду 2018-2019 рр. на 94,0 тис грн. або на 24,2%; щоправда протягом періоду 2019-2020 рр. він зменшився на 16,9 тис грн. або на 3,5% (проте витрати на маркетинг та збут також скоротились - на 47,3 тис грн. або на 16,3%;

- чистий результат збутової діяльності збільшився протягом періоду 2018-2019 рр. на 67,8 тис. грн. або на 54,9 %; протягом періоду 2019-2020 рр чистий результат збутової діяльності зріс на 30,4 тис грн. або на 15,9% і досяг в 2020 році значення в 221,7 тис грн.

- протягом досліджуваного періоду зросли відносні показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобус» - рентабельність реалізації збільшилась з 6,9% в 2018 році до 10,2% в 2020 році, а рентабельність збутової діяльності (відношення чистого результату збутової діяльності до витрат ТОВ «Глобус» на маркетинг та збут) зросла з 46,7% в 2018 році до 91,0% в 2020 р.

Проведемо аналіз ефективності використання окремих каналів збуту продукції ТОВ «Глобус». В цілому в структурі каналів збуту продукції ТОВ «Глобус» на ринку ми можемо виділити наступні 2 основних канали:

- перший збутовий каналі – це вітчизняні підприємства по переробці сільськогосподарської продукції – консервні, м'ясні і молочні заводи та млини . В сукупності весь цей канал забезпечує приблизно 75-78% збуту.

- другий збутовий каналі – це канал оптових посередників, які використовуються ТОВ «Глобус» для збуту продукції в тих регіонах, де у підприємства не налагоджений прямий контакт із прямими замовниками. На даний збутовий канал припадає близько 22-25% збуту продукції ТОВ «Глобус». В таблиці 2.15 представлені оцінки ефективності збуту продукції ТОВ «Глобус» в розрізі двох виділених збутових каналів.

**Таблиця 2.15 - Ефективність збуту продукції ТОВ «Глобус» за каналами розподілу в 2020р**

Показники/ канали збуту	1. Переробні підприємства - консервні, м'ясні та молочні заводи, млини	2. Ланка оптових посередників
1. Виручка від реалізації, тис грн..	1476,7	698,1
2. Собівартість реалізованої продукції, тис грн..	1128,4	579,4
3. Валовий прибуток ТОВ «Глобус» (1-2), тис грн..	346,8	118,7
4. Витрати на маркетинг та збут по каналам, тис грн.	175,9	67,8
5. Чистий дохід від збуту ТОВ «Глобус» (3-4), тис грн.	170,9	50,9
6. Рентабельність реалізації (5/1), %	11,6	7,3
7. Рентабельність збутової діяльності (5/4), %	97,2	74,9

Проводячи аналіз представлених даних ми можемо відзначити, що найбільший обсяг чистого доходу від збуту продукції забезпечує ТОВ «Глобус» такий канал збуту як переробні підприємства (чистий дохід від збуту за даним каналом склав 170,9 тис грн. у 2020 році ); чистий дохід від збуту продукції оптовим посередникам становить 50,9 тис грн..

Що стосується рентабельності реалізації продукції ТОВ «Глобус» через окремі збутові канали, то вона є найнижчою для такого каналу як ланка оптових посередників – рівень рентабельності становить лише 7,3%, тоді як

рентабельність реалізації переробним підприємствам становить 11,6%. Взагалі варто відзначити, що саме ланка оптових посередників є найбільш проблемним місцем в збутовій діяльності ТОВ «Глобус». Ми вважаємо, що в майбутньому ТОВ «Глобус» потрібно поступово відмовлятися від використання оптових посередників в процесі збуту і переходити до прямої роботи з переробними підприємствами в тих регіонах, де поки що прямий контакт з замовниками не встановлений.

Підбиваючи підсумки здійсненого дослідження збутової діяльності підприємства ТОВ «Глобус» можемо дійти висновку щодо певних проблем у її організації, які перешкоджають подальшому більш динамічному розвитку підприємства. Передусім варто сказати про те, що маркетинг та збут на підприємстві підпорядковані виробництву, а не навпаки. Наслідком такої організації збуту є недостатня увага підприємства до суто маркетингових питань – фактична відсутність досліджень ринку та споживчого попиту, недостатня увага підприємства до планування асортименту продукції (оптимізації структури асортименту). Також можна виділити низку проблем, що стосуються виключно збутової діяльності підприємства, зокрема – недостатня ефективність роботи каналу продаж через оптових посередників, відсутність чіткої орієнтації виробництва продукції на кінцевий збут, результатом чого є іноді затоварювання складнів одними товарами та дефіцит по іншим. Відповідно до виявлених проблем та недоліків в організації збуту продукції ТОВ «Глобус», в наступному розділі роботи ми здійснимо розробку заходів щодо удосконалення збутової діяльності сільськогосподарського підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Шляхи оптимізації збутової діяльності ТОВ «Глобус»

На нашу думку, ключовими довгостроковими цілями товариства з обмеженою відповідальністю "Глобус" за виділеними функціональними складовими мають бути:

- поступове втілення маркетингової практики охоплення ринку області, налагодження кращих відносин із основними покупцями власної продукції - переробними організаціями та можливими в перспективі новими клієнтами - мережами супермаркетів;

- збільшення географічного сегменту реалізації товарів через охоплення нових сегментів області, де в даний час ще не здійснюється реалізація продукції товариства;

- повніше застосування каналу прямої реалізації, та скорочення кількості посередників, так як підтверджують здійснені дослідження реалізаційної діяльності ТОВ «Глобус», результативність реалізації прямим каналом збуту набагато краща;

- створення універсального складу товарів через вирощування та реалізацію ширшого спектру аграрної продукції, націлених на різних покупців;

- створення програми стимулювання покупців продукції ТОВ «Глобус» через застосування цінових акцій та знижок;

- застосування сучасних комп'ютерних технологій та скорочення затрат на базі цього.

В сучасних умовах ринку стратегія продаж усіх компаній-лідерів ґрунтується на максимальному розширенні мережі регіональних збутових представництв і активному просуванні продукції в регіони. Зараз керівництво

ТОВ «Глобус» розглядає 2 альтернативних підходи до побудови каналів розподілу - посередницьку і власну регіональну збутову мережу. Історично система розподілу з використанням посередницької мережі в Україні одержала поширення на початку 90-х років, з початком ери ринкових відносин. Зрозуміло, вертикальну координацію в той час мало кому вдавалося побудувати, проте, посередницькі мережі розвивалися досить бурхливо.

Розвиток власних регіональних збутових мереж почався трохи пізніше, через необхідність первісного вкладення значних коштів. У цей час особливу актуальність для багатьох компаній (у т.ч. і для ТОВ «Глобус») здобуває перехід від погано контрольованої посередницької мережі до власної регіональної збутової мережі. Зупинимось коротко на деяких аспектах такого переходу.

З огляду на дослідження можна цілком виважено сказати про те що особливо значущим шляхом раціоналізації управління операційною збутовою діяльністю ТОВ «Глобус» є раціоналізація ланцюга системи реалізації товарів на ринку Дніпропетровської області при сегментованому збуті товарів. Виходячи з реалій сьогодення для товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» цікавий такий напрямок, що розглядає організацію прямої реалізації, тобто не включаючи в ланцюжок свого збуту оптових посередників на обласному рівні. Відповідний проект потребує залучення фінансових засобів ТОВ «Глобус» для оренди складів, придбання вантажних автомобілів та складських механізмів, а також створення власних представництв з реалізацією у виділених географічних сегментах.

Як уже було досліджено, в деяких сегментованих регіонах у ТОВ «Глобус» не створені прямі варіанти співпраці з такими покупцями як переробні організації та мережі супермаркетів, а відповідно ця сегментована реалізація ТОВ «Глобус» відбувається через різноманітних посередників, при цьому у товариства створюється такі ключові складнощі:

1. Перш за все створюється відчутний тиск посередників для перегляду умови співпраці з ТОВ «Глобус», що найбільше виражається в підштовхуванні до

зниження цін на аграрну продукцію товариства і надання різноманітних поступок для посередників. В поданій табл. 3.1. наведено перелік економічних властивостей співпраці ТОВ «Глобус» з найбільшим зі своїх ключових посередників на Дніпровському регіональному ринку, оптовим підприємством ТОВ "Торгівельна компанія "Продтекс", що виступає як посередник при реалізації товарної продукції ТОВ «Глобус» у місті Верхньодніпровськ та прилеглих районів.

**Таблиця 3.1 - Характеристика умов роботи ТОВ «Глобус» зі своїм посередником на регіональних ринках – ТОВ ТК «Продтекс»**

Показники	В 2019 році	В 2020 році
1. Середня ціна за 1 тону продукції, грн.	1450	1240
2. Обсяг партії, за якого надається знижка в 3%, тон	25	22
3. Середній термін відстрочки платежу, місяців	1,5	2

Як показують дані таблиці 3.1, за період останніх двох років значно змінились економічні характеристики роботи для ТОВ «Глобус» зі своїм ключовим посередником. Так середня ціна однієї тонни проданої продукції зменшилась з 1450 грн. в 2019р. до 1240 грн. в 2020 році; розмір поставок при якій посереднику пропонувалося знижка в ціні три відсотки зменшилась з 25 тонн збіжжя до 22 тонн, а термін відстрочки платежу для такого ключового посередника навпаки був збільшений з півтора до двох місяців.

