

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 658.8

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Круш П.В.

“ ____ ” _____ 2019 р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра**

з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»»

Виконав: студент IV курсу, групи УЕ-51

Герасимук Марія Олександрівна _____

Керівник к.е.н., доцент Шашина М.В. _____

Консультант з економіко-математичного

підрозділу к.е.н, доц. Кузьмінська Н.Л. _____

Рецензент к.е.н., доц. Черненко Н.О. _____

**Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань.**

Студентка _____

Київ – 2019 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Круш П.В.
«___» _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Герасимук Марії Олександрівні

1. Тема роботи «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»», керівник роботи: Шашина Марина Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від 28.02.2019 року № 788-с.

2. Строк подання студентом роботи: 29.05.2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2014-2017 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

Розділ 1. Теоретичні аспекти ефективної збутової діяльності

1.1. Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві

1.2. Принципи, функції та структура організації збуту на підприємстві

1.3. Методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз збутової діяльності на прикладі ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.3. Економічний аналіз збутової діяльності підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Розділ 3. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.1. Напрямки підвищення ефективності збуту металопродукції ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.4. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 25.12.2018 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	25.12.2018 р.	
2	I розділ написання д/р	28.01.2019 р.	
3	II розділ написання д/р	11.03.2019 р.	
4	III розділ написання д/р	18.04.2019 р.	
5	Попередній захист дипломної роботи	24.05.2019 р.	
6	Строк подання дипломної роботи на кафедру	29.05.2019	
7	Захист дипломної роботи	17.06 – 30.06.2019	

Студент _____

Герасимук М.О.

Керівник роботи _____

Шашина М.В.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Герасимук Марії Олександрівни на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»», напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2019, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 105 сторінок, містить 19 рисунків, 31 таблицю та додатки.

Мета роботи полягає в економічному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» в роботі використані такі методи: логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, графічний метод, методи економіко-математичного моделювання, метод логічного узагальнення та порівняльний.

В роботі було проаналізовано показники, які характеризують загальну економічну та збутову діяльність підприємства. Аналіз показав, що підприємству необхідно збільшувати клієнтську базу, аби мати більший обсяг реалізації та прибутку. Для того, щоб покращити дану ситуацію необхідно реорганізувати відділи з продажу та закупити свій власний транспорт для здійснення перевезень вантажу(продукції) і завдяки цьому підвищити загальну прибутковість підприємства.

Об'єкт дослідження – є збутова діяльність на підприємстві.

Предмет дослідження – є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Ключові слова: проектний продаж, підприємство, виробництво, дохід, прибуток, витрати, збутова діяльність.

ABSTRACT

Herasymuk`s bachelor thesis on the topic "Economic substantiation of directions of increasing the efficiency of sales activities of LLC" Metinvest-SMC ", field of study 6.030504 "Economics of Enterprise ", NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", 2019, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, list of literature sources and applications.

The work has a volume of 105 pages, contains 19 figures, 31 tables and applications.

The purpose of the work is to economically substantiate the directions of increasing the effectiveness of marketing activities of LLC" Metinvest-SMC ".

In order to economically substantiate the directions of improving the sales efficiency of LLC" Metinvest-SMC ", the following methods were used in the work: logical method, horizontal and vertical analysis method, graphical method, methods of economical-mathematical modeling, method of logical generalization and comparative.

The work analyzed the indicators that characterize the overall economic and marketing activity of the enterprise. The analysis showed that the company needs to increase its client base in order to have more sales and profits. In order to improve this situation it is necessary to reorganize sales departments and procure their own transport for the carriage of goods (products) and thereby increase the overall profitability of the enterprise.

The object of the research is the sales activity at the enterprise.

The subject of research - is a collection of theoretic, methodological and practical approaches to increase the effectiveness of marketing activities LLC" Metinvest-SMC".

Key words: project sales, enterprise, production, income, profit, expenses, sales activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1. Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві	11
1.2. Принципи, функції та структура організації збуту на підприємстві.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».	36
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	36
2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	48
2.3. Економічний аналіз збутової діяльності підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	57
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	68
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	74
3.1. Напрями підвищення ефективності збуту металопродукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	74
3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	79
3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	83
3.4. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	90
Висновки до розділу 3.....	95
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність дослідження. Збутова діяльність для будь-якого підприємства є дуже важливою, оскільки ефективна її реалізація забезпечує підприємству необхідні обсяги реалізації продукції, а отже, і виручку, і прибуток. Для підприємств, на сучасному етапі побудови ринкових відносин, актуальним є вирішення проблем, що стосуються підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки існує необхідність її гнучкого пристосування до зростаючих вимог ринку з метою підвищення конкурентоспроможності виробників.

Ступінь розробки наукової проблеми. Необхідність підвищення ефективності збутових заходів та оперативного реагування управлінських процесів у збутовій діяльності організації на зміну умов функціонування пояснює постійну зацікавленість вітчизняних підприємців до збуту як важливої функціональної складової діяльності підприємства. Вагомий внесок у дослідженні цієї проблематики здійснили у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Герасимчук, С. Гаркавенко, Є. Крикавський, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В. Терещенко, Ф. Котлер та інші. Актуальність проблем збутової діяльності підприємств та необхідність розширення діапазону наукового дослідження в цій сфері зумовлює об'єктивну необхідність в подальшому розробленні теоретичних та прикладних засад удосконалення збутової діяльності підприємств.

Відомий вчений В. В. Бурцев трактує поняття збутової діяльності так, він каже, що збутова діяльність є сукупністю дій, що виконуються з того моменту, як продукт в тій формі, в якій його буде використано, надходить до комерційного підприємства чи кінцевого виробника, й до того моменту, коли споживач купує його [2].

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дипломну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління

підприємствами і шляхи їх вирішення» (НДР 0116U004579), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади організації збутової діяльності на підприємстві та розроблено практичні рекомендації щодо шляхів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

У процесі дослідження поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розглянуто сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві.
- виявлено принципи, функції та структуру організації збуту на підприємстві;
- розглянуто методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства;
- здійснено розгорнутий аналіз економічного стану стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- застосовано кореляційно-регресійний аналіз ефективності збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- здійснено комплексне оцінювання збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- виявлено напрями вдосконалення та шляхи підвищення ефективності збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- обґрунтовано необхідність удосконалення збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- розраховано витрати на реалізацію заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»
- здійснено оцінювання економічної ефективності удосконалення збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Об'єктом дослідження є збутова діяльність на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до підвищення ефективності збутової діяльності на ТОВ

«Метінвест-СМЦ».

Методи дослідження. Було використано такі методи: статистичний для наведення даних про загальну характеристику підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ», метод графічного аналізу – використано для візуалізації статистичних даних підприємства, метод формування таблиць для зручного подання загальної характеристики підприємства, здійснення розрахунків основних економічних показників, при економічному аналізі збутової діяльності, а також при обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, а також методи економіко-математичного моделювання та прогнозування; застосовано пакет прикладних програм Microsoft Excel для здійснення кореляційно-регресивного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Метінвест-СМЦ» та прийняті до використання в його практичній діяльності. (Акт впровадження № 666 від 03.05.2019 р.).

Апробація. Основні результати дослідження опубліковано в наступній статті: Герасимук М.О., Шашина М.В. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. - Мультидисциплінарний Міжнародний науковий електронний журнал «НАУКА-ОНЛАЙН», 2019.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві

Збутовій політиці традиційно підприємствами приділялася менша увага в порівнянні з розробкою товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політик. Лише при неможливості досягнення конкурентних переваг в перерахованих сферах погляд звертався до збутової політики.

Тим часом, саме в сфері збуту найбільш складно скопіювати успішні рішення, оскільки це пов'язано з комплексністю розв'язуваних проблем, відносною «прихованістю» кроків від стороннього погляду і відкладеним у часі проявом вдалого поєднання організаційних і людських ресурсів.

Збут є сферою діяльності, де в кінцевому підсумку реалізуються цілі фірми. Тому організацію збуту необхідно розглядати в якості найважливішої складової маркетингових заходів на обраному ринку. Збут – це процес просування товару від виробника до споживача, що включає транспортування товару, складування, зберігання, підтримування запасів на потрібному рівні, просування до оптовим і роздрібним торговцям, передпродажну підготовку, оформлення замовлень, документів і страховок, здійснення контролю за рухом вантажів і продаж товару [8].

В силу своєї складності процес збуту не може розглядатися як одноразовий захід, він повинен бути частиною глибоко продуманої довгострокової стратегії фірми. Відповідно до цілей фірми повинен розроблятися план по збуту в цілому, потім план по товарних групах і окремих товарах, план по окремих ринках, план по торговим представникам і, в разі великих споживачів, – план по споживачах.

Головною метою збуту є реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [6].

Основні завдання збутової діяльності:

- доставити товар в таке місце, в такий час і в такій кількості, щоб це найбільше влаштувало споживача;
- залучити до товару увагу споживача, зацікавити його в покупці.

Збутова політика – це поведінкова філософія чи загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі [7].

Іншими словами збутова політика являє собою свідоме керівництво діяльністю з розповсюдження товару.

Інструментом впливу на споживача з боку підприємства в рамках збутової політики є збутова механізм. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структура, сам процес вибору збутових каналів, а з іншого – дії по розробці і реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

Територіальна і тимчасова роз'єднаність вимагає значних додаткових витрат на доставку споживачеві товарів і надання послуг клієнтам.

В якості критеріїв прийняття рішень при здійсненні заходів збутової політики можуть застосовуватися: величина товарообігу; частка ринку; витрати по збуту; ступінь розгалуженості мережі розподілу; імідж каналів збуту, тобто організацій, які забезпечують розподіл і збут товарів; рівень кооперації суб'єктів у системі розподілу, який би зниження конфліктності і комерційного ризику; гнучкість і живучість розподільній мережі.

Розподільна мережа може включати наступних суб'єктів: розподільні органи фірми-виробника; збутових посередників; збутових партнерів, представлених на рисунку 1.1.

Як збутових посередників, як правило, виступають оптові та роздрібні підприємства, що володіють економічної та юридичної самостійності.

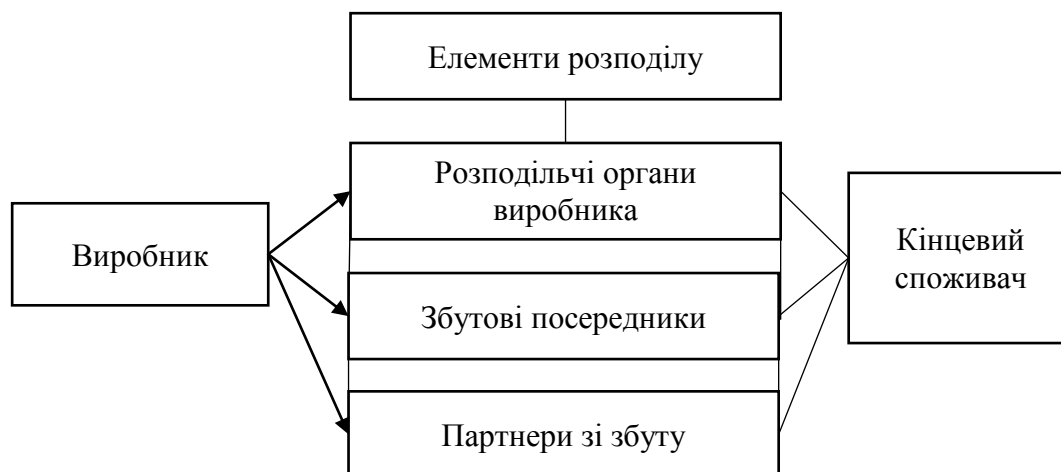


Рисунок 1.1 – Процес розподілу товарів

Джерело: складено на основі [7].

Ці підприємства розробляють самостійну, незалежну від фірми-виробника збутову політику і заходи щодо її проведення. Тоді як органи фірми-виробника, наприклад, відділи з продажу та реалізації товару, не мають такої самостійності.

Незважаючи на те, що партнери по збуту володіють правовою самостійністю, вони виконують підтримуючу функцію (агенти, експедитори, маклери і т. д.). Залежно від наявності в розподільній мережі органів фірми-виробника, збутових посередників і збутових партнерів, їх структурної зв'язку розподільна мережа може бути простою або складною.

Для характеристики договірних і комунікативних зв'язків суб'єктів збутової мережі використовуються такі поняття, як канал збуту і шлях збуту.

Канал збуту – це сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому суб'єкту право власності на конкретні товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача [6].

Носії комерційних комунікацій, в якості яких виступають організації або особи, складові канал, здійснюють такі основні функції в системі розподілу товару:

- маркетингові дослідження і збір інформації для стратегічного і тактичного планування збуту продукції і послуг;

- стимулювання збуту;
- взаємодія з потенційними покупцями;
- вивчення вимог покупців з метою адаптації товару до мінливих потреб;
- організація зв'язку і вивчення потенційних споживачів продукції;
- планування та організація системи руху товару (транспорт, складування, контроль);
- фінансування руху потоків товарів по обраному шляху розподілу;
- компенсація можливих ризиків, пов'язаних з функціонуванням каналу поставки товару.

Оскільки перелічені функції можуть бути покладені і виконані як фірмою-виробником, так і посередницько-збутовою організацією, вибір носія комерційно-збутових комунікацій являє собою питання про відносну ефективності каналу розподілу. Ефективність визначається відношенням ймовірного ефекту від використання того чи іншого каналу збуту до витрат на створення і експлуатацію цього каналу. Шлях каналу – це спосіб, засіб, за допомогою якого товари переміщуються від виробника до споживача. Від обраного каналу залежать швидкість, час, ефективність руху та якість поставки товару від виробника до кінцевого споживача [10]. Вибір шляху розподілу являє собою також техніко-економічну і соціально-екологічну задачу. Завдання системи розподілу товарів і послуг можуть бути стратегічними і тактичними.

Стратегічні завдання пов'язані в основному з організаційно-комерційної функцією розподілу, з формуванням і організацією каналів збуту. До них відносяться такі: прогнозування і планування перспективних потенційних каналів і шляхів збуту; обґрунтування і вибір прямого або непрямого типу збуту товарів, тобто без включення або з включенням проміжних ланок (суб'єктів) на шляху товару від виробника до споживача (пряма поставка самою фірмою-виробником, оптової або роздрібною організацією).

Тактичні завдання розподілу стосуються: роботи з уже існуючими клієнтами; реалізації програм по залученню нових покупців; пошуку і відбору

комерційних пропозицій на поставку товару або надання послуг; організації стимулювання оплати замовлень; встановлення шляхів прямування комівояжерів, їх чисельності, мотивації і контролю; перевірки діяльності зовнішньої служби фірми-виробника, а зокрема наявності і достатності торгових запасів, необхідності презентації товару, заходів щодо підтримки збуту; встановлення структури і величини як загальних витрат, так і витрат по кожній складовій витрат, пов'язаних з фізичним розподілом товару, а також порівняння цих витрат з рівнем сервісу поставки; аналіз і розвитку комп'ютерного забезпечення в системі розподілу для оперативного відстеження попиту і пропозиції, а також розвитку самообслуговування, системи обліку і контролю за обсягами продажів і цінами реалізованих товарів для організації оперативних маркетингових заходів. Основними функціями системи розподілу, крім наведених вище, можуть бути: накопичення, сортування та розміщення товарів; забезпечення збереження і захисту товару, що знаходиться на зберіганні або в процесі передачі прав на володіння ним; підтримання контактів, ведення переговорів і комерційних угод між покупцями і продавцями; передача прав власності на товар від продавця до покупця; концентрація і розосередження товарів.

На практиці застосовуються різні шляхи збуту в розподільній політиці, показані на рисунку 1.2.

Прямий збут	Непрямий збут		
Нульовий рівень	Однорівневий	Дворівневий	Трьохрівневий
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Виробник</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p style="text-align: center;">Через внутрішні збутові органи фірми: комівояжерів, відділи з продажу, автомати з продажу, поштову розсилку</p> <p style="text-align: center;">Через зовнішні збутові органи фірми: комісіонерів, маклерів, ярмарки, аукціони</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Споживач</div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Виробник</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Торгівельне представництво</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Роздрібна фірма</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Споживач</div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Виробник</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Комівояжер</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Оптова фірма</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Роздрібна фірма</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Споживач</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Виробник</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Оптова фірма</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Дрібнооптова</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">Роздрібна фірма</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">Споживач</div>

Рисунок 1.2 – Основні шляхи каналів збуту продукції

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [10]

Основними методами збуту є:

- торгові системи, які включають централізований і децентралізований збут;
- власна або зовнішня форми організації продажу (форма збуту);
- прямий і непрямий збут через торгові посередницькі підприємства (шляхи збуту).

Залежно від числа посередників в системі збуту встановлюється рівень каналу, в якості якого можуть виступати юридична фірма або фізична особа, що виконують функції переміщення товару від виробника до споживача. Число проміжних рівнів може характеризувати протяжність каналу. Канал нульового

рівня, наприклад, не включає посередника, так як виробник за допомогою власних внутрішніх або зовнішніх утворень передає товар безпосередньо споживачам. Вибір альтернативного варіанту системи розподілу залежить від різних чинників, у великій мірі – від призначення, характеру товару, фінансового потенціалу, іміджу фірми-виробника і т.д. Так, при одно-дво- і трьохрівневому каналах в систему розподілу вбудовуються один, два або три посередники (відповідно роздрібний, оптовий і дрібнооптовий торговець). Концепція маркетингу взаємодії орієнтує на вибір не одного якого-небудь каналу з усіх можливих, а найкращої комбінації цих каналів, беручи до уваги не миттєву вигоду, а розвиток довгострокових взаємовідносин з бізнес-партнерами [8].

Кожен канал збуту має свої переваги і недоліки. Кількість рівнів каналу і склад його суб'єктів (членів) мають важливе значення при формуванні каналу розподілу. Структуру можливих каналів розподілу виробник повинен визначати на основі маркетингових досліджень ринків збуту своєї продукції і наявних коштів для покриття витрат по її реалізації власними постачальними і ринковими структурами. Таким чином, при розробці збутової політики слід виходити з цілей, яких підприємство бажає досягти, політики підприємства в цілому, маркетингової стратегії, а також узгодження рішень по збуту з іншими елементами маркетинг-міксу. Процес характеризується циклічністю – з вибором каналу збуту і прийняттям рішень по фізичному розподілу товару слід відповідно до постійної динамічності середовища переглядати ці рішення. Комерційне розуміння маркетингу як методу і інструмента збуту, що означає лише пошук і відбір покупця (замовника) продукції, яку підприємство виробило або в змозі виробляти, не відповідає розвиненому рівню ринкових відносин. Орієнтація виробництва тільки на збут товарів є причиною постійної неузгодженості між попитом і пропозицією, а також кризи надвиробництва, оскільки зовнішній вигляд і виробничі характеристики товару слабо або зовсім не пов'язані з фактичними потребами ринку. Концепція маркетингу взаємодії ґрунтується на принципах активного залучення до процесу виробництва,

розподілу, реалізації та споживання товару всіх учасників маркетингової системи.

Такий підхід до бізнес-комунікацій змінює мету і спрямованість організації підприємництва, орієнтуючи менеджмент і всіх учасників виробництва і збуту продукції на потреби покупців і кінцевих споживачів товару. Це означає, що необхідно виробляти такі товари і в такому обсязі, які потрібні ринку, збут яких визначений з хворої ймовірністю завдяки попередніми маркетингових досліджень потреби ринку, широкому вивченню і прогнозуванню динаміки ринку і навколишнього його середовища.

Прийняті концепції маркетингу змінює методи, за допомогою яких фірма досягає запланованих цілей виробництва і збуту продукції. Однак концепція маркетингу ні в якій мірі не призводить до зменшення значення функцій збуту.

1.2. Принципи, функції та структура організації збуту на підприємстві

Основними принципами діяльності у сфері розподілу можна назвати наступні:

- цілеспрямованість (відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених фірмою цілей);
- всебічність обліку маркетингової інформації щодо вимог покупців, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, про державну політику в галузі регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і т. д.);
- комплексність (розгляд збутової політики в невідривної паралельної зв'язку з іншими елементами маркетинг-міксу – товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політикою);
- скоординованість (сполучуваність прийнятих рішень по збуту з рішеннями в області товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу);

- системність (розгляд збуту і інших інструментів маркетингу як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного застосування);
- гнучкість (готовність до перегляду своїх позицій в разі необхідності).

У відповідності з основними принципами збутової діяльності розробляється стратегія збуту і потім тактика. Збутова стратегія – це довго і середньострокові рішення щодо формування і зміни збутових каналів, а також процесів фізичного переміщення товарів в часі і просторі в ринкових умовах. Збутова стратегія розробляється для різних ринків, різних товарів, стадій життєвого циклу товарів і з інших підстав [9].

Збутова тактика – заходи короткострокового і разового характеру. Тактичні заходи спрямовані на усунення деформації, яка виникає в діяльності виробничих підрозділів і збутової мережі внаслідок непередбачених змін ринкової кон'юнктури, помилок управлінського персоналу і може привести до повного протиріччя зі стратегічними установками фірми. Суть всіх збутової політики розкривається в процесі планування та реалізації стратегічних і тактичних дій [10].

Збут промислової продукції є заключним ланкою між її виробництвом, маркетингової орієнтації розподілом і споживанням. Існують три групи функцій служби збуту готової продукції на основі маркетингової орієнтації: планування; організація; контроль і регулювання. Кожна з цих груп функцій, в свою чергу, складається з ряду конкретних функцій (робіт), що відображають специфіку кожної групи.

Планування передбачає виконання таких функцій:

- розробка перспективних і оперативних планів продажів;
- аналіз і оцінка кон'юнктури ринку;
- формування асортиментного плану виробництва по замовленнях покупців;
- вибір каналів розподілу і руху товару;
- планування рекламних кампаній і розробка заходів щодо стимулювання збуту;

- складання кошторисів-витрат по збуту і їх оптимізація. До організації збуту відносяться такі функції:
- організація складського і тарного господарства для готової продукції;
- організація продажів і доставка продукції споживачам;
- організація передпродажного і після продажного обслуговування споживачів;
- організація каналів руху товару і розподільних мереж;
- організація рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту;
- організація підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв;
- організація інформаційно-диспетчерської служби. До функцій контролю і регулювання відносяться такі:
- оцінка результатів збутової діяльності;
- контроль за виконанням планів збуту;
- оперативне регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх несприятливих факторів;
- оцінка і стимулювання діяльності збутового апарату;
- статистичний бухгалтерський і оперативний облік і звітність збутової діяльності.

Функції служби збуту підприємства відрізняються великою різноманітністю. Крім того, необхідно враховувати особливості їх виконання кожним товаровиробником, що багато в чому визначається такими факторами:

- номенклатурою і масштабами виробництва;
- кількістю та географією споживачів;
- чисельністю та інтенсивністю каналів розподілу;
- характером і формами організації каналів руху товарів;
- іміджем товаровиробника і його торговельною мережею.

Організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягів збутової діяльності, виду, характеру продукції, що відвантажується продукції і

багатьох інших особливостей. Найбільш поширеною формою структурної побудови служби збуту є функціональна, що включає в себе як управлінські підрозділи, так і виробничі. До управлінських підрозділів відносяться відділи (бюро, групи) збуту. У відділ збуту можуть входити бюро (групи): замовлень; вивчення попиту; планове; договірно-претензійну; рекламне; монтажу; налагодження; сервісного обслуговування продукції та ін. До виробничих підрозділів відносяться склади готової продукції, цехи (ділянки) комплектації, консервації і упаковки готової продукції, виготовлення пакувальної тари, експедиції і відвантаження.

Розрізняють централізовану і децентралізовану форми служби збуту. При централізованій формі складське господарство адміністративно підпорядковується безпосередньо керівнику відділу збуту. При децентралізованій формі відділ збуту відособлений від складів готової продукції (рис. 1.3). На невеликих підприємствах, де обсяги діяльності по матеріально-технічного постачання і збуту невеликі, організуються єдині постачальницько-збутові відділи (рис. 1.4).

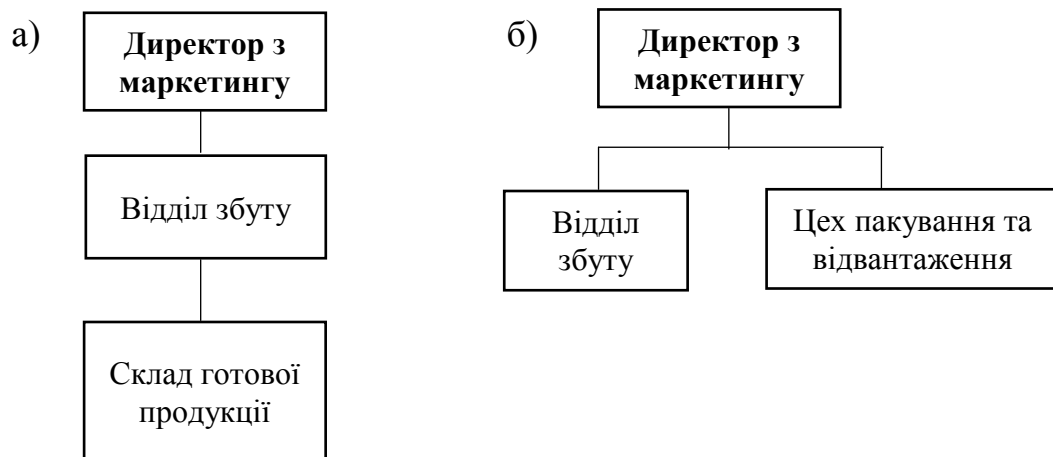


Рисунок 1.3 – Форми відділу збуту великого підприємства:

а — централізована; б — децентралізована

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [31]

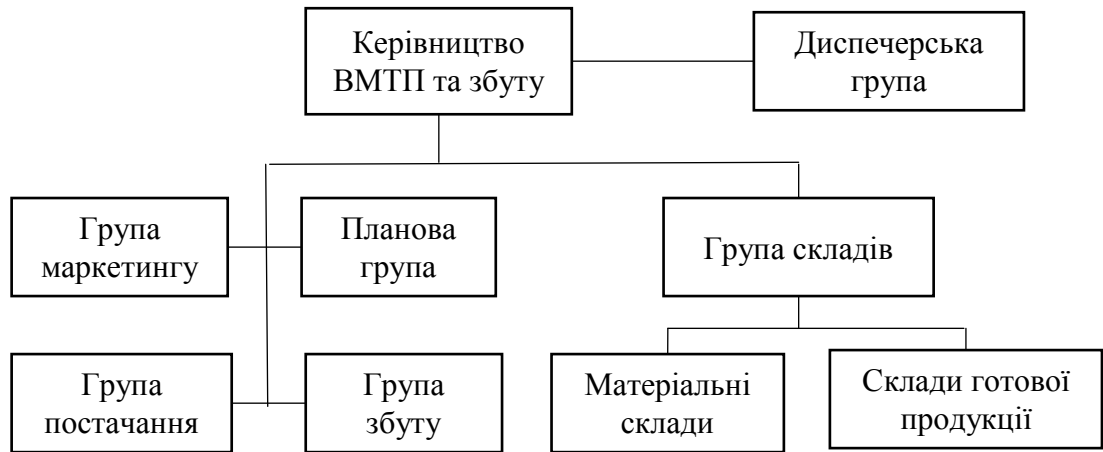


Рисунок 1.4 – Структура управління ВМТП та збуту на невеликому підприємстві

Джерело: складено автором на основі дослідженої інформації [31]

Оперативна робота по збуту продукції умовно поділяється на дві частини: оперативне планування і безпосередньо оперативна робота. Зміст першої частини зводиться до уточнення і деталізації раніше розроблених планів поставок, розробці календарних завдань з поставок, планування відвантаження, погодженням з одержувачами конкретних термінів відвантаження продукції і на цій основі складання календарних графіків поставки.

Друга частина оперативно-збутової роботи за змістом ширше і передбачає контроль за надходженням продукції з виробництва, її прийманням, підготовкою і відправкою споживачам; уточнення деяких умов відпустки або відвантаження продукції; забезпечення транспортними засобами; постійний зв'язок зі споживачами; контроль за поставками, надання своєчасної звітності про процес виконання планів поставок.

Облік і звітність охоплюють всі стадії руху готової продукції: вихід її з виробництва, знаходження на складі і надходження споживачу.

Інформаційна Для раціональної організації збутової діяльності підприємства створюють інформаційну систему збуту. Будується така система в такий спосіб:

- визначаються дані, необхідні для обліку (які і від кого потрібні дані; які дані можна отримати, а хто аналізує дані);
- узагальнюються і надаються дані;
- визначаються шляхи руху інформації.

Раціональна інформаційна система уникає як нестачі, так і надлишку інформації. В сучасних умовах при розвиненості телекомунікаційних систем і технологій все більш небезпечним стає отримання надлишку інформації. Тому актуальним є відбір інформації при обліку і обробці даних.

Інформаційна система з управлінням збутовою діяльністю підприємства повинна містити наступну інформацію:

1. Про позицію підприємства на ринку:

- частка ринку;
- райони діяльності продавців (розміщення споживачів);
- ступінь популярності і імідж (профіль полярності оцінок);
- параметри ділового поля (покупці, області збуту, товарна номенклатура).

2. Про відносини на ринку (ситуація і розвиток), параметрах, структуру і вимоги ринку:

- попит – потенціал збуту; резерви збуту; кількість і типи покупців, мотиви покупок;
- торгівля – наявні в розпорядженні підприємства шляхи збуту; мети, стратегії і поведінку посередників в збуті;
- конкуренція – конкуренти і значимість частин (часток) ринку, на яких вони працюють; мети, стратегії і поведінку конкурентів;
- рекламації;
- конкурентні цілі;
- причини анулювання замовлень;
- наявні на складі запаси і час їх поставок.

В даний час на підприємствах впроваджуються інформаційні системи збуту з використанням ЕОМ. Це істотно покращує їх функціонування і значно

знижує витрати на управління збутовою діяльністю підприємства. Природно, перехід до комп'ютеризованої інформаційної системи збуту пов'язаний з великими інвестиційними витратами і додатковим навчанням персоналу.

1.3. Методичні підходи до оцінки збутової діяльності підприємства

Успішне функціонування підприємств, а також рух їх товарних потоків в нових економічних умовах передбачає реструктурування всіх сфер діяльності господарюючих суб'єктів, але головним чином це стосується виробничо-збутової діяльності підприємства. Робота з продуктом і виробничою програмою є одним з головних напрямків реалізації товарної політики підприємства. При наявності жорсткої конкуренції основне завдання системи управління виробництвом і збутом – забезпечення завоювання і збереження організацією кращою частки ринку. Невміння управляти виробництвом і збутом в сучасних умовах господарювання народжує наступний ланцюжок проблем: переповнені склади, неплатежі, відсутність оборотних коштів на закупівлю сировини, часткова і навіть повна зупинка виробництва. Однією з найважливіших завдань, що стоять перед моніторингом, є розробка варіантів управлінських рішень. Автором в ході виконання роботи було встановлено, що найбільшу складність при організації системи моніторингу на промислових підприємствах викликає відсутність контролю за виробничо-збутовою діяльністю.

Для повноцінного аналізу методичних підходів до здійснення моніторингу виробничо-збутової діяльності і дослідження можливості їх застосування для машинобудівних підприємств були вивчені роботи М. В. Акулича, В. В. Бурцева, В. П. Вороненко, А. В. Грязева, Н. Л. Зайцева, Д. Іванова, В. І. Сергєєв, В. С. Лукинський, В. М. Пурліка і ін.

Аналіз методичних підходів в роботах зазначених авторів показав, що моніторинг є однією з найважливіших функцій управління промисловим підприємством. Це відзначається майже у всіх вивчених методиках. Аналіз також показав, що універсальної методики моніторингу не існує, використання певних

методів залежить від поставленої мети, вирішуваних завдань, характеру інформації, що надходить і т. п. При здійсненні моніторингу можуть одночасно змінюватися різні методи, але при цьому виникає проблема їх сумісності, так як вони не завжди можуть з подружжя один з одним. Крім того, витрати на використання тих чи інших методів різні, а доцільність може змінюватися в залежності від часу і поставлених завдань. Застосовувані авторами методичні підходи мають різну ступінь формалізації: одні доведені до рівня економіко-математичних моделей і мають програмне забезпечення для ЕОМ, інші мають слабе опис як самого методу, так і алгоритму його застосування.

В процесі виконання роботи було також виявлено, що зміст моніторингу, його цілі і завдання визначають склад і перелік показників, які повинні носити комплексний характер і бути тісно пов'язані з системою контролю на підприємстві.

Для того, щоб процес виробництва і реалізації продукції промислового підприємства здійснювався безперервно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі і в просторі. Це досягається за допомогою системи показників, що характеризують всі процеси виробництва та реалізації [1]. Набір показників не є незмінним. Для кожного конкретного підприємства він може бути різним. В значній мірі це залежить від складу, кількості і якості інформації, яка необхідна для ефективного управління.

Розглянемо більш докладно методичні підходи до моніторингу виробничо-збутової діяльності, освітлені в роботах А. Р. Радіонова, В. І. Сергєєва, В. В. Бурцева, А. В. Шера і В. М. Пурліка.

Розглядаючи методичні питання моніторингу виробничо-збутової діяльності промислового підприємства, А. Р. Радіонов [2] вказує, що при здійсненні моніторингу виробничо-збутової діяльності підприємства в першу чергу повинен враховуватися фактор регулярності. Для кожної розглянутої марки готової продукції слід використовувати такі основні показники реалізації продукції:

— обсяг добового відвантаження;

- інтервал відвантаження;
- обсяг добового виробництва;
- інтервал між робочими днями;
- середнє значення кожного з перерахованих факторів;
- нерівномірність добових обсягів виробництва і відвантажень по інтервалах і обсягами.