1. В другу чергу слід зазначити, що невпинно піднімається відсоток торгівельної націнки посередників в ціні збуту аграрної продукції ТОВ «Глобус» на відповідних ринках області. Як зазначає директор ТОВ «Глобус» структура збутової ціни аграрної продукції на ринку регіону міста Верхньодніпровськ представлена в такому вигляді (табл. 3.2).

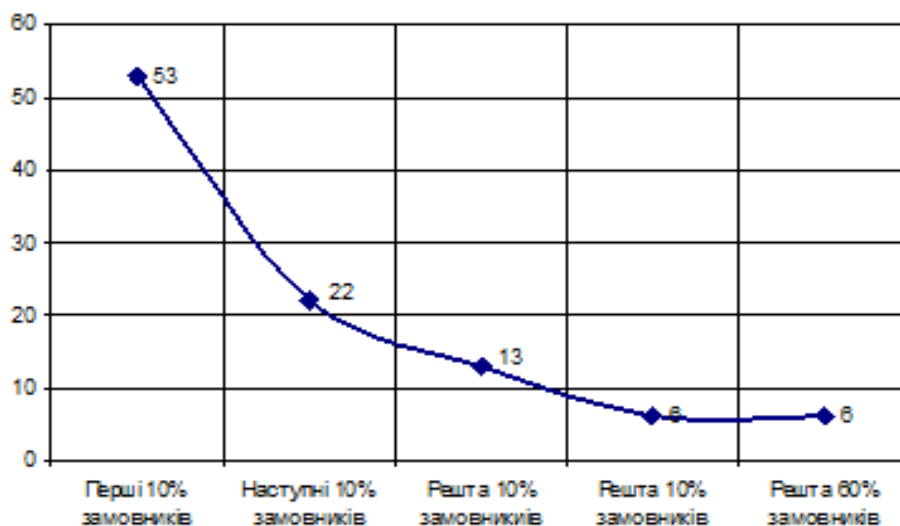
Дослідження структури збутової ціни однієї тонни аграрної продукції в 2020 році дозволяє зробити висновок, що відсоток ціни ТОВ «Глобус» в ній складає є близько вісімдесяти, при цьому відсоток посередників складає близько 14, що можна вважати досить значним показником.

**Таблиця 3.2 - Структура ціни реалізації продукції через ланку  
оптових посередників**

Складові продажної ціни (на 1 тону продукції)	Сума, грн.	Частка, %
1. Відпускна ціна ТОВ «Глобус» для посередників	1246	80,1%
2. Транспортні витрати посередників	38	2,4%
3. Складські та збутові витрати посередників	59	3,8%
4. Торгова націнка посередників	212	13,6%
Продажна ціна посередників	1555	100,0%

Як вважає керівництво ТОВ «Глобус», нормальний відсоток торгівельної націнки роздрібних посередників загальній ціні збуту має бути ти не вище 10 відсотків. Це в підсумку веде до того, що більше частина прибутку від реалізації товару, яку могло б одержувати товариство, отримують посередники.

Як показують дослідження збуту певний кількості товару ТОВ «Глобус» на ринку Дніпровського регіону можливо створити таку гістограму розподілу покупців за рівнем важливості ( рис . 3. 1).



**Рисунок 3.1 - Гістограма розподілу продаж ТОВ «Глобус» в розрізі груп  
замовників, %**

Варто сказати що для створення продуктивної структури відносин ТОВ «Глобус» із основними, безпосередніми покупцями товарів товариства, варто



скористатися стратегією скорочення дистанції до найважливіших клієнтів - переробних організацій та мереж супермаркетів.

Як показує наведена діаграма, початкові 10% ключових покупців організації по місту Дніпро забезпечують реалізацію майже 53 відсотків продукції; інші 10% покупців створюють ще 22 відсотки обігу товариства (це практично показує дію правила Паретто коли 20% споживачів забезпечують 80 відсотків прибутків). В цілому 20 років ключових покупців ТОВ «Глобус» закривають 73 відсотки обігу. Решта інших покупців, то вони забезпечують лише одержання невеликої частки прибутків, так їх питома вага в у товарному обігу дуже незначна і складає є близько 27 відсотків.

Використовуючи принципи ABC - аналізу маємо змогу вирізнити групу основних контрагентів ТОВ «Глобус», стосовно яких є сенс використовувати індивідуальну політику в розвитку контрактних відносин, а відповідно необхідна стратегія побудова надійних відносин з контрагентами: безперервний моніторинг покупців та отримання інформації від них, надання сервісних послуг для покупців, фінансове стимулювання ключових замовників через надання товарних кредитів.

Планованих показників можна буде досягти відпрацювавши в систему взаємовідносин з ключовими контрагентами ТОВ «Глобус» та глобальними гравцями ринку в регіоні через використання таких заходів:

- створення для найбільших оптових покупців спеціалізованих кредитних ліній із особливими умовами отримання продукції ТОВ «Глобус» з відстрочкою оплатити;

- пропонування організаціям додаткового сервісу, таких як транспортне постачання силами ТОВ «Глобус» для забезпечення їх операційного функціонування.

Втілення вищезазначених мир дозволить ТОВ «Глобус» ефективніше здійснювати моніторинг ситуації з метою прямих продаж, наблизитись до покупців, домогтись підвищення вольності в ключових гравців ринку до ТОВ «Глобус», а також, стимулювати великих покупців які функціонують в регіоні купувати продукцію ТОВ «Глобус», а не конкурентів.

### 3.2. Проектування оптимальних шляхів збуту продукції підприємства

Варто зазначити, що з точки зору стратегічних перспектив розвитку ТОВ «Глобус» на ринку дуже важливого значення набуває побудова ефективної регіональної логістичної мережі компанії.

До базових умов переходу до власної регіональної збутової мережі ТОВ «Глобус» можна віднести:

- достатній для самостійного рентабельного просування асортименту товарів. Немає рації у відкритті власних збутових мереж, у яких потенційний покупець не зможе знайти все необхідне.

- доступність необхідних ресурсів. По-перше, для відкриття власної збутової регіональної мережі необхідні певні капіталовкладення (приміщення, устаткування, пошук персоналу і т.п.), по-друге, власна збутова мережа почне свою роботу в регіоні практично з "нуля", в оточенні досвідчених конкурентів. Отже, на прибуток на початку розраховувати не прийдеться.

- наявність регіональних ринків, ємності, концентрація покупців і конкурентне середовище, які дозволять вийти на окупність у прийнятний термін.

При недотриманні однієї із цих умов перехід до власної регіональної збутової мережі недоцільний.

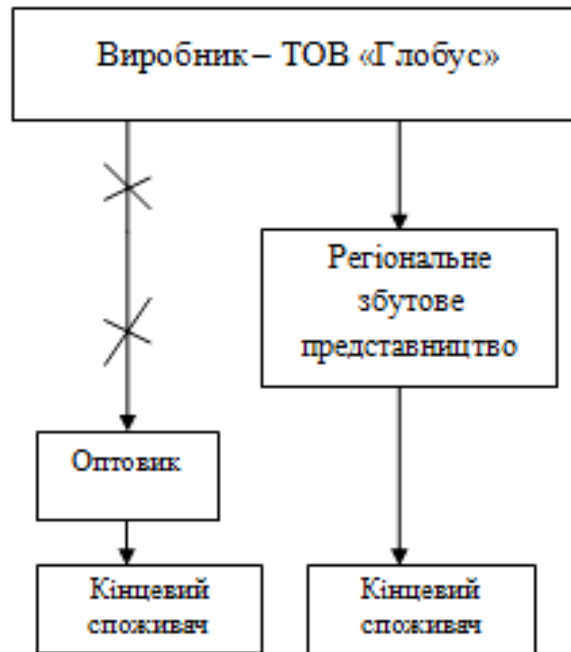
Трансформацію каналу збуту ТОВ «Глобус» у випадку переходу на власну регіональну збутову мережу можна представити рис. 3.2.

Перелічимо коротко переваги, які одержує ТОВ «Глобус» при переході до власної регіональної збутової мережі збуту в регіонах:

- підвищена якість роботи із клієнтами в регіонах, більш глибоке охоплення ринку, збільшення обсягів продажу в регіонах, збільшення частки ринку;

- висока керованість каналів збуту;

- можливість одержання якісної і об'ємної інформації про ситуації на регіональних ринках;
- можливість інтеграції інформації про ринки в різних регіонах, планування випереджальних заходів, асортименту;
- можливість одержання додаткового прибутку за рахунок зниження витрат у каналі збуту продукції.



**Рисунок 3.2 - Трансформація каналу розподілу ТОВ «Глобус» при переході від посередницької до власної регіональної збутової мережі**

При збуті продукції через регіональні збутові представництва у ТОВ «Глобус» частіше відбувається безпосередній вплив на споживача, тому можна контролювати якість товару і швидко реагувати на вимоги ринку. При посередницькій системі збуту сутужніше здійснити підтримку позиції виробника, контролювати ціни. Відсутній контакт із кінцевим споживачем, що в підсумку може позначитися на конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова політика в області збуту істотно відрізняється у випадках, коли збут здійснює сам виробник через власну регіональну збутову мережу і збут здійснює посередник.