Готова продукція підприємства може реалізовуватися регулярно і періодично. У зв'язку з цим на підприємстві з регулярними і періодичними відвантаженнями умови виробничо-збутової діяльності організовані двома абсолютно різними способами і відповідно вимагають використання різних груп відслідковуються показників. Під регулярними в даному випадку розуміються відвантаження, які здійснюються протягом усього року (в загальному випадку – через різні інтервали часу), а періодичні відвантаження здійснюються в обмежені періоди року (наприклад, тільки в навігаційний період). Крім того, при регулярних відвантаженнях необхідно додатково врахувати такий фактор, як тип виробництва – індивідуальний (або малосерійний) або масовий (крупносерійним, середньосерійному).

Для готової продукції масового (великосерійного, середньосерійного) виробництва відслідковують показники доцільно розділити на дві групи: перша група пов'язана з комплексом підготовчих та інших операцій; друга група враховує рівномірні (здійснювані кожен день) і нерівномірні (дискретні) процеси надходження і відвантаження продукції.

Характер зміни показників, що входять в вищевказані групи, повинен бути обов'язково врахований при аналізі моніторингу виробничо-збутової діяльності.

Розподіл вищевказаних показників на дві групи обумовлено застосуванням різних методів їх розрахунку. Для першої групи показників вихідна інформація, яка потрібна для моніторингу збуту готової продукції, є детермінованою. Є норми часу, необхідні для виконання конкретних підготовчих операцій з пакування, маркування, навантаження і т. д., Які можна

визначити на основі технічних умов, технологічних регламентів і т. п.

Друга група показників відображає стохастичний характер моніторингу готової продукції. Врахувати вплив цих показників на виробничо-збутову діяльність можна тільки за допомогою застосування методів теорії ймовірностей і математичної статистики.

У роботі В. І. Сергєєва [3] особливу увагу при проведенні моніторингу збутової діяльності приділяється здійсненню споживчого сервісу. У своїй методиці автор виділяє сім основних етапів. Методи і процедури проведення моніторингу залежать від обраних логістичних концепцій і стратегії управління якістю логістичного сервісу з позиції споживачів.

Організація і проведення моніторингу збутової діяльності передбачає, що вище керівництво підприємства визначає відповідні процедури моніторингу в залежності від обраної логістичної стратегії (перший і другий етапи).

У реалізації логістичної стратегії бере участь весь персонал підприємства. На цих етапах на підприємстві встановлюються пріоритети якості сервісу.

На наступному (третьому) етапі визначаються і обґрунтовуються вимоги, які пред'являють споживачі до конкретних логістичних функцій. На даному етапі потрібне постійне здійснення моніторингу та реєстрація зміни вимог. Тут використовуються такі методи, як анкетування, структуровані інтерв'ю, фокус-групи і т. п. Крім безперервного вивчення споживчих запитів, необхідний моніторинг змінюються ринкових пріоритетів.

З ідентифікацією вимог і потреб споживачів тісно пов'язаний етап здійснення поточного моніторингу (четвертий етап) в галузі управління якістю логістичного сервісу. Для цього необхідний набір параметрів, що дозволяють вимірювати якість сервісу і відхилення його від заданого рівня. Інструментами моніторингу зазвичай є експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів і т. п. У таких ключових логістичних функціях, як транспортування, управління запасами, складування, пакування, інформаційна

підтримка, повинні бути встановлені певні рівні якості (стандарти підприємства). Стратегія управління якістю (п'ятий етап) є підлеглою по відношенню до логістичної та маркетингової стратегій та повинна фокусуватися на розумінні потреб споживачів; безперервному поліпшенні якості обслуговування, вимірюванні рівня досягнутого якості сервісу і безперервному моніторингу, ініціативах в навчанні і перепідготовці працівників, організаційних перетвореннях.

Наступного кроком (шостий етап) є виконання прийнятої стратегії якості. Складність процесу впровадження стратегії полягає в різноманітті аспектів якості сервісу, пов'язаному з безліччю логістичних операцій і функцій, які здійснюються персоналом як безпосередньо центрального підприємства логістичної системи, так і логістичних посередників. Завдання здійснення моніторингу полягає у виробленні єдиної ідеології і забезпеченні розуміння позиції фірми усіма категоріями працівників. В кінцевому рахунку (сьомий етап) формується філософія TQM у виготовленні та просуванні продукції та логістичного сервісу до кінцевого споживача [1].

Наступну методику моніторингу пропонує В. В. Бурцев [4]. Вона складається з трьох стадій, що включають в себе послідовно виконуються етапи.

Автор у пропонованій методиці виділяє основні стадії і етапи процесу реалізації готової продукції. У кожному етапі виділено об'єкт моніторингу та критерії ефективності роботи системи, проте дана система не враховує особливих (нестандартних) ситуацій в процесі збуту, наприклад таких, як повернення недоброякісної продукції і отримання претензій покупців.

1. Перша стадія – переддоговірна робота.

2. Друга стадія – підготовка та укладення договору поставки складається з двох етапів:

— перший етап – підготовка договору поставки;

— другий етап – укладання договору поставки.

3. Третя, заключна стадія – виконання договору поставки – складається з

чотирьох етапів:

- перший етап – підготовка до постачання продукції ;
- другий етап – доставка і відвантаження продукції покупцю
- третій етап – облік і фактурування поставки;
- четвертий етап – перевірка.

Проаналізувавши методику В. В. Бурцева, відзначимо, що моніторинг процедур збуту готової продукції є важливою частиною системи внутрішнього контролю підприємства, здійснюваного менеджерами, внутрішніми аудиторами, ревізійною комісією і бухгалтерією. Запропонована автором методика моніторингу системи збуту готової продукції повинна забезпечувати як зниження можливості зловживань посадових осіб і збереження майна організації, так і вдосконалення, спрощення і зниження трудомісткості контрольної роботи в сфері збуту готової продукції.

Для аналізу виробничо-збутової діяльності також дуже часто застосовується фундаментальний підхід, більш відомий як «модель Шеєра» [5].

А. В. Шеєр в 1984 р описав бізнес-процес за допомогою діаграм це – нирки процесів. До теперішнього часу цей підхід залишається одним з найпоширеніших. Розглянемо вихідну модель логістичного процесу на підприємстві. Схема бізнес-процесу реалізується через потік функцій. При цьому функціональні потоки (або потік) функцій є послідовність виконання функцій, які утворюють вихід. Наприклад, для промислового підприємства введенням служитиме «подача замовлення», кінцевим виходом – «поставка товарів клієнту». Мета бізнес-процесу – створення виходу, що означає виконання замовлення. Одна з найважливіших характеристик виходу – попит. Необхідною передумовою для цього є надходження заявки і оформлена домовленість про ціну виробу. Відносини «постачальник – споживач» поширюються на зовнішні і внутрішні господарські відносини на підприємстві. Для підвищення прозорості виходу необхідне створення механізму його детального опису та формування вартості, включаючи

нормування використаних ресурсів. Всі дані, що відносяться до замовника, повинні фіксуватися в документації на замовлення.

У цій моделі методологія управління процесами містить шість кроків:

- визначення власника процесу;
- опис меж і інтерфейсів процесу;
- опис самого процесу за допомогою програмного інструментарію;
- установка точок контролю за процесами;
- вимірювання показників процесу в точках контролю;
- аналіз отриманої інформації і вироблення пропозицій щодо вдосконалення [4].

Функціональні потоки на підприємстві доповнюються керуючими елементами у вигляді подій і повідомлень.

Створення виробничих об'єднань зумовлює перетворення частини зовнішнього матеріального потоку у внутрішньовиробничий. Внутрішньовиробничий матеріальний потік починає циркулювати після завершення інформаційного потоку, який зумовлює рух матеріалів.

Модель показує, що початковим етапом інформаційного потоку є формування плану поставок готової продукції. На його основі складаються плани виробництва, що визначають плани матеріально-технічного постачання. Інформаційний потік завершує контроль надходження матеріальних цінностей на підприємство. Цей етап є початком вхідний фази поза виробничого матеріального потоку. Першою фазою внутрішньовиробничого матеріального потоку є розвантаження матеріалів. Далі продукція рухається за схемою: матеріальні склади - цехи - склади напівфабрикатів – цехи - склад готової продукції - транспортні засоби для відправки споживачам. Отже, збутова функція, формуючи план поставки, починає потік інформації з управління рухом продукції і завершує матеріальний потік у вигляді відвантаження готових виробів.

В належній організації руху матеріального потоку зі складу в цехи до

основного виробництва в першу чергу зацікавлена служба управління виробництвом. В рамках цієї служби здійснюється оперативно-календарне планування і моніторинг логістичних процесів. Вони об'єднані спільною метою – координацією роботи всіх учасників виробничого процесу та його забезпечення. Інша ціль оперативно-календарного планування – забезпечення пропорційності випуску готової продукції основними цехами, а моніторингу – попередження відхилень у виконанні цехами виробничих завдань, організація подачі цехам і філіям матеріалів, інструменту, оснащення, заготовок, деталей.

На першій стадії процесу виробництва розробляються графіки виробництва, доставки матеріалів і напівфабрикатів з загальнозаводських складів, які створюють планову основу для внутрішньозаводського і внутрішньо фірмового матеріального потоку. Відповідно до планів, транспортні підрозділи розробляють графіки руху вантажів.

На другій стадії здійснюється оперативна координація всіх ланок, що беруть участь у внутрішньовиробничому постачанні і переміщенні вантажів. Об'єктом впливу цієї функції є підлягають поставці та знаходяться в русі матеріали і напівфабрикати, готова продукція, робочі, механізми, що забезпечують рух.

Стадія моніторингу об'єднує всіх учасників матеріального потоку – працівників складів матеріалів, напівфабрикатів, виробничих, транспортних цехів і складів готової продукції і, в кінцевому рахунку, зовнішній вхідний потік матеріалів – з зовнішнім вихідним потоком готової продукції. Тому цілком актуальним залишається висновок про те, що хоча виробничий процес є домінуючим щодо інших функцій, що забезпечують виробництво продукції, логістичний процес на підприємстві передбачає його наскрізний моніторинг [5].

Напрямки моніторингу виробничо-господарської діяльності підприємства можна представити схемою, яка зв'язує функції, завдання діяльності за стадіями виробництва, складу основної інформації, використаної на окремих стадіях діяльності, учасників логістичного

процесу.

При організації моніторингу виробничо-збутової діяльності має бути враховано наступне:

- особливості функціонування промислового підприємства (специфіка галузі, регіональні умови розвитку, інфраструктурні складові і інше);
- можливість паралельності і обов'язковості послідовності моніторингу окремих подій виробничо-збутової діяльності підприємства;
- характер наявної інформації за встановленими етапами моніторингу;
- можливість проведення своєчасного аналізу і коригування виробничо-збутової діяльності за результатами їх моніторингу.

При проведенні моніторингу виробничо-збутової діяльності вхідними даними будуть наступні дані.

1. Для виробничої діяльності:

- технічне завдання, технологія виробництва продукції;
- потреба в ресурсах і їх вартість;
- інформація про виконувани операції і їх вартість.

2. Для збутової діяльності:

- відстеження існуючої потреби в даному виді продукції;
- виявлення потенційних споживачів;
- рекламні заходи.

Перераховані вище дані формуються на основі технічного завдання з виробництва продукції і маркетингових досліджень, що проводяться підприємством. В результаті цих заходів формується комплекс вхідних даних, необхідних для розробки алгоритму процесу моніторингу виробничо-збутової діяльності.

Особлива увага при формуванні інформаційної бази моніторингу (перший етап) виробництва продукції звертається на відповідність системи показників виробничого процесу виготовлення готової продукції, кількості і порядку виготовлення складових частин майбутнього виробу і всіх необхідних

ресурсів на кожному етапі виробництва.

Слід також зазначити, що дана інформаційна база повинна бути універсальною, тобто Е. Підходить для кожної моделі готового виробу.

Найбільш важливу роль грають ті виробничі операції (другий етап), зміна яких істотно відбивається на собівартості готового виробу.

При здійсненні моніторингу операцій виробничого процесу (третій етап) необхідно контролювати і виявляти неприпустимі відхилення фактичних показників від планових і виробляти їх оцінку. У кожному разі відхилення піддається аналізу. Якщо відхилення є, то необхідно з'ясувати причини їх появи (четвертий етап), якщо відхилень немає, то можна відразу перейти до сьомого етапу виробництва і збуту продукції.

На п'ятому етапі здійснюється моніторинг інформаційної структури операцій виробництва продукції. Виробничі операції скануються в усіх напрямках з метою виявлення операцій, за якими фактичні значення показників перевищують встановлену допустиму межу, а також з'ясовуються причини отриманих відхилень.

На шостому етапі відбувається підготовка управлінських рішень щодо усунення виявлених відхилень. Комплекс коригувальних заходів залежить від причин, за якими виникли будь-які відхилення. Далі слід перейти безпосередньо до виробництва і збуту готової продукції (сьомий етап).

Перед тим як здійснити збут готової продукції, потрібно провести ряд маркетингових досліджень. Зокрема, необхідно визначити існуючу потребу на готовий виріб, виявити потенційних споживачів продукції та провести ряд рекламних заходів (розмістити інформацію про продукцію на телебаченні і радіо, в засобах масової інформації). Далі слід оформлення договору на поставку готової продукції споживачеві з урахуванням особливих вимог споживача (восьмий етап). Підприємство аналізує особливі вимоги щодо продукції, умови поставки, і виконує відповідно до заявками, що надійшли загальний опис вимог до продукції, розробляючи при цьому нетиповий варіант договору поставки. У разі, якщо особливих вимог не висувають, складається

типовий договір на поставку продукції (обсяг продажів, терміни оплати, готівковий або безготівковий розрахунок і т. д.) І направляється споживачу для підписання.

Споживач підписує договір поставки і виробляє оплату продукції, що купується (десятий етап). Після надходження коштів на рахунок підприємства відбувається відвантаження готової продукції споживачеві (одинадцятий етап). У разі виявлення скарг або претензій замовників по відвантаженню продукції аналізуються і виявляються причини виникнення претензій і організовується розробка відповідних коригуючих заходів. Завершальним етапом є здійснення моніторингу звітної документації. При цьому систематизуються заявки покупців, за якими формуються плани щодо обсягів випуску продукції, а також аналізується рівень задоволеності замовника шляхом отримання відгуків покупців.

Зміст етапів може змінюватися в залежності від конкретних умов виробництва і збуту. Протягом усієї своєї діяльності підприємство здійснює постійний контроль окремі положення прийнятої збутової політики, це допоможе йому адаптуватися до швидко мінливих умов на ринку. Моніторинг виробничо-збутової діяльності дозволить краще контролювати ефективність окремих елементів збутової і виробничої політики і вносити в неї необхідні поправки, контролювати відповідність товарного асортименту споживчого попиту, а також приймати рішення щодо скасування нерентабельних видів виробів, їх модифікації або розробці нових.

Висновки до розділу 1

Отже, у першому розділі висвітлено теоретичні відомості організації ефективної збутової діяльності на підприємстві. Підводячи підсумок по першому розділу можна зробити висновок, що формування збутової системи підприємства має базуватися на обґрунтованій, адаптованій та ефективній збутовій політиці, під якою, слід розуміти обрану адміністрацією сукупність збутових стратегій (охоплення ринку, позиціонування товару і т.д.) і комплекс

заходів (рішень і дій) щодо формування асортименту і цін продукції, стимулювання попиту і збуту (реклама, обслуговування покупців, комерційне кредитування, знижки), укладання договорів продажу (поставки) товарів та їх транспортування.

Визначено, що згідно з основними принципами збутової діяльності підприємства розробляється стратегія збуту і потім тактика. Розглянуто три групи функцій служби збуту готової продукції на основі маркетингової орієнтації: планування; організація; контроль і регулювання. Також можна зробити висновок, що організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягів збутової діяльності, виду, характеру продукції, що відвантажується продукції і т.д.

Розглянуто методичні підходи науковців до оцінки збутової діяльності підприємства. У зв'язку з цим, можна виділити основні підходи:

- першочерговість врахування фактору регулярності на промислових підприємствах;
- стохастичний характер моніторингу готової продукції;
- поетапний моніторинг діяльності;
- фундаментальний підхід (метод Шеєра).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Організація «Метінвест-СМЦ» є частиною компанії «Метінвест холдинг», яка в свою чергу входить до групи СКМ (Систем Капітал Менеджмент). Дана компанія реалізує продукцію підприємств групи Метінвест, по всій Україні та країнах СНД із сервісних металоцентрів та безпосередньо із заводів. Метінвест є вертикально інтегрованою компанією, тобто до холдингу «Метінвест» входять підприємства з видобутку залізорудної сировини, вугілля, феросплавів та ін., збагачення та виплавки чугуну й сталевих слябів, з яких виготовляється різного виду сталевий металопродукат, що в свою чергу продається із сервісних металоцентрів (Метінвест-СМЦ).