Таблиця 3.3 - Розходження в політиці збуту через власну збутову мережу ТОВ «Глобус» і через посередницьку мережу

Політика збуту	Продаж через власні збутові представництва ТОВ «Глобус»	Продаж через посередницьку мережу
Цінова політика	Єдина відпускна ціна, прагнення до єдиної роздрібною ціни. Помірна торговельна націнка	Диференціація цін з орієнтацією на попит, регіон, споживача. Високі торговельні націнки роздрібу
Продуктова політика	Втримання свого товару на ринку, як правило, консервативна торговельна політика, тому що товарна інновація вимагає інвестицій	Вибір дилерами такого товару, що користується попитом. Дилер потребує від дистриб'ютора модифікацій або нового товару
Розподільна політика	Великі замовлення, великі постійні посередники або споживачі. Нав'язування всього асортименту	Малі кількості замовлення. Потреба асортименту, що користується попитом
Рекламно-іміджева політика	Просування своєї торговельної марки. Формування іміджу виробника	Формування іміджу дилера за рахунок торговельної марки і іміджу дистриб'ютора

Разом з тим, перехід до власної регіональної збутової мережі ТОВ «Глобус» сполучений з певними негативними обставинами. До них варто віднести:

- необхідність внесення первісних інвестицій;
- організаційні складності з підбором приміщень, персоналу, організацією адміністрування, комунікацій;
- деяка відсутність гнучкості: у випадку розриву відносин з посередником часто можна швидко знайти нового, у випадку провалу діяльності власної регіональної збутової мережі ТОВ «Глобус» виправлення помилок обходиться набагато дорожче;
- об'єктивні складності першого періоду роботи власної збутової мережі: важка конкурентна боротьба з досвідченими місцевими операторами, у тому числі, можливо, тими що раніше були посередниками. Правильне розуміння керівництвом компанії ТОВ «Глобус» цих проблем є важливим ключем до успіху підприємства в цілому.

У табл 3.4 наведений реальний приклад формування продажної ціни на продукцію ТОВ «Глобус» залежно від використання 2-х альтернативних каналів збуту - довгого каналу (посередницька мережа) і альтернативного короткого каналу (власна збутова мережа). Ціна продажу посередника становить 118% від відпускної ціни ТОВ «Глобус», сумарні витрати в каналі становлять 22,5% з урахуванням витрат на стимулювання персоналу посередника.

**Таблиця 3.4 - Збутові витрати і формування продажної ціни продукції для компанії ТОВ «Глобус» при різних каналах збуту**

Види витрат	Довгий канал (посередники )	Короткий канал (власні збутові представництва)
Доставка	-	5%
Витрати на загальні комунікаційні заходи	3%	3%
Стимулювання персоналу посередників	0,5%	-
Середня націнка посередника	18%	-
Постійне адміністративне утримання регіонального збутового представництва	-	ПАВ
Змінні витрати збутового представництва	-	3,5%
Навчання персоналу	1%	0,5%
Усього витрати в каналі	22,50%	ПАВ + 12%

\* всі витрати наведені у відсотках від відпускної ціни.

Сумарні витрати в скороченому каналі (власна збутова мережа ТОВ «Глобус») становлять ПАВ + 12%, де ПАВ - постійні адміністративні витрати на утримання своїх регіональних збутових представництв (сюди відносяться оренда офісу, складу, витрати на адміністрацію, і в процесі розвитку своєї мережі можуть залишатися незмінними досить довгий час).

До змінних витрат на утримання регіонального збутового представництва відносимо компенсації збутовому персоналу, витрати на телефонний зв'язок, канцтовари та інше. Відпускна ціна власного збутового представництва не повинна перевищувати відпускну ціну посередника,

навпаки, повинна бути більш приваблива. У цьому випадку умова більш прибуткової роботи власного збутового представництва ТОВ «Глобус» в порівнянні з посередницькою мережею формується в такий спосіб:

$$\text{ПАВ} + 12\% * \text{ПО} < 22,5\% * \text{ПО} \quad (3.1)$$

де: ПО - передбачуваний обсяг продажу власного збутового представництва (у відпускних цінах ТОВ «Глобус»)

Після досягнення певного обсягу продажу витрати на утримання власного збутового представництва стають менше, ніж витрати в каналі посередницьких продаж. Користуючись даною формулою і знаючи суму постійних витрат на утримання власного збутового представництва, можна легко визначити крапку беззбитковості, тобто такий обсяг продажу, при якому власна збутова мережа ТОВ «Глобус» буде більш вигідна, чим посередницька мережа (рис 3.3).

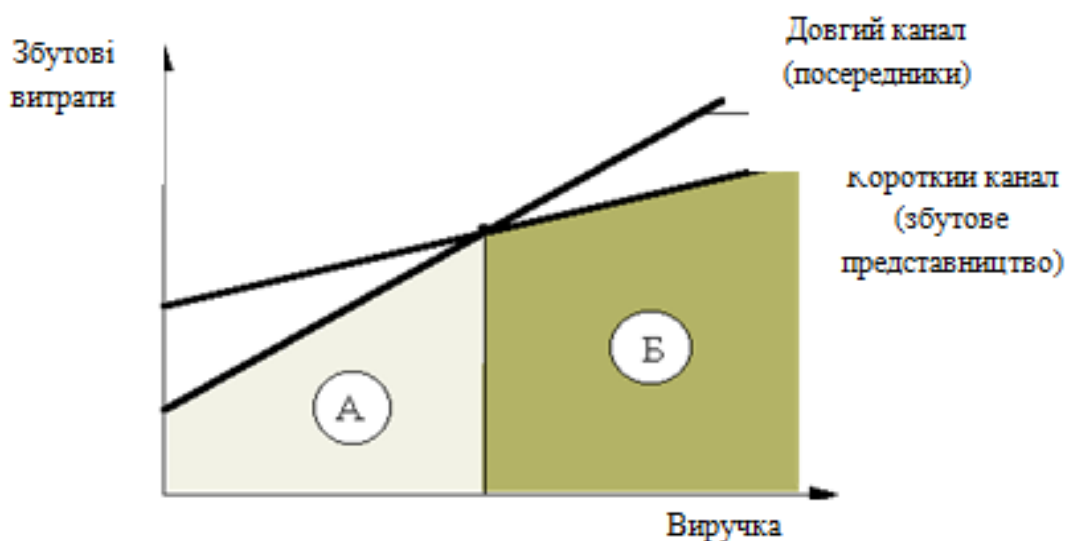


Рисунок 3.3 - Зони ефективності для альтернативних каналу збуту ТОВ «Глобус»

Отже, на даний момент актуальним напрямком розвитку логістичної системи ТОВ «Глобус» на ринку Дніпропетровської області є перехід від використання посередницької мережі регіонального збуту до власної регіональної збутової мережі. Основними аргументами на користь розвитку власної регіональної збутової мережі є наступні.

1. Перший аргумент на користь переходу на власну мережу збуту – це низький рівень лояльності посередників по відношенню до ТОВ «Глобус», їх активна робота з продукцією конкурентів. Здійснена представниками ТОВ «Глобус» маркетингова розвідка показала, що питома вага товарів підприємства в загальному обороті основних посередників складає не більше 15%, що свідчить про активну роботу посередницької мережі ТОВ «Глобус» з продукцією конкурентів.

2. Другий ключовий аргумент на користь переходу ТОВ «Глобус» на власну регіональну збутову мережу – це слабкість посередників в окремих регіонах. На даний момент ця проблема найбільш актуальна для регіонального збуту ТОВ «Глобус» в Кам'янському та Дніпрі. Конкурентну боротьбу на цьому регіональному ринку виграють ті компанії, які не користуються незалежною посередницькою мережею, а розвивають власну збутову мережу і працюють напряду із ключовими споживачами продукції, застосовуючи на ринку вже відпрацьовані раніше маркетингові та збутові прийоми й методи. Виходячи з усього вище переліченого можемо сказати про те, що для ТОВ «Глобус» актуальним питанням є побудова власної регіональної мережі збуту на тих ринках, де посередницькі мережі досить слабкі.

Для розвитку власної регіональної мережі ТОВ «Глобус» варто реалізувати наступний комплекс організаційних заходів.

- оцінка розмірів регіональних ринків в Дніпропетровській області, планування територій, яку буде обслуговувати регіональне представництво (виходячи із територіальної щільності розподілу споживачів та їх розмірів);

- пошук приміщень для розміщення офісу регіональних представництв та складів в регіонах,

- підбір персоналу для регіональних представництв;

- укладання договорів про оренду офісних та складських приміщень, укладання трудових контрактів з персоналом;

- постановка завдань для регіональних представництв по обсягах продажу;
- інтеграція регіональних представництв в єдину стратегію роботи ТОВ «Глобус» на ринку;

Отже, в результаті реалізації проекту оптимізації логістичної системи підприємства на регіональних ринках у ТОВ «Глобус» з'являться регіональні збутові представництва, які будуть напряму працювати із підприємствами – споживачами в регіоні. Що стосується взаємовідносин із посередниками, то в майбутньому ТОВ «Глобус» планує їх використовувати у якості компаній, які надають логістичні послуги у сфері доставки та складування продукції. У свою чергу усю власне збутову та маркетингову роботу по організації продажу та просування продукції ТОВ «Глобус» будуть вести працівники регіональних збутових представництв ТОВ «Глобус». Прогнозування ефективності такого варіанту розвитку логістичної системи ТОВ «Глобус» буде здійснено в наступному пункті дипломної роботи.