Компанія «Метінвест-СМЦ» зареєстрована 6 червня 2006 року як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 року перереєстрована в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15-А.

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру Групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

Метінвест є найбільшою недержавною компанією України за низкою показників і займає 13-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2017 року.

Метінвест – найбільший в Україні і один з найбільших в СНД виробників залізорудної сировини і сталі. Компанія входить в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel

Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тонн на рік.

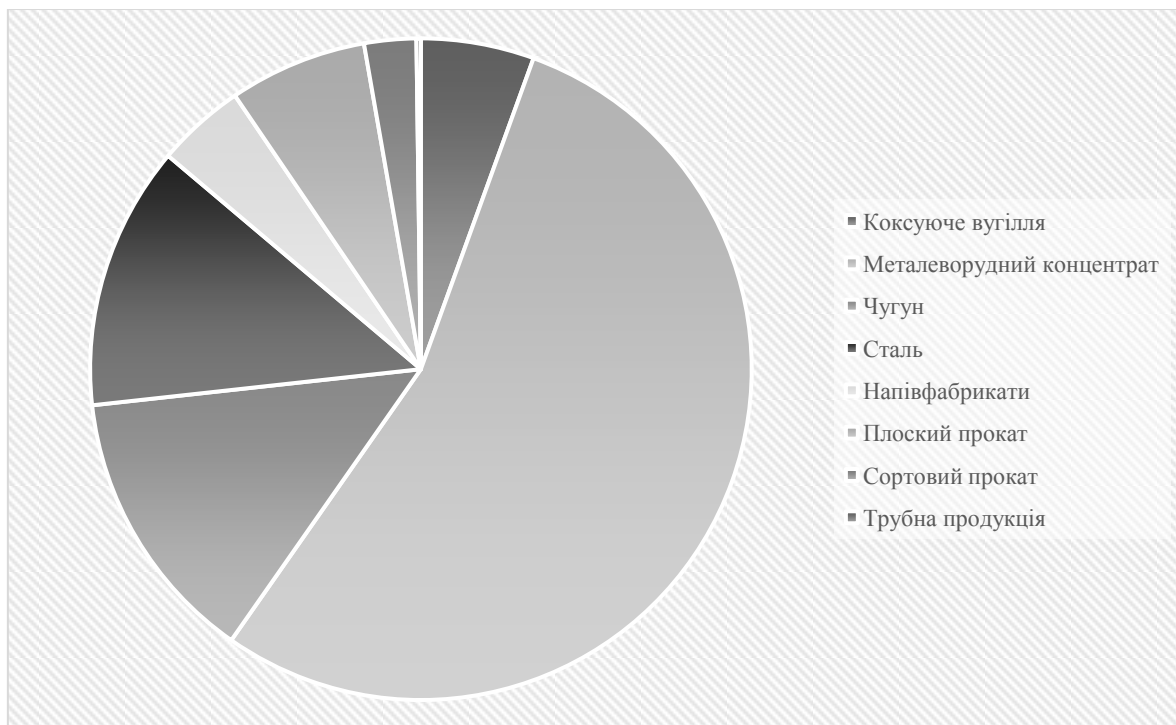


Рисунок 2.1 – Структура виробництва компанії «Метінвест» за 2016 р.

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

Конкурентною перевагою є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

1. Самозабезпеченість коксівне вугілля – 49%.
2. Самозабезпеченість доменним коксом – 97%.
3. Самозабезпеченість ЗРС – 343%. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
4. Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
5. Кваліфікований персонал.
6. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків

Метінвест виробляє широкий спектр продукції: залізорудну сировину, коксову і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати і готовий прокат,

включаючи електрозварні труби великого діаметру (структура виробництва компанії зображена на рисунку 2.1). Компанія експортує значну частину своєї продукції більш ніж в 100 країн світу через розвинену міжнародну збутову мережу. Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі. Постійний товарний запас металопрокату на складах «Метінвест-СМЦ» в Україні перевищує 110 тис. тон і представлений повним сортаментом чорного металопрокату (більше 1000 позицій): арматура, балка, швелер, куточок, х / к, г / к, оцинкований плоский прокат, труба, катанка, квадрат, смуга, гнутий профіль, просічно-витяжний лист, промисловий сортамент, профлист. На складах так само можна скористатися комплексом послуг з порізки, комплектації та доставки збірних партій металу.

Компанія реалізує продукцію підприємств Метінвесту, а також інших металовиробників України та країн СНД. Завдяки вертикальній інтеграції до Групи Метінвест компанія надає найвигідніші умови від найбільших виробників кінцевому споживачеві.

До органів управління Товариством відносяться:

- Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства;
- Виконавчий орган – Генеральний Директор Товариства;
- Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

Керівництво і управління поточною діяльністю Товариства здійснює Генеральний Директор Товариства, який обирається Загальними зборами Учасника Товариства. Ревізійна комісія здійснює контроль фінансово-господарської діяльності Генерального Директора Товариства і обирається Загальними зборами Учасників у складі трьох осіб.

Представимо організаційну структуру компанії на рисунку 2.2.

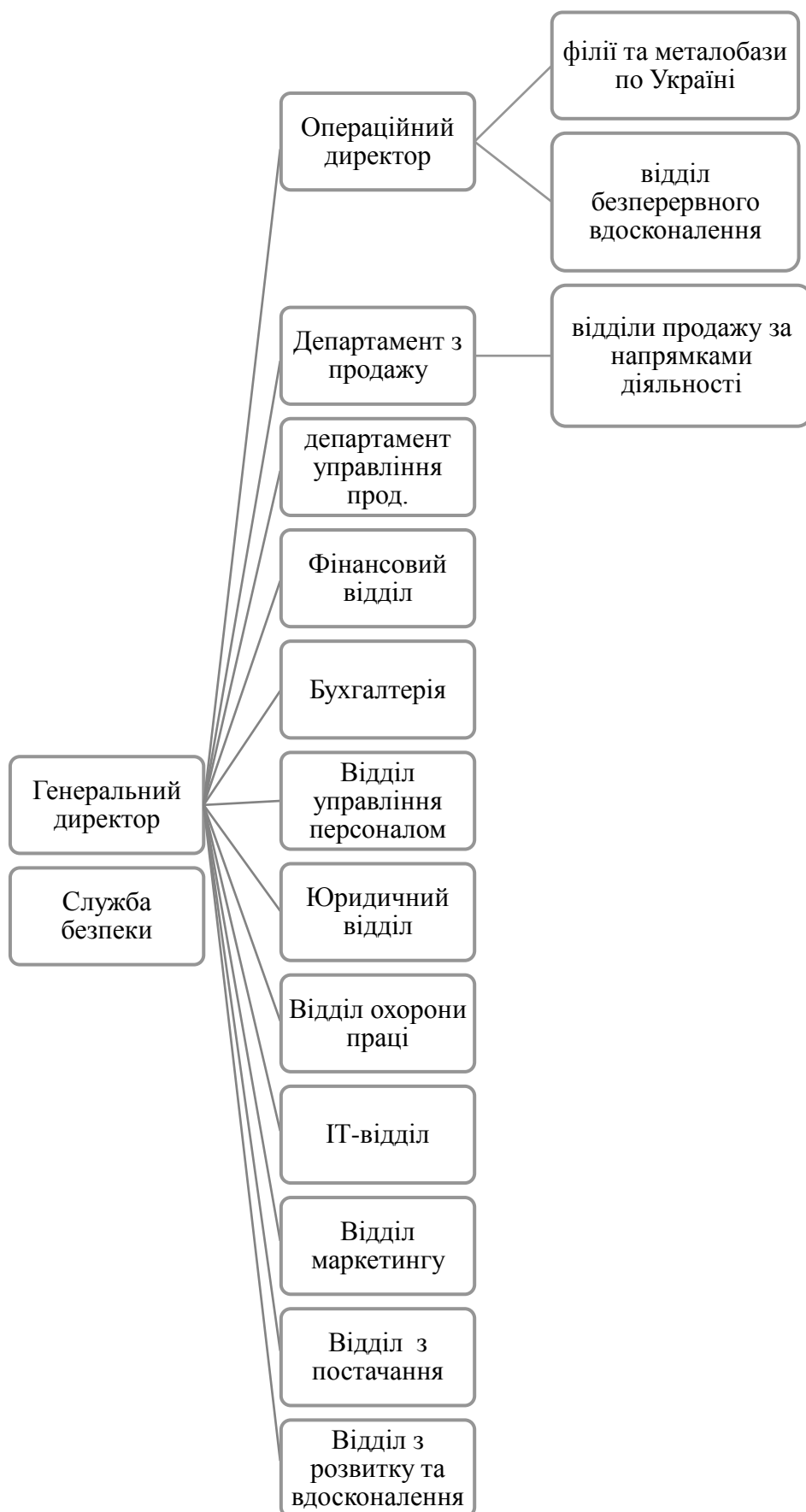


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

Із структурної схеми бачимо, що Генеральному Директору підпорядковуються усі відділи в компанії за винятком Служби безпеки, бо вона є незалежною і контролює правильність і законність діяльності кожного працівника в компанії. Усі інші відділи мають власних керівників, у деяких є навіть по декілька керівників. Чисельність працівників компанії «Метінвест-СМЦ» по всій Україні нараховує 735 осіб. Аналізуючи структуру персоналу за категорією працюючих підтверджуємо, що частка керівників складає 15% усіх працівників. Це означає, що на кожного керівника припадає приблизно 6 підлеглих. Така, порівняно велика кількість керівників в компанії (за зарубіжним досвідом на 1 керівника повинно припадати 7 і більше підлеглих).

Наша увага приділяється департаменту з продажу, тому що він є найскладнішим у своїй структурі. Керівником є директор з продажу металопрокату по Україні. Сам департамент з продажу, крім директора налічує 7 керівників в залежності від напрямку діяльності (галузі) споживачів, а саме:

- національні дилери
- регіональні дилери (трейдери)
- будівництво і ЗБК
- важке та легке машинобудування
- металообробка
- металоконструкції
- роздрібна торгівля

Робота в компанії «Метінвест-СМЦ» є фінансово привабливою, і компанія має високу репутацію на ринку праці, пропонує конкурентну заробітну плату. Бачимо, що більшість працівників компанії мають порівняно високу заробітну плату (85-89% усіх працівників). Тому припускаємо, що вони займають посади менеджерів, керівників та висококваліфікованих працівників. Їх розвиток є невід'ємною частинною діяльності компанії.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що дані щодо професійно-кваліфікаційним та статево-віковим характеристикам були забезпечені по всій Україні станом на 30.04.2017 р. В компанії «Метінвест-

СМЦ» по Україні працює 735 осіб, з них 494 – чоловіки, 241 – жінки (рисунок 2.3).

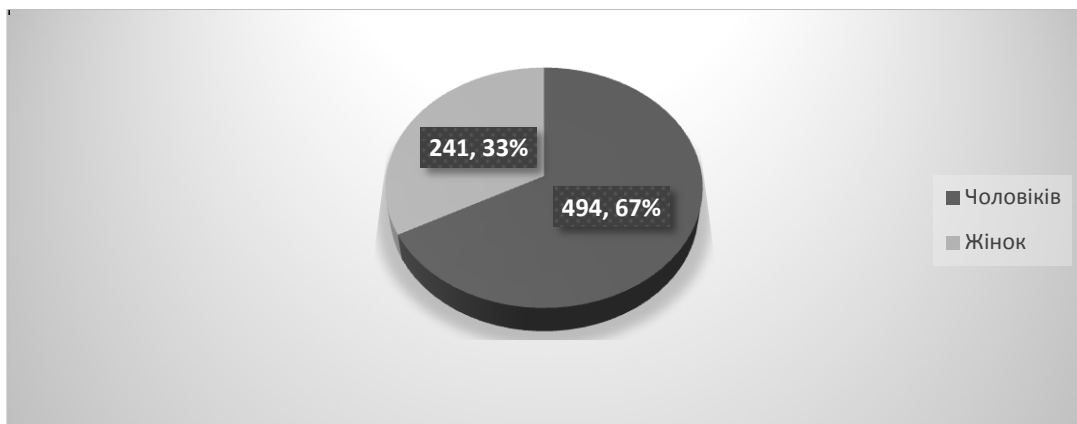


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ» за гендерною ознакою

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

Як ми бачимо, у компанії існує гендерна нерівність у чисельності персоналу. Це зрозуміло, адже це пов'язано із специфікою роботи, де більшість робіт виконується на металобазах на 20-ти філіях по всій Україні. Зміст роботи полягає у вантажно-розвантажувальних роботах, на які жінки не допускаються (проте є виключення, жінки на посаді машиніста крана). Це підтверджується тим, що 43% працівників за структурою персоналу є робітниками (рисунок 2.4).

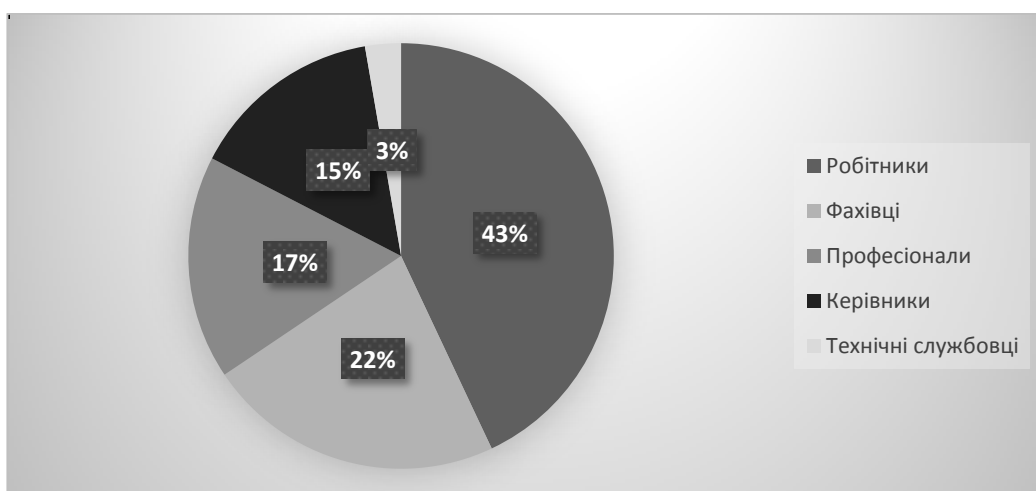


Рисунок 2.4. – Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

На рисунку 2.5 розглянемо структуру персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ» за віком: 78% працівників в компанії віком до 46 років. найбільшу частку займають співробітники 24-29 років, 30-35 років та 36-46 років. Це одночасно є позитивним моментом, адже компанія є привабливим роботодавцем на ринку праці для випускників ВНЗ та студентів, проте дана стратегія вимагає виділення більшої уваги і фінансування на навчання та розвиток влаштованих на роботу осіб.

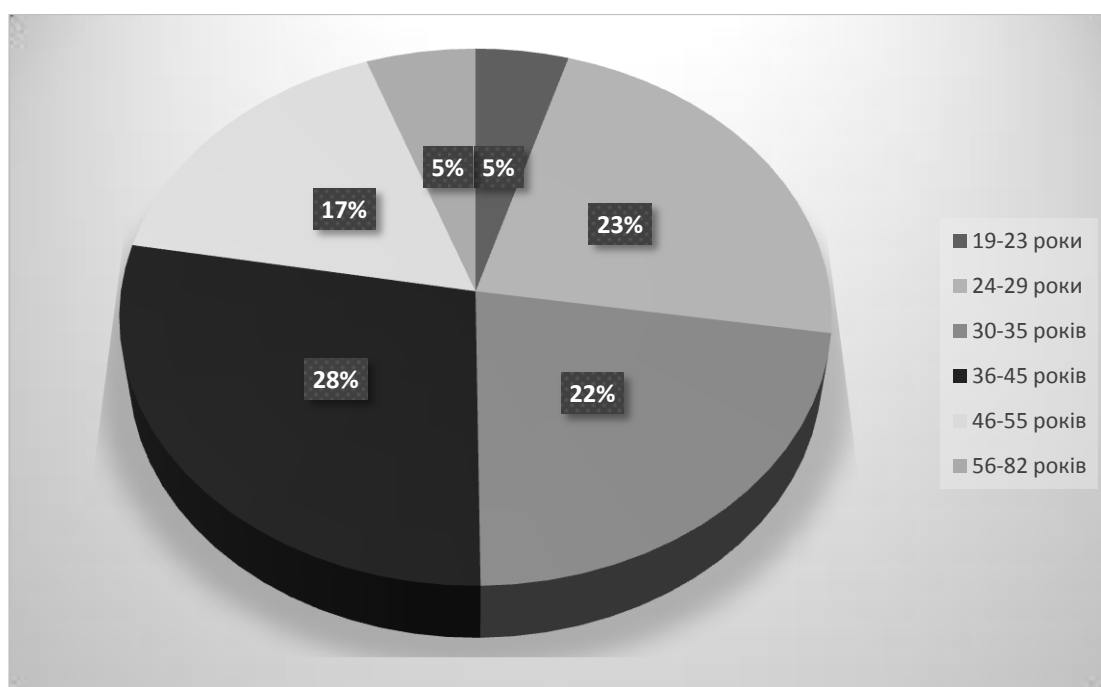


Рисунок 2.5 – Структура персоналу за віком в ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

Середній рік керівника за підрахунками складає 37 років, де наймолодшому представнику – 24 роки, а найстаршому – 59 років. дана інформація ще раз наголошує на тому, що компанія потребує якісної системи навчання для того, щоб бути максимально впевненою у власних керівниках: їх знаннях, вміннях та досвіду. Саме через це, у системі розвитку персоналу необхідно приділити велику увагу навчанню та розвитку. Приблизно 15% працівників отримують мінімальну та середньостатистичну заробітну плату в Київській області, зокрема м. Києві, а більшість – отримують заробітну плату

на рівні вище середнього, це повинно свідчити про справедливу винагороду за працю та задоволеність працівників і організації.

Основним видом діяльності Метінвест-СМЦ є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, роздрібним клієнтам та дилерам по всій території України; зареєстрованими є такі види:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво сталевих труб.

Основні види продукції:

- плоский металопрокат, який включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони,
- сортовий металопрокат: арматура, катанка, квадрат та ін.,
- трубний одношовний прокат: профільні та водогазопровідні (електрозварні) труби,
- фасонний прокат, який включає балки, швелери та кутики.

Так як дана компанія створена як сервісний металоцентр (СМЦ), тобто, мається на увазі, що продається не тільки продукція, а й послуги, а саме:

- послуги з виробу профнастилу (покрівельного, стінового);
- послуги з порізки металопрокату;
- зберігання металопрокату
- безпосередньо доставка металопрокату.

Станом на 31.12.2018 р. до мережі сервісних металоцентрів «Метінвест-СМЦ» входить Головний офіс, 19 філій та 23 металобазис. Офіційно компанією ТОВ «Метінвест-СМЦ» за державною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) зареєстровані такі види діяльності:

- Код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);

– Код КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

– Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

Зробимо загальний SWOT-аналіз підприємства. Виходячи з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та запобігти можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Першим кроком у проведенні SWOT аналізу є визначення сильних і слабких сторін підприємства. Для цього складемо порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії з ключовими конкурентами:

Таблиця 2.1 Аналіз сильних і слабких сторін

Ключові фактори успіху компанії	Краще, ніж у конкурентів сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів слабка сторона
Членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Метінвест;	+	
Висока енергоємність виробництва;		+
Наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах;		+
Неповне використання виробничих потужностей;		+
Ефективна система якості продукції.	+	
Велика орієнтація підприємства на експорт.		+
Вигідне географічне розташування постачальників сировини;	+	
Багатопрофільність діяльності;	+	

Джерело: складено автором на основі загальної характеристики ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Другим кроком SWOT аналізу є визначення можливостей і загроз для зростання бізнесу в майбутньому. Для цього проводиться аналіз зовнішніх факторів навколишнього середовища, оцінюється рівень впливу кожного фактора на продажі компанії, ймовірність виникнення.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загроза); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

Таблиця 2.2 – SWOT-Аналіз компанії «Метінвест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Метінвест; – вигідне географічне розташування постачальників сировини; – багатопрофільність діяльності; – ефективна система якості продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – висока енергоємність виробництва; – наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; – неповне використання виробничих потужностей; – велика орієнтація підприємства на експорт.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; – розширення асортименту; – підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; – підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; – посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Для розробки стратегій необхідно перевірити сильні та слабкі сторони компанії. Проведемо перевірку у вигляді таблиць 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3 Перевірка сильних сторін компанії «Метінвест»

Опис сильних сторін	Яким чином сильні сторони підвищують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким чином сильні сторони впливають на відмінність компанії від конкурента?
Членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Метінвест;	Допомагає ТОВ «Метінвест-СМЦ» надавати вигідне кредитування під проекти клієнтів, розробка виробництва під потребу, контрольованість процесів	Жоден конкурент не має настільки масштабної групи, щоб надавати спеціальні умови для клієнта(кредитування, виробництво і т.д.)
Вигідне географічне розташування постачальників сировини;	Основні виробничі активи знаходяться у м. Маріуполь. Саме тому складська логістика побудована виходячи із розташування заводів.	Склади конкурентів розташовані виходячи із близькості баз Метінвест, тому що Метінвест найбільший постачальник
Багатопрофільність діяльності;	Метінвест є не тільки постачальником, а може виступати партнером у різних проектах, надавати послуги з розробки спеціальних марок сталі під замовлення, надавати СОХ клієнтам.	Конкуренти частіше всього займаються виключно перепродажем металу, що закуповують у виробника, в тому числі Метінвест
Ефективна система якості продукції.	Продукція, що виробляється Метінвест проходить тестування декількох інстанцій перед постачанням на склад. На складі витримуються необхідні умови зберігання.	Конкуренти закуповують продукцію не завжди гарної якості, адже головний чинник, що впливає на закупку – її вартість. Саме тому при меншій вартості закупівлі вони можуть знехтувати високою якістю.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Таблиця 2.4 Перевірка слабких сторін компанії «Метінвест»

Опис слабких сторін	Яким чином слабкі сторони знижують прибуток чи задоволеність клієнта?	Яким чином слабкі сторони впливають на відмінність компанії від конкурента?
Висока енергоємність виробництва;	Метінвест несе більше витрат на основне виробництво	Компанії конкуренти зазвичай не являються виробниками, тому не мають аналогічних витрат. Існує єдиний конкурент, що має аналогічні витрати.

Продовження таблиці 2.4

Наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах;	Впливає на швидкість відвантаження продукції(старі крани на складах)	Конкуруючі фірми мають більш нове обладнання на складах, що дає змогу відвантажити товар швидше
Неповне використання виробничих потужностей;	При неповному завантаженні виробництва несе ті ж самі	Компанії конкуренти зазвичай не являються виробниками.

	витрати, що при повному, але прибуток менше	Існує єдиний конкурент, що має велике виробництво, але має повне завантаження виробництва за рахунок продукту, що тимчасово не виробляє Метінвест (вплив втрачених активів у зоні ООС)
Велика орієнтація підприємства на експорт.	Менша зосередженість на вітчизняному ринку, втрата великої частки.	Компанії конкуренти в основному здійснюють торгівлю в межах країни

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Після проведеної перевірки можна скласти стратегії для компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ» на основі існуючих даних та занести їх у матрицю. Поле «СІМ» – необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей. Поле «СІЗ» – стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення загроз.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-Аналізу компанії «Метінвест»

«СІМ»	«СІЗ»
-------	-------

<ul style="list-style-type: none"> – членство у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; – завдяки багатопрофільній діяльності можливо розширити асортимент продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – за рахунок членства у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.
«СЛМ»	«СЛЗ»
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємству бути менш експортно орієнтованими; – за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології. 	<ul style="list-style-type: none"> – за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; – використання стратегії зниження витрат виробництва.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Результати SWOT-аналізу визначено у таблиці 2.5, де у відповідних полях визначено певні стратегії щодо використання сильних сторін та подолання слабких за рахунок існуючих можливостей, а також уникнення загроз підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ».

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Для аналізу економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за 2016-2018 роки. Вивчення фінансового становища підприємства потребує інформації про економічні ресурси підприємства, його фінансову структуру, ліквідність і платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Стандартом інформації про фінансове становище підприємств та ефективність їх діяльності виступає фінансова

звітність. Загальний вигляд структури оцінки фінансових показників можна побачити на рис. 2.6.

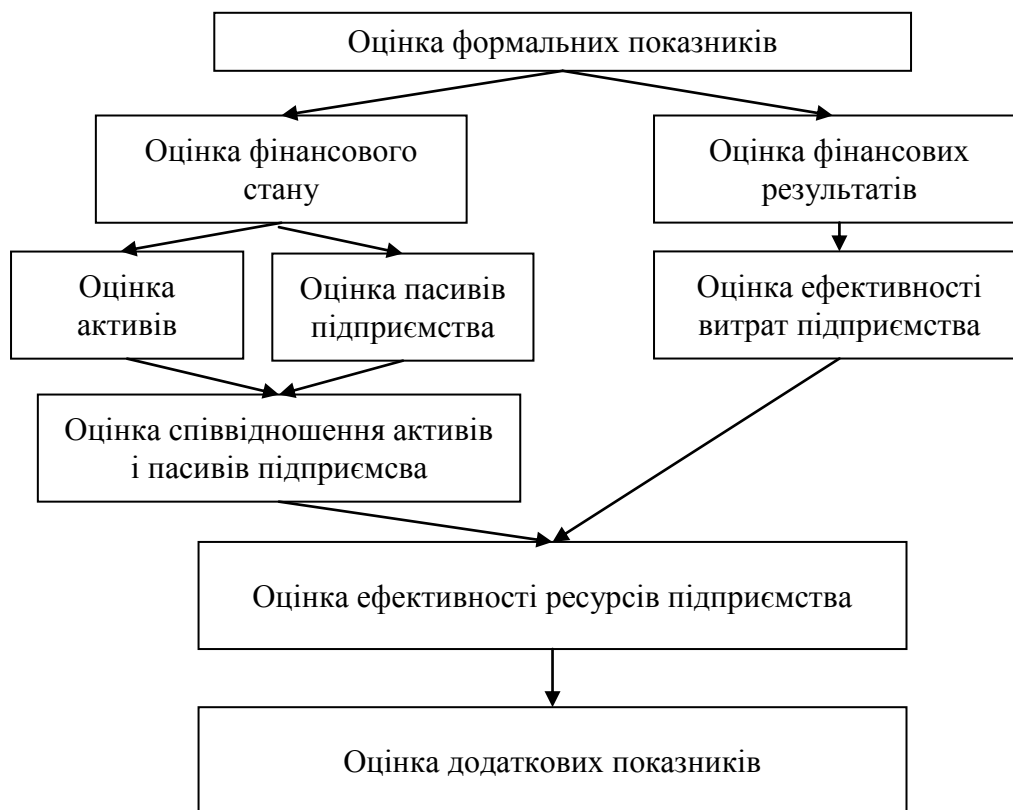


Рисунок 2.6 – Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність, аналіз яких проведено у таблиці 2.3 та на рисунку 2.7. Оцінку ліквідності виконано за стандартом для підприємства, на основі системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл), коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл), коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс).

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2016-2018 роки

Коефіцієнти ліквідності	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,05	2,7	1,44
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,13	1,95	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,13	0,08

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

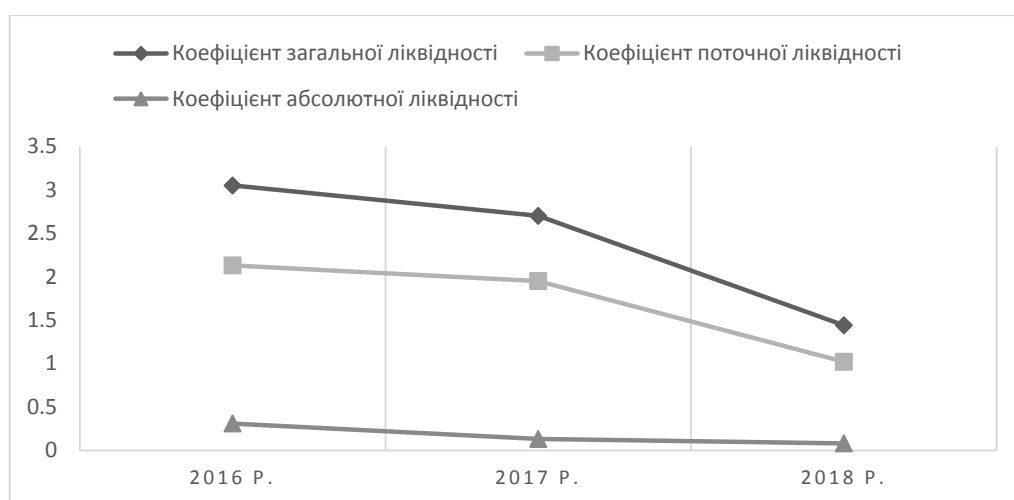


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» протягом 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Згідно із отриманими розрахунками показників ліквідності і платоспроможності аналізованих підприємств у період із 2016 до 2018 рр. можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Також підприємства мають достатні платіжні можливості щодо розрахунків із дебіторами.

Однак, що стосується розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності, підприємство має показники значно нижче нормативного значення в 2016–2018 рр. Низький показник цього коефіцієнта свідчить про зменшення грошових

коштів на підприємствах і неготовність підприємств негайно ліквідувати у повному обсязі короткострокову заборгованість.

Однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність), яка гарантує надійну платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, захист від випадковостей ринкових коливань, довіру кредиторів і інвесторів, наявність величини прибутку достатньої для самофінансування.

До системи показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства, відносяться: автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами, фінансової стійкості, співвідношення залученого і власного капіталу, забезпеченості власними оборотними засобами, співвідношення необоротних і власних коштів [43].

Аналіз фінансової стійкості на ТОВ «Метінвест-СМЦ» у періоді із 2016 до 2018 рр. (табл. 2.6) свідчить про достатньо високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх запозичень (коефіцієнт автономії), про зменшення частки позичених коштів у фінансування підприємства (коефіцієнт фінансової залежності).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2016–2018 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчить про достатність власного капіталу фінансувати поточну діяльність.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2016-2018 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення
----------------------------------	----------

	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт автономії	0,487	0,422	0,527
Коефіцієнт фінансової залежності	0,512	0,577	0,472
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,211	0,289	0,270
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,381	0,281	0,555
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,599	0,477	0,702
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,051	1,368	0,893
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,169	0,175	0,234

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Забезпеченість оборотних коштів власними оборотними коштами відповідає нормативному значенню і показує збільшення цього показника і свідчить про забезпеченість ресурсами для проведення незалежного фінансування. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства. Значення цього коефіцієнта показує, що підприємство є залежними від зовнішніх фінансових джерел. Однак, коефіцієнт фінансового ризику показав зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості.

Забезпеченість власними оборотними засобами є достатньою. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів у продовж років 2016–2018 рр. свідчить про високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами на підприємстві.

Основні показники, які відображають динаміку зміни економічного стану на ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2016-2018 роки відобразимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.7 – Показники економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
-----------	------	------	------

Показники використання основних фондів та оборотних активів			
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58
Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,4	75,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,67
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79
Рентабельність основних засобів, %	21,34	26,15	28,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів, можна помітити, що протягом 2016-2018 рр. спостерігалась тенденція до збільшення ефективності використання основних засобів підприємства, зокрема, про це свідчить збільшення коефіцієнта придатності. Коефіцієнт оновлення основних засобів поступово спадає, тому підприємству необхідно провести заходи з оновлення основних засобів задля підвищення ефективності їх використання. Загалом стан основних засобів на підприємстві є задовільним.

Протягом 2016-2018 рр. зменшувалась фондовіддача, зменшувалась рентабельність основних засобів, збільшувалась фондомісткість, що показує

менш ефективно використання основних фондів підприємства. В 2018 році на 1 грн. виробленої продукції припадає 58 коп. основних фондів, що є досить гарним середньогалузевим показником.

Таблиця 2.8 – Зміна фінансових результатів ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2016-2018 рр.

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517070	14275605	10616283
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047139	-12070709	-8195164
Валовий прибуток	1469931	2204896	2421119
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442429	-663644	-7718244
Фінансові та інші доходи	89821	134731	1098532
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Встановлено, що прибутки товариства дуже істотно скоротилися у 2018 році порівняно з 2017 роком. Проте таке стрімке падіння здебільшого обумовлене збільшенням у більш ніж 10 разів фінансових та інших витрат, у той час, коли фінансові та інші доходи вирости лише у 7 разів. Так на тлі скорочення реалізації продукції, валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат від операційної діяльності – більш ніж в 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що підприємство має проблеми фінансової діяльності, що негативно відобразилися на фінансових результатах за 2018 рік.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Метінвест-СМЦ» використаємо показники, наведені у таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2016-2018 рр.

Показники	2016	2017	2018
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	8183	8140	8396
Прийнято персоналу, чол.	997	1 002	1 143
Вибуло персоналу, чол., в т. ч.:	356	467	430
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	81	59	64
за власним бажанням	245	343	359
Коефіцієнт прийому персоналу	0,122	0,123	0,136
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,044	0,057	0,051
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,049	0,050

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Відобразимо графічно зміни коефіцієнту обороту з прийому персоналу, коефіцієнту обороту з вибуття та коефіцієнту плинності кадрів у динаміці за 2016-2018 роки (рис.2.8).