### 3.3. Прогнозування економічної ефективності запропонованих заходів

Пілотний проект підприємства в плані переходу до власної збутової мережі - відкриття регіонального представництва у м. Дніпрі, що запланований на 2022 рік. У проекті відкриття регіонального представництва ТОВ «Глобус» в м. Дніпрі можна виділити інвестиційні та операційні витрати. Розрахунки інвестиційних витрат по проекту відкриття регіонального представництва підприємства представлені в таблиці 3.5

Розрахунки всіх поточних витрат, які виникатимуть під час реалізації проекту відкриття регіонального представництва ТОВ «Глобус» в м. Дніпро (на плановий період в 5 років) представлені в таблиці 3.6



**Таблиця 3.5 - Розрахунки інвестиційних витрат ТОВ «Глобус» по відкриттю регіонального представництва в м. Дніпро**

№ п/п	Статті витрат	Сума, тис грн..
1	1. Витрати на придбання вантажного транспорту	65,0
2	2. Витрати на придбання складської техніки	30,0
3	3. Витрати на придбання офісної техніки	10,0
4	4. Витрати на придбання ліцензійного програмного забезпечення	2,0
5	5. Інші інвестиційні витрати	1,0
	Разом витрат	108,0

Прогнозовані витрати на оплату праці персоналу регіонального офісу базуються на тому, що штатна чисельність працівників офісу становить 2 працівника; місячний фонд заробітної плати усього персоналу – 3,5 тис грн. У відповідності із цим витрати на заробітну плату за рік складуть 42,0 тис грн.

**Таблиця 3.6 - Розрахунки операційних витрат по проекту відкриттю регіонального представництва ТОВ «Глобус» в Дніпрі**

№ п/п	Поточні витрати по проекту, тис грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
1	Витрати на заробітну плату персоналу регіонального офісу	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0
2	Витрати на оренді офісу та складу в м. Дніпрі	44,1	44,1	44,1	44,1	44,1
3	Інші операційні витрати	11,5	12,7	13,2	13,6	13,8
4	Разом поточних витрат по проекту	97,6	98,8	99,3	99,7	99,9

В таблиці 3.7 представлений прогноз очікуваних доходів підприємства ТОВ «Глобус» від відкриття регіонального представництва в Дніпрі. Розрахунки базуються на тому припущенні, що в середньому оборот підприємства в таких обласних центрах як Дніпро має річний обсяг в сумі 700 тис грн., при цьому прогнозується, що на такий рівень продаж представництво вийде на другий рік своєї роботи.

Таблиця 3.7 - Прогноз доходів ТОВ «Глобус» від відкриття регіонального представництва у м. Дніпрі

№ п/п	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
1	Очікуваний оборот представництва, тис грн..	420,0	700,0	784,0	878,1	983,4
2	Повна виробнича собівартість реалізованої продукції, тис грн.	315,0	525,0	588,0	658,6	737,6
3	Операційні витрати, тис грн.	97,6	98,8	99,3	99,7	99,9
4	Прибуток від продажу продукції, тис грн.	7,4	76,2	96,7	119,8	146,0
5	Податок на прибуток, тис грн.	1,9	19,1	24,2	30,0	36,5
6	Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	5,6	57,2	72,5	89,9	109,5

В перший же рік роботи (тобто в 2022 році) регіональне представництво в м. Дніпрі повинне вийти близько на 60% від запланованих продаж, адже потрібно ще налагодити відносини із великою кількістю потенційних прямих споживачів продукції, яким здійснюватиметься продаж продукції ТОВ «Глобус». Що стосується подальших прогнозів обсягів продажу продукції, то вони базуються на оцінках темпів приросту ринку на рівні 12% на рік починаючи із 2024 року. Рівень витрат на виробництво продукції в обороті становить 75%.

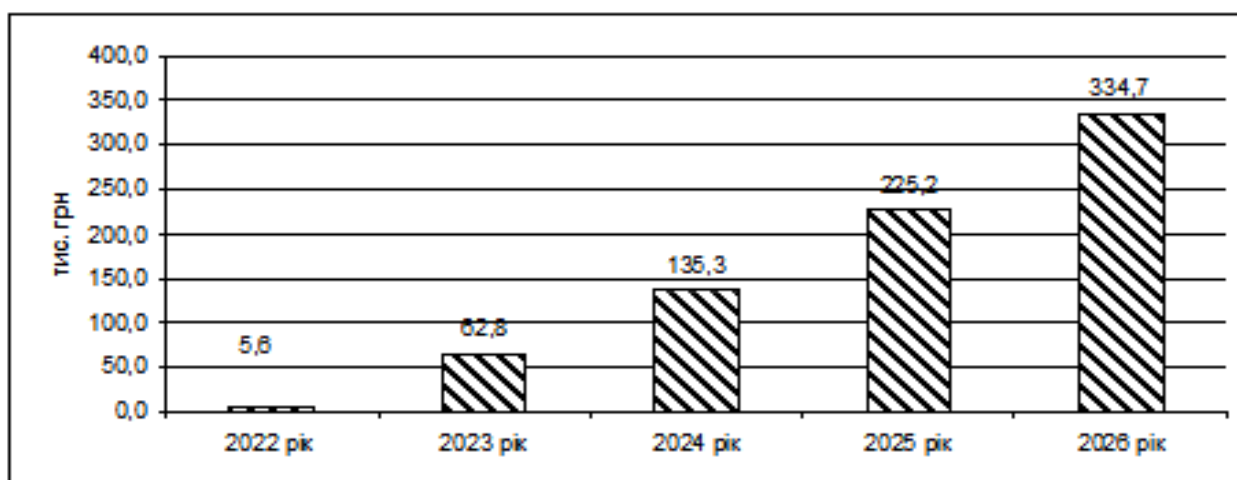


Рисунок 3.4 - Динаміка чистого прибутку регіонального представництва ТОВ «Глобус» у м. Дніпрі наростаючим підсумком, тис. грн.

На рис. 3.4 представлено динаміку чистого прибутку від роботи збутового представництва ТОВ «Глобус» у м. Дніпрі за період 2022-2026 років. За нашими оцінками, за 5 років роботи регіонального збутового представництва ТОВ «Глобус» у м. Дніпрі сума чистого прибутку після оподаткування складе 334,7 тис грн.

В таблиці 3.8 представлений прогноз основних показників ефективності роботи регіонального збутового представництва ТОВ «Глобус» у м. Дніпрі.

**Таблиця 3.8 - Основні показники ефективності роботи регіонального збутового представництва у м. Дніпрі**

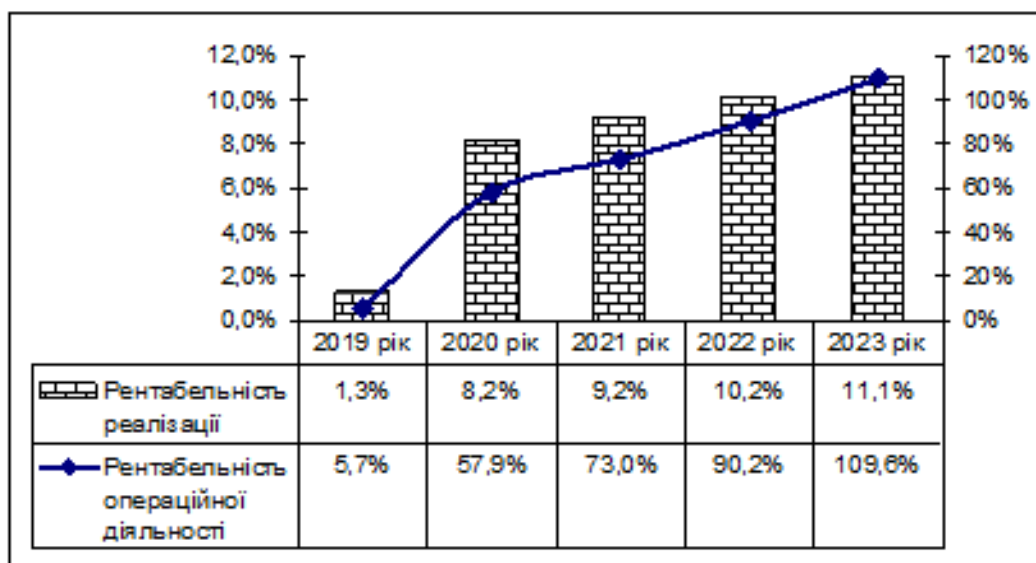
№ п/п	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
1	Очікуваний оборот представництва, тис грн.	420,0	700,0	784,0	878,1	983,4
2	Операційні витрати, тис грн.	97,6	98,8	99,3	99,7	99,9
3	Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	5,6	57,2	72,5	89,9	109,5
4	Рентабельність реалізації (3/1), %	1,3%	8,2%	9,2%	10,2%	11,1
5	Рентабельність операційної діяльності (3/2), %	5,7%	57,9%	73,0%	90,2%	109,6

Здійснені розрахунки свідчать, що відкриття збутового регіонального представництва ТОВ «Глобус» у м. Дніпрі поступово дозволить підвищувати показники ефективності господарської діяльності підприємства: так, до 2026 року рентабельність реалізації зросте до 11,1% (за 2020 рік рентабельність реалізації по підприємству склала 9,3%) а ребтабельність операційної діяльності збутового регіонального представництва – до 109,6% (рис 3.5).