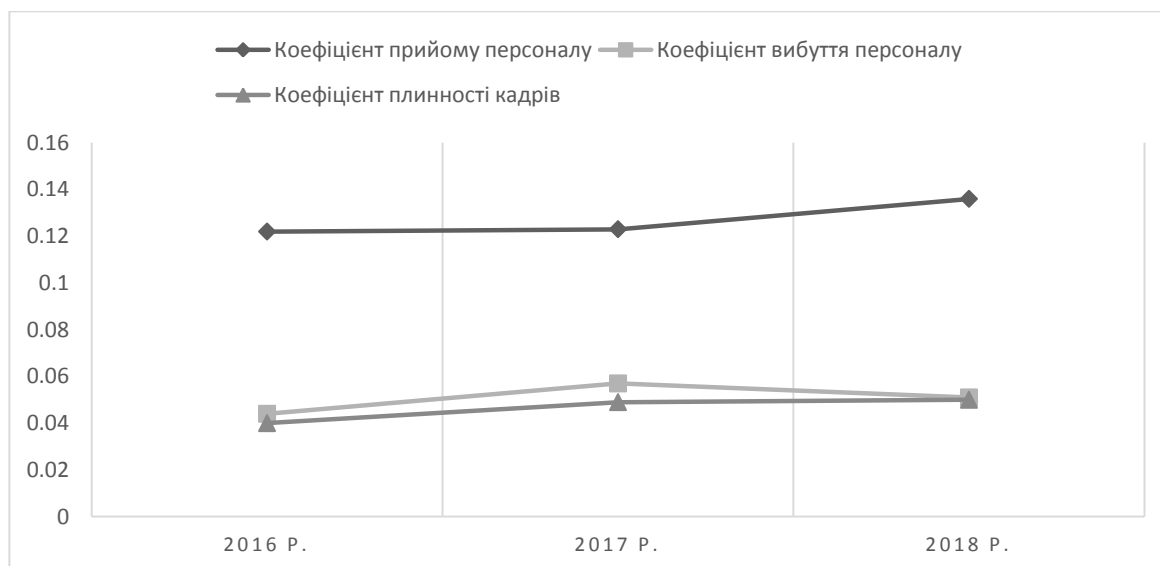


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2016-2018 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Штатна кількість працівників в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. зросла на 256 осіб, а в порівнянні з 2016 р. виросла на 213 осіб. Проаналізувавши основні

показники руху робочої сили, можна зробити висновок, що коефіцієнти плинності кадрів та вибуття мають низький рівень, що свідчить про стабільність та постійність складу трудових ресурсів. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів має подібну динаміку до коефіцієнта вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому свідчить про те, що в компанії спостерігається тенденція до збільшення працівників в компанії.

Розподілимо працівників на 3 категорії: виробництво, продажі та інші. Прослідкуємо динаміку зміни середньої заробітної плати впродовж періоду, що аналізується.

Таблиця 2.10 – Середня заробітна плата працівників ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2016-2018 рр.

Категорія працівників	2016	2017	2018
виробництво	6500	8000	10000
продажі	5000	7000	9000
інші	3500	5000	6000

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

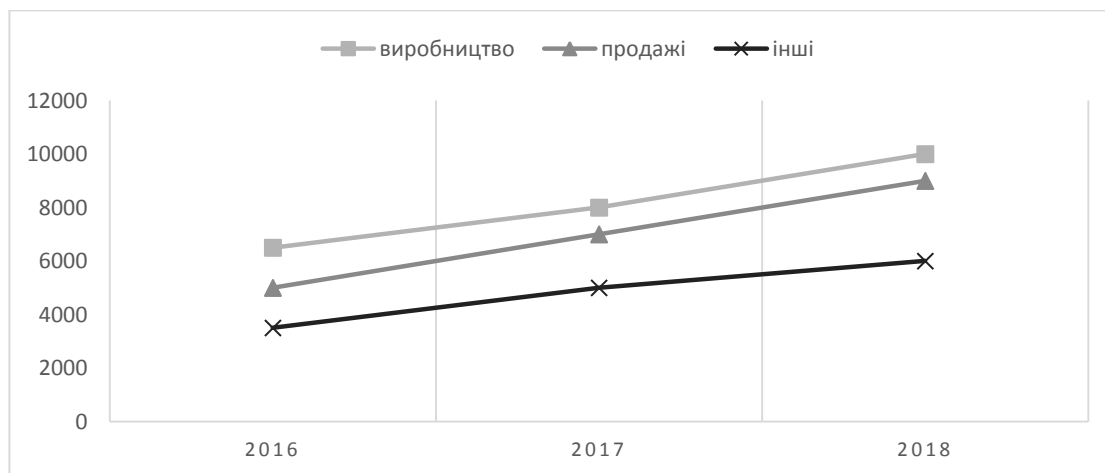


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни середньої заробітної плати працівників ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2016-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Із рисунка 2.11 ми бачимо стрімке підвищення середньої заробітної платні, яке пов'язане з багатьма факторами, основним із яких є курс долара, підвищення мінімальної заробітної плати.

В 2017 році фонд оплати праці на підприємстві становив 1607369 тис. грн. Номінальне зростання в порівнянні з 2016 р. становило 60%, проте реальне зростання склало 4,5%.

Таблиця 2.11 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показники	2016	2017	2018
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	642945	825003	838193
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	527215	676502	687318
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	102871	132000	134111
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	12859	16500	16764

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

До основної заробітної плати відноситься заробітна плата промислово-виробничого персоналу (виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, допоміжного виробничого персоналу, виробничого персоналу, який обслуговує цехове обладнання, інженерно-технічних працівників, керівників та службовців) та адміністративного персоналу (керівників на всіх рівнях управління).

До додаткової заробітної плати відносяться: доплати та надбавки за високу кваліфікаційну майстерність, бригадирам, які не звільнені від основної діяльності, за сумісництво професій, за роботу у вихідні дні та у нічний час, премії за виробничі результати, надбавки за стаж роботи, оплата навчальних відпусток, оплата основних та додаткових відпусток згідно законодавства.

До заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться: оплати простою не з вини працівників, трудові та соціальні пільги.

2.3. Економічний аналіз збутової діяльності підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Збутову діяльність підприємства доцільно аналізувати за наступними напрямками:

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

Велике значення для кожного підприємства мають виробництво і збут продукції високої якості. Якість продукції є одним з визначальних показників її конкурентоспроможності. На підприємстві діє система управління якістю, сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008: TUV Thuringen видало сертифікат відповідності стандарту EN ISO 9001:2008, Британське сертифікаційне товариство з арматурних сталей «CARES» підтвердило відповідність системи управління якістю ЄМЗ вимогам британського стандарту BS ISO 9001. У квітні 2010 року ЗАТ «Макіївський металургійний завод» отримало Сертифікат відповідності системи менеджменту вимогам стандарту EN ISO 9001-2005 у сфері виробництва сортового й фасонного прокату. Якість арматури класу А500С виробництва стану-390 Макіївського металургійного заводу повністю відповідає ДСТУ 3760:2006.

Щомісячний продаж металопрокату в адресу клієнтів може становити від 70 до 150 тис. тон. Більша частка продажу припадає на 2-й та 3-й квартали, у 4-му кварталі споживання спадає і найгірший результат (низький попит) припадає на 1 квартал наступного року. Тому проаналізуємо активність та динаміку продажу металопрокату за 2016-2018 роки по Україні.

Таблиця 2.12 – Показники продажу металопрокату ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2016-2018 роки

<i>Період</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>абсолютне відхилення 2016-2017 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2016-2017 рр, %</i>	<i>абсолютне відхилення 2017-2018 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2017-2018 рр, %</i>
1 квартал, тис тн	224	219	186	-5	98%	-33	85%
2 квартал, тис тн	337	340	319	3	101%	-21	94%
3 квартал, тис тн	329	354	331	25	108%	-23	94%
4 квартал, тис тн	226	231	224	5	102%	-7	97%
усього, тис. тн	1116	1144	1060	28	103%	-84	93%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Отже, бачимо, що 2017 рік був більш успішним, ніж попередній на 3%, але у 2018 році продажі металопрокату впали на 7%. Якщо за 2016 рік було продано по Україні 1 116 тис. тон металопрокату, у 2017 році – 1 144 тис, то у 2018 році – всього 1060 тис. тон, що менше на 84 тис. тони від попереднього року. Якщо враховувати, що в середньому металопрокат на ринку коштує 10,5 – 11 тис. грн, то безпосередньо компанія ТОВ «Метінвест-СМЦ» отримала виручку на 995 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Причинами падіння продажу стали:

- *Зменшення попиту на ринку. Через кризу в країні, більшість компаній скоротили обсяги виробництва, зменшується їх купівельна спроможність, все важче закупати металопрокат через проблему з оборотністю грошових коштів;*
- *Якщо розглядати по галузях, то як було зазначено раніше, знизилась активність будівельного сектора та криза у машинобудівній галузі.*

З метою більш точного виявлення проблем в компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ», нами було проведене експертне оцінювання. У фокус-групу увійшли працівники (10 осіб), які займають керівні та управлінські посади, серед яких був проведений мозковий штурм, основним завданням було: визначити

причини падіння фінансових показників діяльності компанії (виручка, чистий прибуток).

Фінансовий результат завершує цикл діяльності підприємства, пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції (виконаних робіт, наданих послуг) і одночасно виступає необхідною умовою наступного витка його діяльності. Високі значення фінансових результатів діяльності підприємства забезпечують зміцнення бюджету держави у вигляді податкових вилучень, сприяють зростанню його інвестиційної привабливості, ділової активності у виробничій і фінансовій сферах.

Серед зазначених причин були виявлені найбільш повторювані, вони сформували основні «кістки» діаграми Ісікави. Потім було проведене опитування щодо причин існування/виникнення цих проблем («кістки» другого рівня). Результати можемо побачити на рис. 2.10.

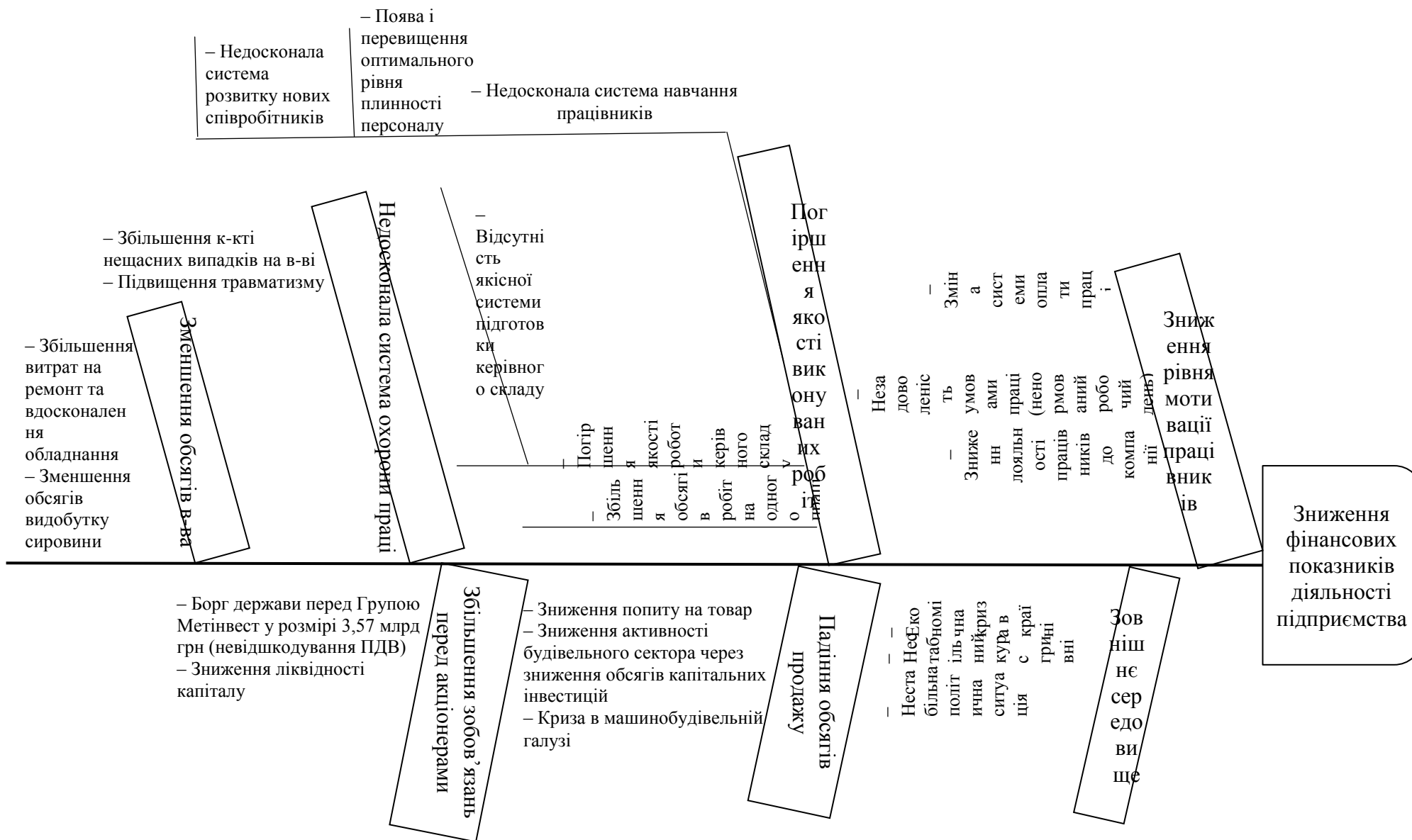


Рисунок 2.10 – Причини зниження виручки Групи Метінвест у 2018 році

Із діаграми бачимо, що основні проблеми (кістки 1-го рівня) відповідають стандартам побудови діаграми Ісікави, а саме вони стосуються проблем у таких сферах:

- персонал (зниження рівня мотивації);
- менеджмент (погіршення якості виконуваних робіт);
- зовнішнє середовище;
- процеси (падіння обсягів продажу);
- обладнання (зменшення обсягів виробництва).

Після виокремлення основних проблем, наступним завданням для визначених 5-ти експертів було оцінити вагу кожної проблеми у відсотках, де сума всіх шести причин буде рахуватися за 100%. Результати можемо побачити у таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Експертна оцінка ваги кожної з причин нестабільності групи Метінвест

№ п/п	Причини фінансової нестабільності підприємства	оцінка експертів, %					Середнє значення, %
		1	2	3	4	5	
1	Зовнішнє середовище	15%	34%	21%	38%	24%	26%
2	Падіння обсягів продажу металопрокату та залізорудної руди	21%	17%	22%	13%	25%	20%
3	Зменшення обсягів виробництва	9%	11%	8%	19%	26%	15%
4	Збільшення зобов'язань перед акціонерами	2%	1%	3%	5%	2%	3%
5	Погіршення якості виконуваних робіт	33%	25%	31%	11%	17%	23%
6	Зниження рівня мотивації працівників	20%	12%	15%	14%	6%	13%
7	усього	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Отже, бачимо, що основною причиною нестабільності підприємства є вплив зовнішніх факторів – 26% та погіршення якості виконуваних робіт, що складає 23%.

Із зазначених причин можна виділити проблему погіршення якості виконуваних робіт. Якщо детально її проаналізувати, то побачимо, що основними факторами її формування були:

- збільшення обсягів робіт на одного працівника (збільшення інтенсивності праці), що погіршує її якість. За оцінкою експертів, вага проблеми – 5% (у загальній оцінці).
- Погіршення якості роботи керівного складу. Ця проблема сформувалася через недоліки у системі навчання керівників та ефективної підготовки резервного складу працівників – 7%.
- Недолік у системі розвитку персоналу, який стосується невідповідності тематичної стратегії навчання реальній потребі – 13%.

За останні роки вітчизняна металургія істотно розширила асортимент продукції, що виробляється, збільшилися її обсяги і підвищилася якість. Але навіть якщо не враховувати ці результати, то і за загальними показниками ефективності і технічної оснащеності металургійних комбінатів різниця між їх станом на початку століття і нині досить помітна. Витрата сталі на тонну металопрокату зменшилася з 1159,7 кг в 2010 р. до 1113 кг в 2018-му. Ці показники вже близькі до показників провідних світових виробників металу.

Обсяг виробництва і обсяг продажів є взаємодоповнюючими показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту завод віддає пріоритет обсягом виробництва продукції, який визначає обсяг продажів (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Обсяги виробництва та продажів ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2018 р.

Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис. грн				Обсяг продажів, тис. грн			
	план	факт	відхилення	в % до плану	план	факт	відхилення	в % до плану
Горячекатаний прокат	36294,3	40675	4380,7	112,1	36294	39626	3330,7	109,2
Горячекатаний сортовий	38832,3	41410	2577,7	106,6	38832	40010	1177,7	103
Сталеві фасонні профілі високої міцності	43400,8	48759	5358,2	112,3	43401	45769	2368,2	105,4
Оцинкований прокат	29441,5	33467	4025,5	113,7	29442	30067	625,5	102,1
Калібрований сортовий прокат	36801,9	42502	5700,1	115,5	36802	42102	5300,1	114,4
Труби товстостінні гк та хк	36801,9	37879	1077,1	102,9	36802	35879	-922,9	97,4
Металоконструкції	32233,4	37555	5321,6	116,5	32233	33555	1321,6	104,1
Загалом	253806	282247	28441	111,2	253806	267008	13201	105,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Представлені в таблиці дані дозволяють зробити висновок про те, що організація успішно справляється з планами виробництва і продажів, за кожним видом продукції завод перевиконує річний план. Найбільший відсоток по продукції - калібрована сортова сталь, з виробництва становить 15,5%, і з продажу – 14,4%.

Цифри від 1 до 3 в міру зростання відображають важливість факторів. Букви А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З позначають вид продукції, відповідно фасонні профілі, горячекатаний сортовий прокат, фасонні профілі високої точності, калібрований сортовий прокат, труби товстостінні горячекатані і холоднотягнуті, оцинкований прокат і металовироби.

Таблиця 2.15 – Матриця сегментування основних характеристик видів продукції ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Характеристики		Сегменти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профілі сегментів	Чутливість до ціни	середня	висока	висока	висока	середня	висока	висока	низька	середня	середня
	Тип продукції	А, Б, Д	А, Г	Ж	В, Г	А, В, Г, З	Г, З	В, Ж	А, Б, Г	Б	А
	Об'єм партії	середні	крупні	крупні	середні	крупні	малі	малі	середні	малі	малі
	Розмір підприємства-клієнта	середні	крупні	крупні	середні	крупні	малі	малі	середні	малі	малі
Фактори успіху	Ціна	2	3	3	3	2	3	3	1	1	2
	Якість	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
	Маркетингова підтримка	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2
	Збут	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2
Ринок	Доля сегмента на ринку, %	10-11	11-12	5-6	9-10	15-16	13-14	8-9	10-11	18-19	10-11
	Темпи росту сегменту, %	10-12	15-17	8-9	11-12	11-13	4-5	3-5	8-10	20-22	3-5
	Конкуренція	слабка	слабка	середня	слабка	слабка	сильна	сильна	середня	середня	сильна

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Проаналізуємо основні показники результативності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники результативності збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

<i>Показник</i>	<i>Роки</i>		
	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	115531	137628	158022
Кількість укладених контрактів	190	197	213
Кількість повністю виконаних контрактів	189	191	209
Обсяг реалізованої продукції в розрахунку на 1 співробітника відділу збуту, тис. грн.	33697	37840	41010
Обсяг реалізації продукції на 1 грн витрат на рекламу, тис. грн	4,2	5,4	6,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Проаналізувавши показники результативності збутової діяльності помітно тенденцію до зростання фактичного обсягу реалізованої продукції з 2016 по 2018 роки. Кількість виконаних контрактів також збільшилася порівняно с 2016 роком, відсоток повністю виконаних та реалізованих контрактів досить великий, майже кожен контракт був реалізований в повній мірі. Обсяг реалізації продукції на 1 грн витрат на витрату дорівнює 6,5 тис. грн.

В рамках аналізу необхідно провести розподіл системи показників збутової діяльності на параметри і результати (табл. 2.15), що дозволяє простежити залежність, покладену в основу причинно-наслідкових зв'язків. Їх аналіз необхідний для вивчення їх впливу на управління збутовою діяльністю з метою її планування.

Таблиця 2.17 – Розподіл показників на параметри і результати діяльності

<i>Параметри діяльності</i>	<i>Результати діяльності</i>
Обсяг запасів Швидкість збуту продукції	Оборотність, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, кількість задоволених потреб клієнтів, обсяг продажів.
Збутові витрати	Рентабельність, прибуток від реалізації продукції, обсяг продажів, ефективність використання ресурсів торгової компанії, прибутковість продажів.
Збутовий канал Ширина і довжина каналів збуту Торгові комунікації План продажів	Рентабельність збутового каналу, швидкість збуту, своєчасне постачання та відвантаження продукції, частка своєчасно виконаних замовлень, організація безперебійного збутового процесу, розширення асортименту.
Позиціонування металобаз Робота з клієнтами Реклама і інші методи просування товару на ринку	Ставлення споживачів до компанії, імідж компанії на ринку, кількість клієнтів, рівень продажів, гудвіл компанії, число потенційних споживачів, частка компанії на ринку.
Якість продукції Вартість продукції Товарний вигляд продукції	Оборотність, рентабельність, обсяг продажів, прибуток від реалізації продукції, прибутковість продажів, частка компанії на ринку, імідж компанії.
Інформаційне забезпечення збутової діяльності	Своєчасне отримання інформації про структуру ринку, зміни смаків та уподобань споживачів, позиції конкурентів, актуальні тенденції розвитку ринку, наявності нових посередників і каналів збуту продукції.
Частка компанії на ринку	Споживча база, ступінь впливу на ринок, розширення асортименту та цільової аудиторії, імідж компанії.

Джерело: складено автором на основі аналізу збутової діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Отже, визначено залежність між параметрами діяльності та її результатами. Для впливу на результат необхідно вдосконалювати той чи інший параметр діяльності в залежності від бажаного результату.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

В економіці, як правило, різні показники пов'язані між собою стохастичним зв'язком. Часто доводиться мати справу зі статистичними спостереженнями і робити по ним певні висновки, давати об'єктивні та обґрунтовані рекомендації. У таких ситуаціях для моделювання поведінки досліджуваного об'єкта найдоцільніше скористатися економетричним, кореляційним, підходом.

Кореляційний аналіз доцільно використовувати по-перше, для того щоб визначити тісноту лінійного зв'язку між різними економічними показниками. По-друге, щоб вміти визначити правильно тип зв'язку – прямий або зворотній.

І, по-третє, щоб приймати рішення, пов'язані з вибором аналізу тих чи інших показників (наприклад, якщо коефіцієнт кореляції між витратами і прибутком підприємства дорівнює 0,5 (зв'язок середній), то слід звузити або розширити число параметрів моделі).

Так як взаємозв'язок економічних змінних часто близький до лінійного, то головним завданням кореляційного аналізу є перевірка наявності лінійного зв'язку між змінними і перевірка його значущості. Однак, при цьому треба пам'ятати, що кореляційний аналіз не виявляє залежних (ендогенних) і незалежних (екзогенних) змінних і не оцінює форму їх зв'язку.

За допомогою кореляційного аналізу можна відібрати фактори, що впливають на збут продукції, виміряти ступінь зв'язку між обраними факторами та обсягом збуту і скласти прогноз збуту певного товару в майбутньому періоді.

Регресійний аналіз дозволяє виявити фактори, що впливають на обсяг збуту у вигляді регресійної моделі і скористатися нею для прогнозування збуту продукції.

Задачі кореляційного аналізу зводяться до вимірювання тісноти зв'язку між вар'юючими ознаками, визначенню невідомих причинних зв'язків і оцінки факторів, які мають найбільший вплив на результативну ознаку. Задачі

регресійного аналізу зводяться до встановлення форми залежностей, визначення функції регресії, використання рівнянь для оцінки невідомих значень залежної змінної.

Для розробки моделі прогнозування обсягів виробництва використовується лінійна множинна регресія, оскільки змінна y пов'язується лінійною комбінацією незалежних змінних x_1, x_2, x_3 . Крім того, саме багатофакторний регресійний аналіз допомагає знайти явний вигляд залежності досліджуваного показника від численних факторів, що впливають на його зміну, а також кількісно оцінити їхній вплив.

Рівняння лінійної множинної регресії має вигляд:

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3, \quad (2.1)$$

де y – обсяг продажів металопрокату за рік у тисячах тон;

x_1 – обсяг запасів на складах у тисячах тон;

x_2 – кількість клієнтів, які є споживачами металопрокату, компаній;

x_3 – чисельність менеджерів з продажу в компанії, чоловік.

Таблиця 2.18 – Вхідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг запасів на складах, (x_1) тис. тон	5610	5424	5331	5321	5284
Кількість клієнтів, (x_2) комп.	12130	10000	10500	11838	9600
Кількість менеджерів, (x_3)чол.	110	104	119	125	128
Обсяг продажів, (y) тис.тон	1116	843	987	1150	852

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» на офіційному сайті[49].

Для визначення взаємозв'язку даних показників діяльності із обсягами продажів, знайдемо коефіцієнти кореляції за допомогою MS Excel. Коефіцієнт кореляції набуває значень від -1 до 1. Значення +1 означає, що залежність між x

та y є лінійною, і всі точки функції лежать на прямій, яка відображає зростання y при зростанні x . Значення -1 означає, що всі точки лежать на прямій, яка відображає зменшення y при зростанні x . Іншими словами, він показує наскільки впливає зміна одного показника на величину іншого.

Знайдемо коефіцієнти для величин, що досліджуються.

Таблиця 2.19 – Коефіцієнти кореляції

Фактори	Ступінь впливу (коефіцієнт кореляції)
y і x_1	0,352
y і x_2	0,963
y і x_3	0,136

Джерело: складено автором на основі розрахунків в MS Excel

Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що тісний зв'язок має кількість клієнтів та обсяги продажу, так як коефіцієнт кореляції близький до 1, а це означає, що між кількістю клієнтів та обсягами продажів існує пряма залежність, яка має лінійну форму. Відсутній вплив величини запасів на складах, показник кореляції становить 0,352, а також відсутній вплив кількості менеджерів у компанії, коефіцієнт кореляції становить 0,136. Модель має практичне значення так, як об'єднує інформацію, що є у користуванні підприємства для прогнозування явищ.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 2.20-2.22. Визначимо параметри рівняння регресії:

Таблиця 2.20 – Регресійна статистика

Регресійна статистика	
Множинний R	0,963
R-квадрат	0,926
Нормований R-квадрат	0,902
Стандартна помилка	44,869
Спостереження	5

Джерело: складено автором на основі розрахунків в MS Excel

Таблиця 2.21 – Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	76097,532	76097,532	37,799	0,009
Залишок	3	6039,668	2013,223		
Разом	4	82137,2			

Джерело: складено автором на основі розрахунків в MS Excel

Таблиця 2.22 – Результати регресійного аналізу

	<i>коефіцієнти</i>	<i>стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>	<i>Нижні 95,0%</i>	<i>Верхні 95,0%</i>
Y-перетин	-342,393	217,579	-1,574	0,214	-1034,827	350,041	-1034,827	350,041
Мінлива X 1	0,123	0,02	6,148	0,009	0,059	0,187	0,059	0,187

Джерело: складено автором на основі розрахунків в MS Excel

За результатами регресійного аналізу (таблиця 2.20), оскільки для показника Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторна ознака впливає на результативну. Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (таблиця 2.20), при значеннях t-статистики, які менші $t_{\text{табл}}=0,78$, природа формування параметрів є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, природа параметра (пов'язаний із ознакою кількості клієнтів) статистично значима.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$0,059 < a_2 < 0,187$$

Виходячи з отриманих даних, рівняння парної регресії має вигляд:

$$y = 0,123 * x_2 - 342,393 \quad (2.2)$$

де y – обсяг продажів металопродукату за рік у тис. тон;

x_2 – кількість клієнтів, які є споживачами металопродукату;

Отже, якщо кількість клієнтів зросте на одиницю, то обсяг продажів металопродукату зросте на 123 тн за рік.

Побудуємо лінію тренду для відповідного рівняння:

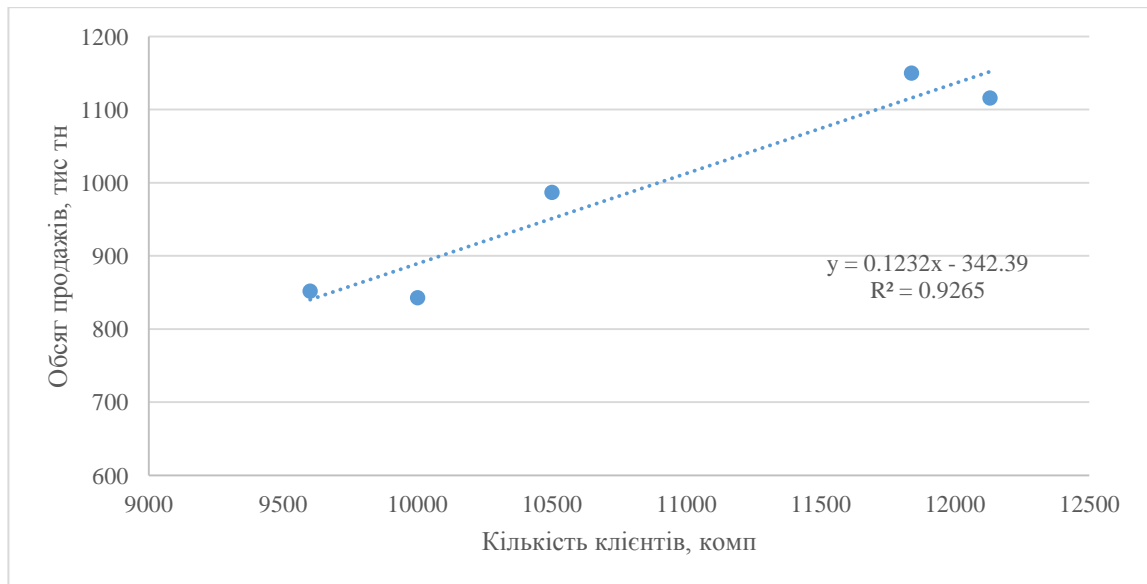


Рисунок 2.11 – Лінія тренду залежності обсягів продажу від кількості клієнтів

Джерело: складено автором на основі розрахунків в MS Excel

Найбільш надійною лінія тренду є, якщо її значення квадрата R дорівнює або близька до 1, як у нашому випадку. Лінії тренду застосовуються для графічного відображення змін у даних і для аналізу прогнозування. Такий аналіз називається також регресивний аналіз. Лінія тренду підтверджує лінійну залежність обсягів продажів від кількості клієнтів, при збільшенні кількості клієнтів обсяги продажів мають тенденцію до зростання. Обсяги продажу не залежать від обсягу запасів продукції на складах та від кількості менеджерів.

Таким чином, у випадку коригування і складання майбутніх прогнозних програм керівництва підприємства, при прийнятті управлінських рішень, у першу чергу, має приділяти найбільшу увагу впливу кількості клієнтів компанії, шукати шляхи збільшення клієнтської бази. При збільшенні клієнтської бази аналізувати обсяги залишків металопрокату на складах, проаналізувати доцільність високої кількості менеджерів у компанії, проаналізувати ефективність їх роботи.

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши збутову діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна зробити висновки, що Метінвест виробляє широкий спектр продукції: залізородну сировину, коксову і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати і готовий прокат, включаючи електрозварні труби великого діаметру. Компанія має розвинену збутову мережу. Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі.

В ході аналізу підходів і методів організації збутової діяльності компанії була виявлена необхідність постановки і подальшого вивчення завдань, пов'язаних з темою даного дослідження. Серед таких завдань слід відзначити: управління каналами розподілу продукції; комплексне вивчення кон'юнктури ринку; оптимізація кількості торгових посередників; синхронізація процесів збуту, постачання, виробництва логістики та інших сфер діяльності; економія коштів на розподіл продукції; розробка кількісних і якісних стандартів оцінки функціонування збутової діяльності та ін.

Таким чином, проведені дослідження відобразили значимість і виявили сутність проблеми організації збутової діяльності компанії в сучасних умовах. Теоретичний аналіз стратегічного і оперативного управління збутом дав можливість вивчити сутність процесів управління збутовою діяльністю, визначити їх мету, зміст, завдання, основні принципи, а також закони функціонування в ринкових умовах. Були виявлені особливості та актуальні проблеми в управлінні збутовою діяльністю компанії у взаємозв'язку з причинами їх виникнення. Аналіз загальної структури та функціонування збутової системи дозволив розглянути її організацію з позицій функціональної, топологічної, поведінкової та процесної структур з використанням моделей збутового процесу.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

3.1. Напрями підвищення ефективності збуту металопродукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Поняття «вдосконалення» в широкому сенсі – це закономірна, якісна зміна будь-якого об'єкта, спрямована на поліпшення його стану і на надання йому нових властивостей, необхідних для більш повної відповідності цілям його функціонування і навколишніх умов. Удосконалення системи збуту – це безперервний процес обґрунтування і реалізації найбільш раціональних форм, методів, способів і шляхів її створення (реструктурування) і розвитку; раціоналізація її окремих сторін, контроль і виявлення «вузьких місць» на основі безперервної оцінки відповідності системи контролю внутрішніх і зовнішніх умов функціонування організації.

Проблема реалізації продукції на сьогоднішній день є однією з основних для керівництва промислових підприємств. Зростаюча конкуренція на вітчизняному ринку, імпорту з країн Європи та Азії ставлять перед підприємством промисловості завдання вдосконалення існуючої системи збуту продукції з метою утримання клієнтів, залучення нових, а також виходу на нові ринки.