При оцінці ефективності збуту продукції за різними каналами розподілу необхідно враховувати наступні альтернативи:

- при організації збуту через посередників ТОВ «Глобус» частина доходу із ціни продажу залишається у них (що відповідно зменшує доходи та прибутки підприємства), проте меншими є витрати на управління збутом та утримання збутової мережі у разі роботи через посередників;

- при організації збуту через прямий канал розподілу (власне збутове представництво) уся виручка від реалізації залишається у виробника, проте у нього виникають значно більші витрати по утриманню збутової мережі.



**Рисунок 3.5 - Прогнозовані показники рентабельності роботи регіонального збутового представництва у Дніпрі, %**

В такому разі для вибору оптимальної конфігурації системи розподілу продукції ТОВ «Глобус» необхідно порівняти доходи від реалізації продукції з витрати на організацію та управління збутом і оцінити ефективність функціонування різних каналів збуту.

В таблиці 3.9 представлена порівняльна оцінка ефективності збуту продукції ТОВ «Глобус» за прямим каналом розподілу “збутове представництво – споживач” (по прогнозним даним збутового представництва у Дніпрі за 2026 рік) та з використанням посередницької ланки за каналом розподілу “виробник – оптовик – споживач” за фактичними умовами роботи із оптовиком ТОВ «Глобус» у 2020 році.

На підставі проведених розрахунків ми можемо зробити висновок, що кожна 1 грн. отриманих доходів від реалізації продукції за прямим каналом розподілу “збутове представництво – споживачі” забезпечує ТОВ «Глобус» чистий дохід в розмірі 14,8 коп., тоді як кожна 1 грн. доходів від реалізації продукції через оптовика в Дніпрі забезпечує чистого доходу в розмірі 9,0 коп.

Таблиця 3.9 - Оцінка ефективності каналів розподілу продукції

## ТОВ «Глобус»

Показники	Власне регіональне представництво	Збут через оптовиків
1. Доходи від реалізації, тис грн	983,4	983,4
2. Націнка оптовика (16,5% з ціни), тис грн.		157,3
3. Витрати на управління збутом	99,9	
4. Собівартість, тис грн	737,6	737,6
5. Чистий дохід ТОВ «Глобус» (1-2-3-4), тис. грн.	145,9	88,5
6. Рентабельність реалізації (5/1), %	14,8%	9,0%

Таким чином стає очевидним той факт, що для ТОВ «Глобус» значно ефективнішим є прямий збут продукції через власні регіональні збутові представництва. Відповідно до цього ми можемо сказати, що в майбутньому стратегія управління збутом продукції ТОВ «Глобус» повинна ґрунтуватись на використанні прямого каналу збуту, для чого підприємству слід побудувати власну регіональну мережу збуту шляхом відкриття власних збутових представництв на стратегічно важливих регіональних ринках збуту в Дніпропетровській області.

Далі ми представимо розрахунки чистого грошового потоку за проектом, визначимо дисконтований грошовий потік та потім за допомогою дисконтування оцінимо основні показники економічної ефективності проекту (табл 3.10). У якості ставки дисконтування візьмемо ставку 20%.

Дисконтний множник для відповідного року реалізації проекту визначається за формулою:

$$D = \frac{1}{(1 + d)^t} \quad (3.2)$$

де  $D$  – дисконтний множник;  $d$  – ставка дисконтування;  $t$  – відповідний рік реалізації проекту

На підставі таблиці 3.10 ми можемо обчислити основні показники економічної ефективності проекту:

1. NPV проекту розраховується за формулою

$$NPV = \sum P_i \cdot D_i \quad (3.3)$$

$P_i$  – чистий грошовий потік в період часу  $i$ ;  $D_i$  – дисконтний множник для  $i$ -го періоду

NPV даного проекту становить:  $NPV = 65,7$  тис грн.

Таблиця 3.10 - **Розрахунки дисконтованого грошового потоку за проектом**

Показники	2021 рік (0-й період)	2022рік (1-й період)	2023рік (2-й період)	2024рік (3-й період)	2025рік (4-й період)	2026рік (5-й період)
Стартові інвестиції в проект, тис. грн.	108,0					
Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	-	5,6	57,2	72,5	89,9	109,5
Чистий грошовий потік, тис грн.	-108,0	5,6	57,2	72,5	89,9	109,5
Дисконтний множник	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402
Дисконтований грошовий потік, тис грн.	-108,0	4,7	39,7	42,0	43,3	44,0

2. Термін окупності проекту – період часу, на протязі якого сума надходжень по проекту буде більше суми видатків по проекту. Термін окупності (Ток) проекту (без дисконтування) становить 2,6 роки

3. Індекс прибутковості проекту (IP) розраховується шляхом відношення суми NPV до суми стартових інвестицій в проект.

$$IP = \frac{NPV}{SI} + 1 \quad (3.4)$$

де SI – сума стартових інвестицій в проект.

В даному випадку індекс прибутковості становить:  $IP = (1 + 65,7/108,0) = 1,61$

В таблиці 3.11 представлені узагальнені показники економічної ефективності пілотного проекту розвитку збутової мережі ТОВ «Глобус» через відкриття регіонального збутового представництва у м. Дніпрі. Підводячи підсумки, ми можемо відзначити, що даний проект розвитку збутової діяльності ТОВ «Глобус» є економічно вигідними для підприємства і

забезпечать йому позитивний фінансовий результат. До ключових переваг даного варіанту розвитку збутової мережі слід віднести достатньо невисокі стартові інвестиційні витрати (оскільки планується тільки орендувати склади) та прийнятний термін окупності проекту –2,6 роки.

**Таблиця 3.11 - Економічна ефективність проекту розвитку збутової мережі ТОВ «Глобус»**

Показник	Показники проекту відкриття регіонального представництва
1. Потреба в стартових інвестиціях, тис грн.	108,0
2. Термін окупності інвестицій (без дисконтування), років	2,6
3. Чиста поточна вартість проекту, тис грн.	65,7
4. Індекс прибутковості проекту	1,61

Окрім цього, реалізація даного проекту дозволить суттєво покращити якісні показники роботи збутової мережі ТОВ «Глобус», зокрема - збільшиться якість обслуговування ринку підприємством, робота із просування та продажу продукції ТОВ «Глобус» буде більш цілеспрямованою та активною, появиться можливість встановити прямі зв'язки із крупними регіональними переробними підприємствами а також налагодити зв'язки із місцевими продуктовими супермаркетами, що дозволить збільшити продажі продукції ТОВ «Глобус» та збільшить лояльність операторів ринку до продукції ТОВ «Глобус».

Зазначимо, що важливим заходом із оптимізації збутової діяльності підприємства є оптимізація асортименту продукції за каналами розподілу. Вирішення даного питання можливе за допомогою побудови оптимізаційної задачі. В таблиці 3.12 представлено змінні оптимізаційної моделі для формування оптимальних каналів розподілу для продукції підприємства/

Згідно із постановкою оптимізаційної задачі, її змінними параметрами є величини  $X_i$  – обсяги продажу  $i$  - ї групи продукції за прямими каналом збуту;  $Z_i$  – обсяги продажу  $i$  - ї групи продукції за прямими каналом збуту.

В результаті оптимізації необхідно визначити такі обсяги продажу продукції за різними каналами розподілу, які б забезпечували максимальний прибуток підприємству.

Таблиця 3.12 - Змінні оптимізаційної задачі для ТОВ «Глобус»

Групи продукції	Обсяги продажу за каналами розподілу		Рентабельність продажу за каналами	
	Власний збут	Каналі оптовиків	Власний збут	Каналі оптовиків
1. Молоко	X1	Z1	11,3%	9,7%
2. М'ясо	X2	Z2	12,0%	8,6%
3. Продукція зернових культур	X3	Z3	12,5%	8,8%
4. Овочева продукція	X4	Z4	13,2%	7,4%
5. Плодово-ягідна продукція	X5	Z5	13,1%	9,0%

У свою чергу величина прибутку від продажу кожної групи продукції визначається таким чином:

$$P_i = X_i \cdot R_0 + Z_i \cdot R_1$$

$P_i$  – прибуток від продажу  $i$ -ї групи продукції,  $R_0$  – рентабельність реалізації за нульовим (власним) каналом продажу,  $R_1$  – рентабельність реалізації за однорівневим (посередницьким) каналом продажу.

В такому разі цільова функція оптимізаційної задачі виглядатиме таким чином:

$$ЦФ = \sum_{i=1}^5 (X_i \cdot R_0 + Z_i \cdot R_1) \rightarrow \max$$

Також необхідно врахувати наступні обмеження задачі оптимізації.

1. Обмеження на максимально можливий обсяг продажу продукції по окремим каналам. В цілому слід сказати, що можливості підприємства здійснювати прямий продаж продукції безпосередньо замовникам значно менші, ніж через посередників (табл. 3.13)

2. Обмеження по максимально можливому сукупному обсягу випуску продукції підприємства. Згідно зі здійсненим за допомогою лінійної регресії прогнозом, на 2021 рік прогнозований обсяг випуску продукції повинен становити 2494,1 тис грн..

В такому разі повинно виконуватись наступне обмеження:

$$\sum_{i=1}^5 (X_i + Z_i) = 2494,1$$



3. Обмеження підприємства по невідемним значенням параметрів  $X_i$  та  $Z_i$ :

$$X_i \geq 0, Z_i \geq 0$$

Таблиця 3.13 - **Максимально можливі обсяги продажу продукції ТОВ «Глобус» за окремими каналами**

Групи продукції	Прямий канал продаж		Посередницький канал продаж	
	$X_i$		$Z_i$	
1. Молоко	$X1 \leq$	300	$Z1 \leq$	700
2. М'ясо	$X2 \leq$	220	$Z2 \leq$	400
3. Продукція зернових культур	$X3 \leq$	350	$Z3 \leq$	800
4. Овочева продукція	$X4 \leq$	100	$Z4 \leq$	250
5. Плодово-ягідна продукція	$X5 \leq$	110	$Z5 \leq$	250

На підставі визначених змінних моделі (обсяги продажу продукції за каналами розподілу), сформульованої цільової функції моделі (максимізація прибутку) та системи обмежень здійснимо розв'язання даної задачі в середовищі Excel із використанням функції ПОИСК РЕШЕНИЯ (додаток Д). В результаті оптимізації отримаємо наступну оптимальну структуру продажу продукції ТОВ «Глобус» за каналами розподілу на 2022 рік.

Таблиця 3.14 - **Оптимальний розподіл продажу продукції підприємства на 2021 рік**

Групи продукції	Обсяги продажу за каналами розподілу, тис грн.	
	Власний збут	Каналі оптовиків
1. Молоко	300	700
2. М'ясо	220	0
3. Продукція зернових культур	350	464,1
4. Овочева продукція	100	0
5. Плодово-ягідна продукція	110	250

За такого розподілу продажу продукції підприємства величина чистого прибутку дубе максимальною і складе 262,9 тис грн., а середній рівень рентабельності продажу складе 10,5%.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень з логістичного управління збутом в діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Глобус» ми дійшли до певних висновків:

1. ТОВ «Глобус» - підприємство, яке спеціалізується на виробництві та реалізації на ринку Дніпропетровської області сільськогосподарської продукції – переважно зернових та олійних культур, частково овочевої продукції, м'яса та молока. Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ТОВ «Глобус» слід зазначити, що пріоритетним ринком збуту для ТОВ «Глобус» є ринок Дніпра, який забезпечує 53,6% усіх доходів підприємства. Що стосується інших регіональних ринків збуту, то їх частка в структурі доходів ТОВ «Глобус» не така значна: найбільший з цих ринків – ринок Верхньодніпровська, забезпечив 16% доходів в 2020 році.

2. Підприємство ТОВ «Глобус» цілком успішно веде свою діяльність на ринку, має позитивні фінансові результати і у цілому характеризується стабільним фінансовим станом. Динаміка ключових показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Глобус» свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився із 1488,6 тис грн. у 2018 році до 1812,4 тис грн. у 2020 році, собівартість реалізованої продукції зросла із 1220,2 тис грн. у 2018 році до 1431,8 тис грн. у 2020 році; фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився із 97,6 тис грн. у 2018 році до 183,5 тис грн. у 2020 році, а чистий прибуток після оподаткування зріс із 74,6 тис грн. у 2018 році до 137,6 тис грн. у 2020 році.

3. На підставі оцінки динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «Глобус» можна зробити цілком обґрунтований висновок про те, що останнім часом ефективність діяльності підприємства підвищилась. Оцінки динаміки чистого прибутку після оподаткування ТОВ «Глобус» показують, що за період 2018-2020 років він збільшився на 63 тис грн. або на 84,4%. Таким

чином можемо говорити про зростання ефективності господарської діяльності підприємства., результатом чого і стало зростання прибутку підприємства.

4. Безпосередньо здійсненням продажу продукції покупцям здійснюють 3 менеджери з продажу ТОВ «Глобус». Робота відділу збуту на підприємстві організована за територіальним (регіональним принципом). Всі ринки збуту на підприємстві поділяються на чотири регіони групи: 1-й регіон – Дніпро; 2-й регіон – Верхньодніпровськ; 3-й регіон – Кам'янське; 4-й регіон – Вільногірськ.

5. Для збуту продукції на ринку ТОВ «Глобус» використовує одно - та дворівневий канал збуту. При використанні однорівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції безпосередньо замовникам зі свого складу (прямими замовниками продукції підприємства є переробні підприємства - консервні, м'ясні та молочні заводи, млини).

У разі використання дворівневого каналу ТОВ «Глобус» здійснює продаж продукції з використанням мережі посередницьких організацій (оптовиків), а ті у свою чергу здійснюють їх збут через свої склади кінцевим замовникам.. Зазначимо, що збут через мережу дилерів ТОВ «Глобус» здійснює на регіональних ринках Дніпропетровської області там, де у підприємства не має прямих контактів з замовниками.

6. Система збуту продукції підприємства досить спрощена – в існуючій системі збуту в підприємства мається тільки один розподільчий центр – це безпосередньо саме склад готової продукції ТОВ «Глобус» в Дніпропетровській області. Оптові замовники самостійно здійснюють транспортування продукції з цього складу до своїх розподільних центрів, що знаходяться, як правило, у місці споживання товару (це можуть бути оптові склади, склади роздрібної торгівлі, магазини і т.д.)

Використовувана підприємством система збуту має один розподільний центр – склад готової продукції в Дніпропетровській області, що у даному випадку має для ТОВ «Глобус» як свої позитивні, так і негативні властивості

7. Протягом останніх років відбулося покращення ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобус», про що свідчать наступні фактори:

- збільшення виручки від реалізації продукції на ринку на 5,9% за період 2019-2020 рр. (головним чином ріст пов'язаний з тим, що протягом 2020 року ТОВ «Глобус» зробило ставку на виробництво плодоовочевої продукції і саме вона головним чином забезпечила приріст збуту, тоді як обсяги реалізації молочної продукції та зернових скоротились);

- валовий прибуток ТОВ «Глобус» збільшився протягом періоду 2018-2019 рр на 94,0 тис грн. або на 24,2%; щоправда протягом періоду 2019-2020 рр він зменшився на 16,9 тис грн. або на 3,5% (проте витрати на маркетинг та збут також скоротились - на 47,3 тис грн. або на 16,3%);

- чистий результат збутової діяльності збільшився протягом періоду 2018-2019 рр. на 67,8 тис. грн. або на 54,9 %; протягом періоду 2019-2020 рр чистий результат збутової діяльності зріс на 30,4 тис грн. або на 15,9% і досяг в 2020 році значення в 221,7 тис грн.

- протягом досліджуваного періоду зросли відносні показники ефективності збутової діяльності ТОВ «Глобус» - рентабельність реалізації збільшилась з 6,9% в 2018 році до 10,2% в 2020 році, а рентабельність збутової діяльності (відношення чистого результату збутової діяльності до витрат ТОВ «Глобус» на маркетинг та збут) зросла з 46,7% в 2018 році до 91,0% в 2020 році.

8. Що стосується рентабельності реалізації продукції ТОВ «Глобус» через окремі збутові канали, то вона є найнижчою для такого каналу як ланка оптових посередників – рівень рентабельності становить лише 7,3%, тоді як рентабельність реалізації переробним підприємствам становить 11,6%. Взагалі варто відзначити, що саме ланка оптових посередників є найбільш проблемним місцем в збутовій діяльності ТОВ «Глобус». Ми вважаємо, що в майбутньому ТОВ «Глобус» потрібно поступово відмовлятися від використання оптових посередників в процесі збуту і переходити до прямої роботи з переробними

підприємствами в тих регіонах, де поки що прямий контакт з замовниками не встановлений.

Враховуючи вищенаведені висновки та вказані недоліки в збутовій діяльності підприємства пропонуємо наступні напрямки покращання логістичного управління збутом продукції :

- реалізація політики більш глибокого проникнення на ринок Дніпропетровської області, зміцнення партнерських стосунків із ключовими споживачами продукції – переробними підприємствами та новими замовниками - продуктовими супермаркетами;

- розширення ринків збуту продукції за рахунок виходу в нові регіони Дніпропетровської області, які на даний момент ще не освоєні підприємством;

- більш повне використання прямого каналу збуту “виробник-кінцевий споживач” та зменшення використання посередників, оскільки як засвідчив проведений аналіз збутової діяльності ТОВ «Глобус», ефективність збуту через прямий канал розподілу значно вища;

- формування диверсифікованого портфелю продуктів за рахунок виробництва різних видів сільськогосподарської продукції, орієнтованих на різних споживачів;

- формування лояльності споживачів по відношенню до ТОВ «Глобус» за рахунок використання гнучкої системи цін та системи цінових знижок на різних сегментах ринку;

- використання новітніх інформаційних технологій та мінімізація витрат на їхній основі.

- оптимізація логістичного ланцюжку при регіональному збуті продукції та зменшення ролі дрібнооптових та середньооптових посередників у збутовій діяльності підприємства.

- перехід від використання посередницької мережі регіонального збуту до власної регіональної збутової мережі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артюх Т.О. Маркетингові аспекти забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств - виробників овочевої продукції / Т.О. Артюх // Агросвіт. - 2018. - №6 . - С.57-60.
2. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємств/ О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун //Держава та регіони. - 2019. - №5 .- С.104-108.
3. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ С.В. Беляєва //Держава та регіони.-2018.-№1 .-С.28-31.
4. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2011. – 495 с.
5. Болт Г. Д. Практическое руководство по управлению сбытом / Гордон Дж Болт. – М: Экономика, 2013. – 271 с.
6. Васюк І. В. Роль маркетингової логістики в процесі функціонування підприємства / І. В. Васюк // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – № 1. – 2011. – С. 93–100.
7. Величко О.П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції аграрного підприємства / О.П. Величко // Економічний простір: збірник наукових праць. – № 35. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – С. 246-254.
8. Веремейчик О. Ф. Збутова діяльність у контексті трансформаційних перебудов споживчого ринку: теоретичний аспект / О. Ф. Веремейчик // Економіка торгівлі та послуг. – 2009. – № 2. – С. 15–19.
9. Вертоградов В. Управление продажами. 2-е изд./ В. Вертоградов - СПб.:Питер, 2013.-236с.
10. Височин І.П. Формування асортиментної політики торговельного підприємства/ І.П. Височин // Вісник КДТЕУ. - 2018. - №5. - с. 25-30.
11. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. / А. В. Войчак. - К.: КНЕУ, 1998. - 268с.

12. Волгин В.В. Логистика хранения товаров: практ. пособ. / В.В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2016. – 368 с.
13. Волкова Т. Збутова політика: розкіш чи незамінний інструмент? / Т. Волкова // Круглий стіл. – 2005. – № 4. – С. 4–5.
14. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика й организация. /Воронкова А.Е. - Луганск, 2015.-315с.
15. Гаркавенко С. С. Маркетинг./ С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2018. - 684с.
16. Германчук А. М. Маркетингова логістика : сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=9940>
17. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие./ Е.А. Голиков - М., Дом "Дашков и К", 2015. -412с.
18. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов //Вісник КНЕУ.- 2018. - №3.- с. 51-59.
19. Гребнев А.И. Экономика торгового предприятия./ А.И. Гребнев / - М: Экономика, 2016. -314с.
20. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm)
21. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2002. – Вип. 56. – С. 263–265.
22. Даас А. Сбытовая деятельность предприятий в условиях формирования рыночной среды : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. эк. наук / Даас Ахмад – Х, 2015. – 16 с..
23. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.

24. Ковальчук І. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств / І.В. Ковальчук, Т.В. Косарева // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 86–94.
25. Котлер Ф. Основи маркетинга./Ф.Котлер.- М.:«Бизнес-книга», 2015.-699с.
26. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2006. – 19 с.
27. Крикавський Є.В. Логістика: Для економістів: [Підруч. для студ. вищ. навч. закл. напряму «Економіка і підприємництво»] / Є.В. Крикавський / Нац. ун-т «Львів. політехніка» — Львів, 2013. — 447 с.
28. Литвиненко В.А. Логистика и маркетинг в. управлении производством. Обзорная информация./ В.А. Литвиненко, А.Н. Родников. - М.: ЦНИИТЭИМС, 1991.- 68с.
29. Логистика. Интегрированная цепь поставок / под. ред.. Домнина С.В., 2015 . – 302 с.
30. Макаренко Г. О. Управління розподілом в умовах маркетингової орієнтації підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук / Г. О. Макаренко. – Донецьк, 2005. – 19 с.
31. Маковский А.Л. Некоторые аспекты применения математических методов при решении логистических задач [Текст] / А.Л. Маковский// Держава та регіони , 2016 . – №1 . – С.206-210.
32. Маркетинг и менеджмент : науч. Ид. / Под ред.. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594с.
33. Матвеев Л. А. Информационные системы: поддержка принятия решений: Учеб. пособие / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов./ Л. А. Матвеев— Спб., 2012. — 241 с.
34. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету . – Київ , 2008 . – Вип. 119 . – С.150-155.



35. Москвітіна Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітіна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємництва: Зб. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2018. - 465с.
36. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. / Ю.М. Неруш - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 271 с.
37. Новиков О.А. Производственно-коммерческая логистика./ О.А. Новиков, А.И. Семененко. - СПб.: СПб ГУЭФ, 1995. — 110 с.
38. Новіков В.М. Розвивати оптові ринки./ В.М. Новіков //Діловий вісник.- 2017. -№11. С.31-33.
39. Овсак О. П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О. П. Овсак, О. В. Іващенко // Збірник наукових праць «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – Київ : НАУ, 2011. – Випуск 29. – 330 с.
40. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Ю. В. Огерчук // Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2004. – 20 с.
41. Одесс В., Баскин А. Структура торговли и покупатель / В. Одесс., А. Баскин //Риск. - 2016. №4. - с. 459.
42. Окландер М.А. Промислова логістика [Текст] : Навч. посіб. / М.А. Окландер ; М.А.Окландер, О.П.Хромов . – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 222с.
43. Оховен М. Магия энергетической продажи / Пер. с. нем. / М. Оховен. - М.: Прогресс, 2013. - 532 с.
44. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность./ Ф. Г Панкратов., Т. К Серегина - М.: Маркетинг. 1997. -326с.
45. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие./ Попов Е. В. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320с.

46. Рогожина Н. Система управления сбытовыми запасами: агрегированная оценка / Н. Рогожина // СХІД: аналітично-інформаційний журнал. – 2010. – № 4 (70). – С. 71–79.
47. Сапіга Р.І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки / Р.І. Сапіга // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика». – 2010. – № 669. – С. 123–129.
48. Сергеев В.И. Коммерческая логистика в бизнесе: Учебник. / В.И. Сергеев. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 608 с.
49. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: учебник / В.И. Сергеев. –М.: ИНФРА-М, 2005. – 975 с.
50. Сумец А.М. Логистика [Текст] : Теория, ситуации, практич. задания: Учеб. пособ. / А.М. Сумец. – Киев : Хай-Тек Пресс, 2009. – 320 с.
51. Федотова І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І. В. Федотова, І. В. Кібець // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 19. – 2012. – С. 57–67.
52. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Є. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 57–61.
53. Цейтлин Л.М. Логистика : Учеб. пособие для студ. экон. спец. / Нац. техн. ун-т «Харьк. политехн. ин-т»./ Л.М. Цейтлин— Х., 2017. — 169 с.
54. Чук О.В. Методика ABC-аналізу виробничих запасів олійно-жирових підприємств [Текст] / О.В. Чук// Агросвіт , 2018 . – №5 . – С.38-40.
55. Чухрай Н.І. Логістичні рішення щодо аутсорсингу / Н.І. Чухрай // Логістика. – 2007. – № 6. – С. 37–39.
56. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок. /Дж. Шапиро. – Питер, 2016. – 181с.
57. Шарчук Т.В. Логістичний аутсорсинг – шлях до оптимізації управління бізнес-процесами на підприємстві / Т.В. Шарчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Серія: «Логістика».–2008. № 633

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008\\_633/112.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/112.pdf)

58. Швець І.Б. Управление производственными запасами на предприятии : монографія / І.Б. Швець, І.А. Бондарева. - Донецк : НАН України, ІЕП, 2008. – 182 с.

59. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4 (37). – С. 88–95.

60. Ясева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Ясева // Практический маркетинг. – 2003. – № 8. – С. 33–34.

## Додатки

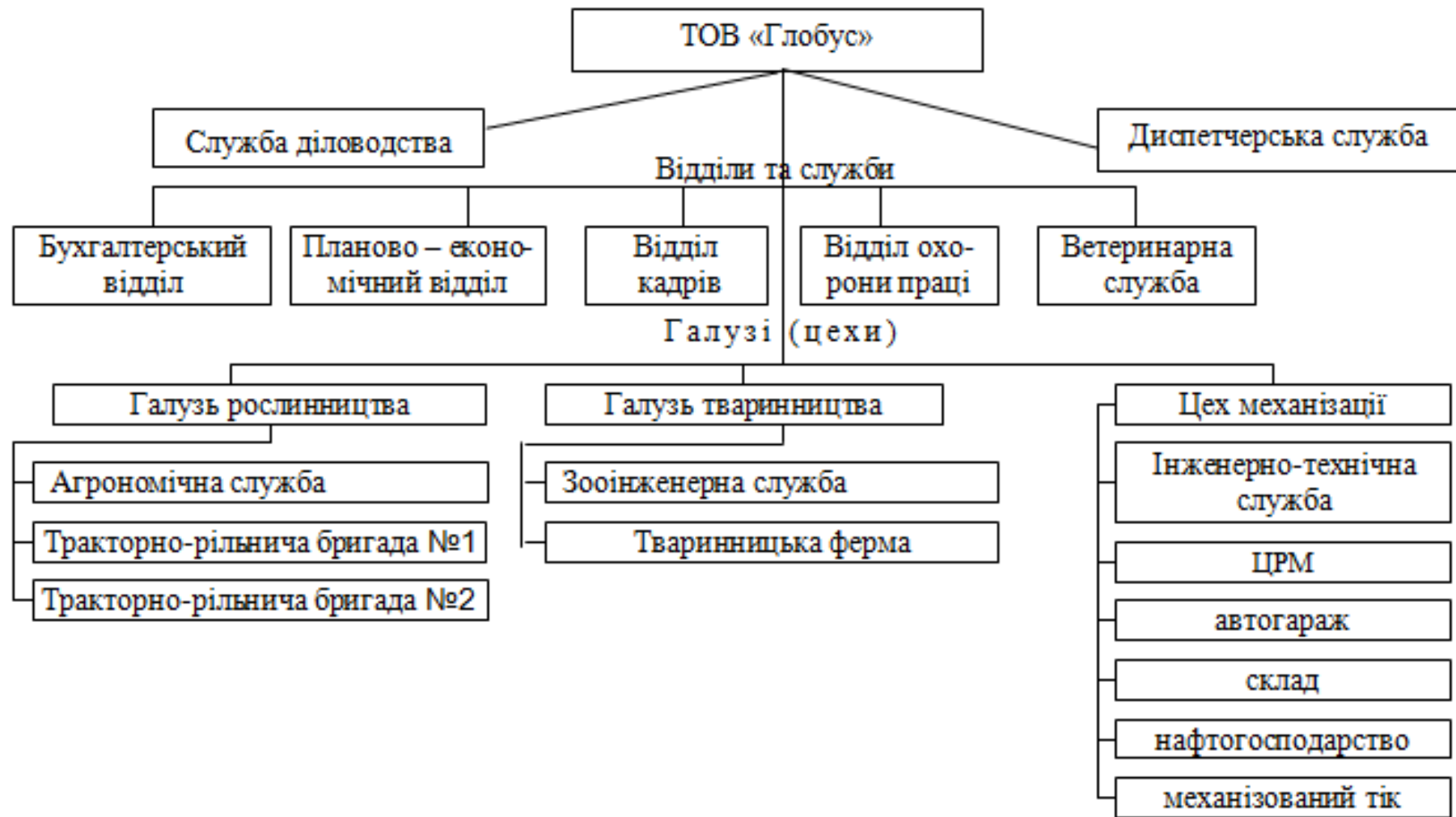


Схема організаційної структури ТОВ «Глобус»

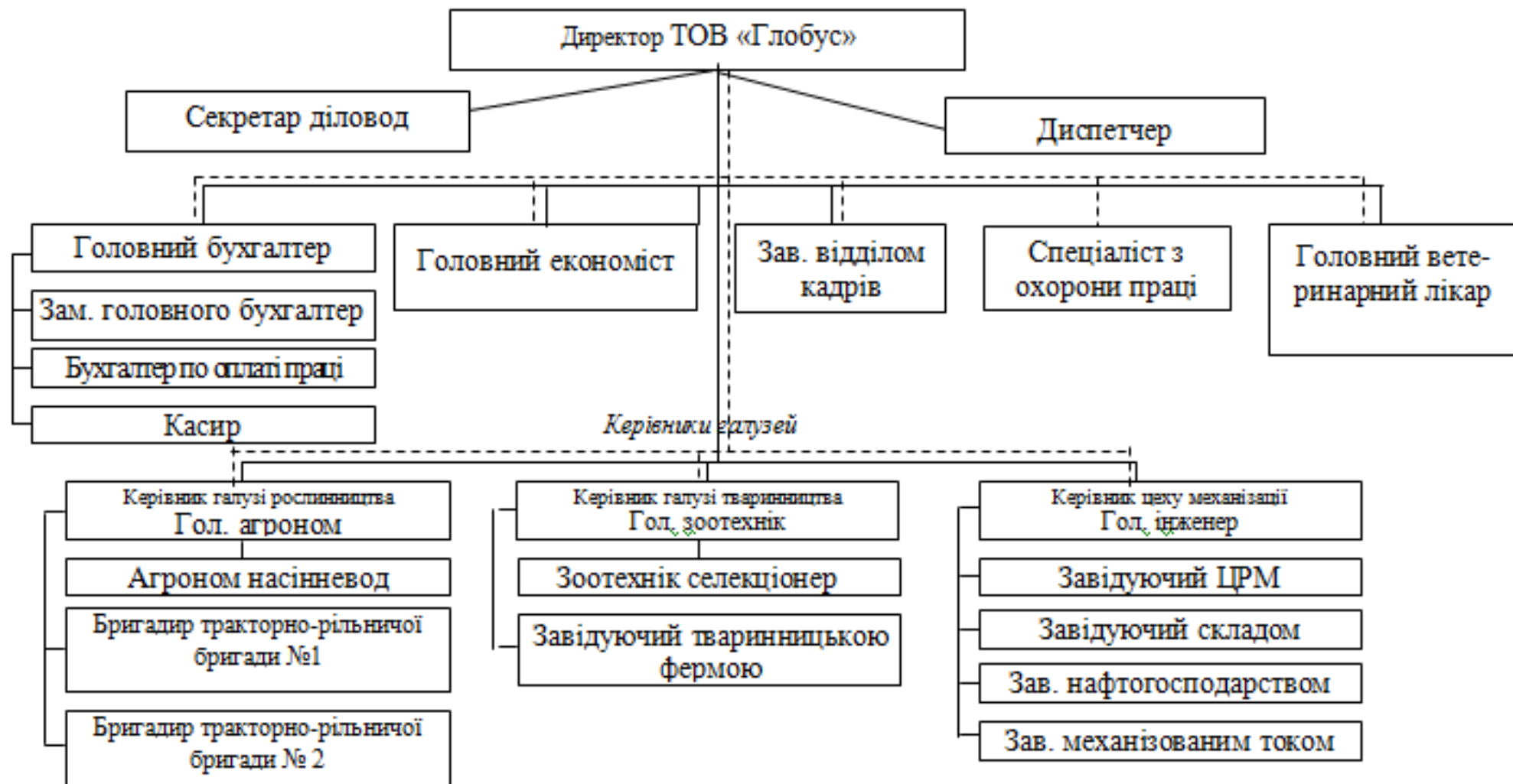


Схема структури управління ТОВ «Глобус»

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный	0,976560404
R-кв адрат	0,953670222
Нормированный	-2
Стандартная ош	88,69602266
Наблюдения	1

## Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
Регрессия	4	323874,2	80968,54	41,16878
Остаток	2	15733,97	7866,984	
Итого	6	339608,1		

	<i>Коэффициент</i>	<i>Стандартная ош</i>	<i>Статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение							-9,9353E-280	1,5952E-279
Переменная X 1							-8,1382E+186	-8,1382E+186
Переменная X 2							-2,9073E+203	2,9073E+203
Переменная X 3	<b>203,64</b>	108,63	11,24496	0,007816	754,1428389	1688,937	754,1428389	1688,937161
Переменная X 4	<b>254,509</b>	39,66607	6,41629	0,02344	83,8396877	425,1783	83,8396877	425,1783123

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам  
Рабочий лист: [Модель.xlsx]Лист2  
Отчет создан: 03.08.2021 08:32:48

## Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$D\$44	Целевая функция Длинный канал	262,9	262,9

## Исчисляемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$F\$28	1. Молоко Короткий канал	300	300
\$G\$28	1. Молоко Длинный канал	700	700
\$F\$29	2. Млхо Короткий канал	220	220
\$G\$29	2. Млхо Длинный канал	0,0	0,0
\$F\$30	3. Продукция зерновых культур Короткий канал	350	350
\$G\$30	3. Продукция зерновых культур Длинный канал	464,1	464,1
\$F\$31	4. Сояевая продукция Короткий канал	100	100
\$G\$31	4. Сояевая продукция Длинный канал	0	0
\$F\$32	5. Плодово-ягодная продукция Короткий канал	110	110
\$G\$32	5. Плодово-ягодная продукция Длинный канал	250	250

## Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$D\$46	Ограничение по общему объему Длинный канал	2494,05	\$D\$46<=\$F\$46	связанное	0
\$F\$28	1. Молоко Короткий канал	300	\$F\$28<=0	не связан	300
\$G\$28	1. Молоко Длинный канал	700	\$G\$28<=0	не связан	700
\$F\$29	2. Млхо Короткий канал	220	\$F\$29<=0	не связан	220
\$G\$29	2. Млхо Длинный канал	0E+00	\$G\$29<=0	связанное	0E+00
\$F\$30	3. Продукция зерновых культур Короткий канал	350	\$F\$30<=0	не связан	350
\$G\$30	3. Продукция зерновых культур Длинный канал	464,0500001	\$G\$30<=0	не связан	464,0500001
\$F\$31	4. Сояевая продукция Короткий канал	100	\$F\$31<=0	не связан	100
\$G\$31	4. Сояевая продукция Длинный канал	0	\$G\$31<=0	связанное	0
\$F\$32	5. Плодово-ягодная продукция Короткий канал	110	\$F\$32<=0	не связан	110
\$G\$32	5. Плодово-ягодная продукция Длинный канал	250	\$G\$32<=0	не связан	250
\$F\$28	1. Молоко Короткий канал	300	\$F\$28<=\$F\$35	связанное	0
\$F\$29	2. Млхо Короткий канал	220	\$F\$29<=\$F\$36	связанное	0
\$F\$30	3. Продукция зерновых культур Короткий канал	350	\$F\$30<=\$F\$37	связанное	0
\$F\$31	4. Сояевая продукция Короткий канал	100	\$F\$31<=\$F\$38	связанное	0
\$F\$32	5. Плодово-ягодная продукция Короткий канал	110	\$F\$32<=\$F\$39	связанное	0
\$G\$28	1. Молоко Длинный канал	700	\$G\$28<=\$G\$35	связанное	0
\$G\$29	2. Млхо Длинный канал	0E+00	\$G\$29<=\$G\$36	не связан	400
\$G\$30	3. Продукция зерновых культур Длинный канал	464,0500001	\$G\$30<=\$G\$37	не связан	335,9499999
\$G\$31	4. Сояевая продукция Длинный канал	0	\$G\$31<=\$G\$38	не связан	250
\$G\$32	5. Плодово-ягодная продукция Длинный канал	250	\$G\$32<=\$G\$39	связанное	0