Постановка ефективної системи збуту необхідна навіть в разі, якщо підприємство працює стабільно. Можна виділити деякі факти роботи розподільної системи, які служать передумовами необхідності оптимізації цієї системи: відвантажена продукція не надходить споживачам вчасно; обробка замовлення займає кілька днів; необґрунтовано великий страховий запас готової продукції на складі підприємства; відсутність частини замовленої продукції на складі; зниження частки на ринку.

Останнім часом посилюється вплив зовнішнього середовища на систему збуту продукції. Основною рисою сучасного бізнесу є те, що успіх в конкурентній боротьбі визначає не тільки якість відносин всередині розподільної системи підприємства, а й управління зв'язками з іншими організаціями – учасниками ланцюга поставок.

Ефективність функціонування підприємства в ринкових умовах залежить від адекватності реакції на зміну зовнішнього середовища, від ступеня її невизначеності. Задоволення потреб клієнтів і знання ринкової ситуації є ключовими моментами при виробленні стратегії оптимізації збутової системи підприємства.

Проведене дослідження та економічний аналіз діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» у перших двох розділах дають змогу зробити певні висновки, виявити сильні та слабкі сторони підприємства, отримати розуміння щодо напрямів покращення діяльності та розробити конкретні практичні заходи для впровадження на підприємстві:

– Реструктуризація відділу збуту та впровадження нового підходу до здійснення продажу.

Сучасна схема роботи збутової системи ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» на ринку полягає у наступному:

- отримання потреби в металопрокаті;
- пропозиція металу, що є в наявності чи замовлення на завод, що виробляє продукт;
- здійснення поставки металопрокату.

Дана схема має назву «транзакційних» продаж. Транзакційні продажі здійснюються транзакційними покупцями, які точно знають, що їм необхідно. Для них важливі тільки 2 параметри: ціна і зручність придбання. Для таких продаж немає необхідності тримати великий обсяг персоналу у відділі збуту. Тому що за такою схемою найкращим способом продажу є інтернет. Транзакційні покупці знають, чого хочуть і вважають, що продавці їм не

потрібні, тому не готові зустрічатися з продавцями. Для таких продаж немає необхідності тримати великий обсяг персоналу у відділі збуту.

Але ця схема має ряд недосконалостей. Основним недоліком для галузі металу є недостатнє охоплення компаній, що мають потребу у металі. Виникнення потреби металопродукату у будівельному секторі має декілька стадій, що освітлені на рисунку 3.1. При транзакційних продажах здійснення угоди про постачання здійснюється на стадії номер 7.

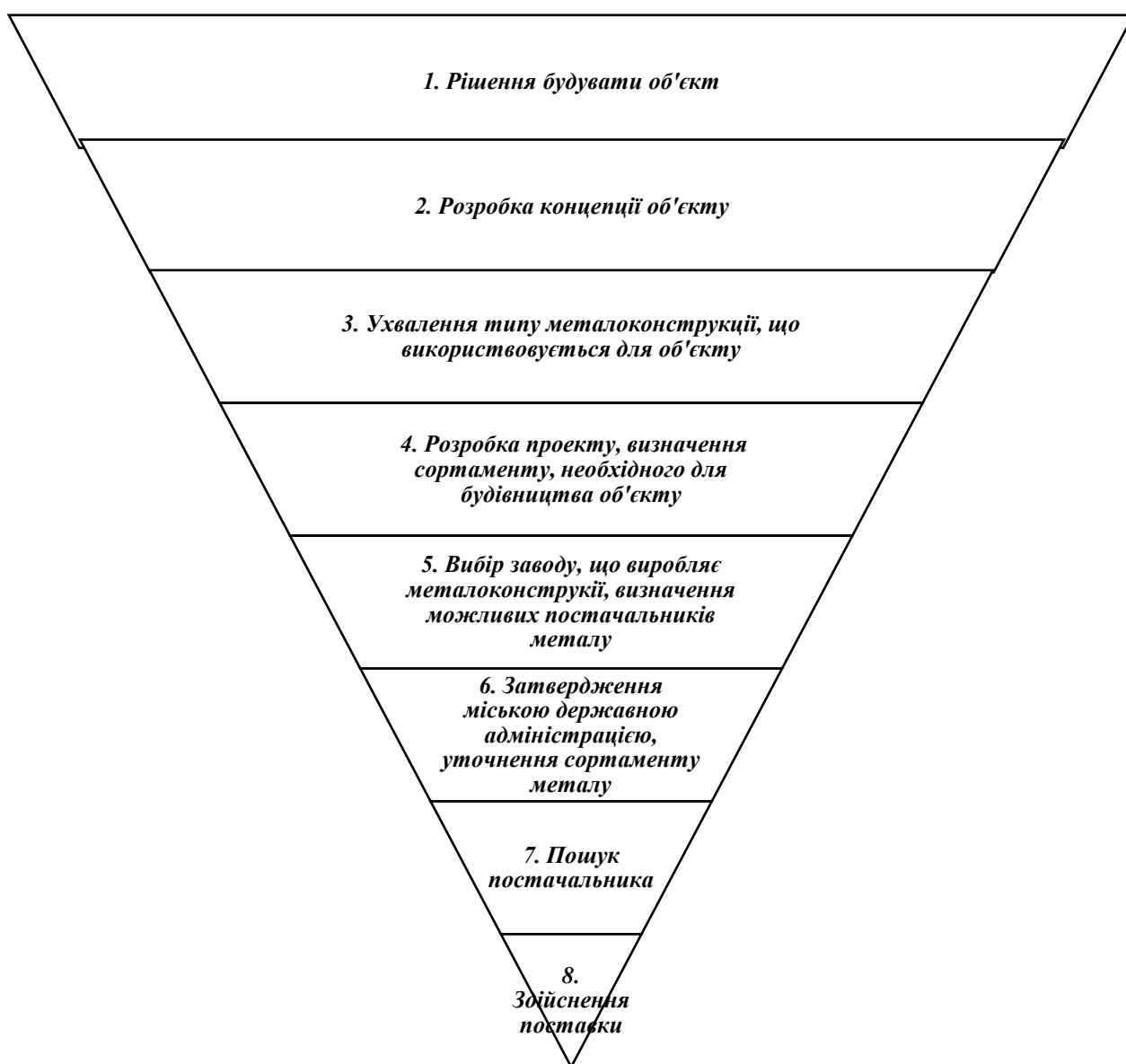


Рисунок 3.1 – Стадії виникнення потреби металопродукату у будівельному секторі

Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» можливо використовувати схему «проектних» продажів. Проектний продаж – це тривалий процес впливу з метою отримання великого і значимого для компанії замовлення, залежить від кількох осіб, котрі приймають рішення в більш ніж одному підрозділі Замовника [15]. Схема даних продажів охоплює всі стадії виникнення потреби у металі, що дає змогу підвищити обсяг продажів та зробити торгову компанію монополістом на ринку продажу металопрокату. За рахунок підвищення обсягів продажу компанія матиме змогу отримати збільшення прибутку та можливість розширення бізнесу.

Після тривалого процесу «проектного» продажу замовник вже точно усвідомлює, що саме йому потрібно і процес переходить до «транзакційного» продажу. Саме тому пропонується розділити продавців на відділи:

- Проектний відділ продажу (Фронт менеджмент – продавці знаходяться у постійному контакті з клієнтами, проводять безліч ділових зустрічей)
- Відділ продажу, що орієнтується на постійного покупця (Бек менеджмент – продавці переважно знаходяться в офісі та здійснюють безпосередньо супровід продажу)

Таким чином стане можливим правильно розділити обов'язки менеджерів з продажу та більш ефективно здійснювати продаж.

– Модернізація операційної діяльності (робота металоцентрів)

Одним з головних чинників, що впливають на продаж металу, є безпосередньо ціна на ринку. Більшість гравців на ринку металу в Україні займають вагомі позиції саме завдяки тому, що мають змогу надавати найпривабливішу ціну.

Через втрату активів на Донбасі у березні 2017 року компанія ТОВ «Метінвест-СМЦ» втратила свої позиції на ринку та керівництво компанії було вимушено позбавитися значної кількості власного авто для здійснення доставки вантажу до клієнта. На момент, коли обсяг продажу був мінімальним, утримання власного транспорту було збитковим. Саме тому компанія почала користуватися послугами логістичних компаній для здійснення перевезень.

Вже у 2018 році вдалося повернути значну частку ринку, але спосіб організації логістики залишився колишнім. Такий спосіб організації логістики має низку недоліків:

- Висока собівартість перевезень, що безпосередньо впливає на собівартість товару;
- Нестабільна вартість перевезень (при незначних змінах маршруту, умов погоди та інше логістичні компанії переважно збільшують тариф);
- Неможливість повністю контролювати доставку у визначений термін(переважно логістичні компанії не несуть відповідальність за порушення терміну поставки), що призводить до негативу з боку клієнтів;
- Високі ризики щодо втрати товару внаслідок неправомірних дій працівників, зокрема водіїв, логістичної компанії;

Саме через визначені вище причини, запропоновано придбати власний автотранспорт. При стабільних обсягах реалізації та відвантаження продукції є можливість знизити витрати на логістику.

– Розширення асортименту власної продукції

При збільшенні обсягів продажу та розширенні клієнтської бази є необхідність вдосконалення системи планування та виробництва готової продукції та поступове розширення асортименту продукції, що виготовляється групою Метінвест.

Через втрату активів у березні 2017 року група Метінвест втратила значну частину своїх активів, а саме сучасних заводів (ПрАТ «Єнакіївський металургійний завод» (включаючи його Макіївська філія – ЗАТ «Макіївський металургійний завод»)), що виробляли металопродукцію різних сортamentів. На даний момент частину сортamentу даних заводів Метінвест виробляє на інших своїх заводах, але значну частину, зокрема арматуру, має можливість лише закупати у конкурентів та існувати на ринку по цим продуктам у вигляді трейдера, тобто перекупа. Закупка у конкурентів сортamentу є недостатньо

маржинальною, для компанії Метінвест, але викреслення даної лінійки продукції може призвести до ще більших знижень частки ринку. Саме тому було вирішено залишити даний сортамент для підтримання повноцінного портфелю.

Висока ціна закупки арматури унеможлиблює підвищення частки ринку в Україні, адже ціна – це головний чинник при здійсненні продажу. При власному виробництві арматури компанія Метінвест зможе знизити собівартість продукту і таким чином з'явиться можливість продавати більше обсягу даного продукту через можливість зниження ціни.

При розвитку «проектного» продажу треба розуміти, що сучасні будівельники частіше всього запозичують ідеї для будівництва в інших країнах (Європейські країни, США, країни Перської затоки). В цих країнах надають перевагу будівництву у металі, ніж бетонні споруди. Саме тому активно використовують сучасні марки сталі та новітні сортаменти металу, які в Україні досі не виробляють. Українські будівельники, що матимуть за ціль будувати сучасні споруди за зразком інших країн, будуть вимушені купувати сучасний метал за межами України. Саме тому пропонується групі Метінвест постійно впроваджувати новий сортамент для виробництва на власних активах, щоб мати можливість конкурувати з іноземними компаніями, що продають метал.

3.2. Обґрунтування доцільності пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Реструктуризацію відділу збуту та впровадження нового підходу до здійснення продажу, а саме впровадження «проектного» продажу треба проводити в декілька етапів:

1 етап - відкриття нового відділу з роботи проектів

Даний етап передбачає набір персоналу(зовнішній або внутрішній конкурс), а саме фронт менеджерів, що будуть співпрацювати з будівельними

компаніями на початкових стадіях виникнення потреби у металопрокаті та підтримувати замовника до стадії, де продаж стане «транзакційним».

2 етап – трансформування існуючих відділів з продажу

На даному етапі в існуючих відділах продажу проводиться розподіл менеджерів на фронтних та бек офісних. В обов'язки фронт менеджера входить здійснення постійних зустрічей з клієнтами задля підтримання ділових відносин та налагодження відносин з новими клієнтами. Обов'язки бек офісних менеджерів включають в себе документальний супровід продажу та супровід відвантаження продукції.

3 етап – запровадження посади «генератор цільових лідів»

Лід в інтернет-маркетингу – це акт реєстрації у відповідь на пропозицію рекламодавця, що містить контактну інформацію та в деяких випадках демографічну інформацію. Є два типи лідів – споживчі Ліди і цільові Ліди. З точки зору замовника інтернет-просування, лід – це «потенційний клієнт або споживач послуги», і саме кількістю залучених лідів, як правило, оцінюють ефективність рекламної кампанії в інтернеті.

Цільові Ліди – особливі Ліди, згенеровано для унікального пропозиції рекламодавця. На відміну від споживчих лідів цільові ліди можуть бути продані тільки рекламодавцеві, на чю пропозицію відгукнувся покупець. Через те, що прозорість - необхідна умова генерування цільових лідів, кампанії з генерування таких лідів можуть бути оптимізовані, перевіряючи достовірність їх джерел.

Генерація лідів – маркетинговий термін, який позначає створення або генерацію інтересу або запиту з боку потенційного споживача по відношенню до певних продуктів або послуг. Ліди можуть бути згенеровані для різних цілей - створення списку, придбання списку електронних інформаційних листів або для залучення покупців. Генерація лідів розраховується за формулою розрахунку Cost Per Action – ціни за дію.

Генерування бази цільових лідів та її подальше ведення буде основним обов'язком на даній посаді. Дана база буде використовуватися як для

проектного відділу продаж так і для існуючих відділів відповідно до типу потенційних клієнтів(на якому етапі виникнення потреби знаходиться споживач). На даній посаді встановлюється оклад у розмірі 8 000 грн

Аналізуючи досвід інших міжнародних компаній, що реструктурували збутову політику даним чином, можна зробити висновок, що рекомендація є доцільною, адже в середньому частка ринку зростає приблизно на 20% через рік при використанні даної схеми роботи збуту. Через три роки такі компанії мали майже 80% ринку у своїй галузі та сегменті.

Придбання власного транспортного засобу є доцільним, коли витрати на його експлуатацію будуть значно меншими ніж вартість відповідних послуг сторонніх фірм. ТОВ «Метінвест-СМЦ» не має власних транспортних засобів для транспортування замовлень клієнтам. Це обумовлює залежність від логістичних компаній, які надають автомобілі в оренду на умовах несприятливих для компанії. Перевізники за терміновість, як правило, здійснюють додаткову плату із замовників, що є також негативним для досліджуваного підприємства. Також виникає питання про перехід ризиків під час транспортування орендованим автотранспортом.

Вартість стандартного рейсу для перевізників за маршрутом «Вишневе-Лівий берег Києва» коштує 4000 грн. Проте, як підрахунок витрат на перевезення не перевищує 1500 грн. Маршрути для доставок є досить різноманітними, часто трапляються рейси, які необхідно здійснювати оперативно та по всій території України. На таких рейсах при доставках власним автотранспортом можна зекономити ще більше.

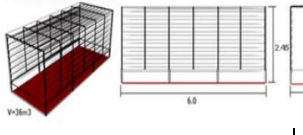
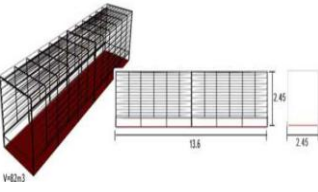
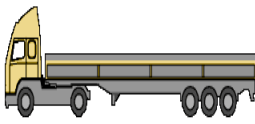

При співпраці з транспортними компаніями часто виникають проблеми зі швидкістю закриття маршруту, що веде за собою проблеми з клієнтами через невиконання встановлених з клієнтом термінів поставок. Тобто така схема забезпечення клієнтів товарами через посередницьких перевізників не є ефективною та не контролювана в повній мірі підприємством. Через наявність частих скарг від клієнтів з приводу зриву термінів поставки, компанія втрачає клієнтів. Клієнтська база ТОВ «Метінвест-СМЦ» – в основному виробники,

будівельники, для яких термін поставки інколи є важливішим фактором, ніж навіть якість продукції та її ціна. За вчасну доставку деякі клієнти готові доплачувати приблизно 100-200 грн за 1 тн продукції, що складає майже 4000 грн з однієї машини обсягом 20 тн.

Саме тому важливим заходом буде закупівля власних авто, налагодження власної системи доставок, щоб мати можливість повністю контролювати процес перевезення вантажів, нести відповідальність за ризики перевезення, забезпечувати якісними перевезеннями та забезпечувати своєчасність перевезень у встановлені терміни, тим самим задовольняючи потреби клієнтів, що у майбутньому призведе до збільшення обсягу продаж та безпосередньо прибутку.

Автомобільні перевезення вантажів – найбільш затребуваний вид перевезень завдяки швидкості доставки великих партій вантажів, маневреності, мобільності та економічності. Розгалужена мережа автомагістралей дозволяє доставляти вантажі безпосередньо «від точки А – до точки Б». Розглянемо основні види вантажного транспорту, що здійснюють перевезення в галузі металу в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні види вантажного транспорту

10-ти тонник (тент)	Єврофура (тент)	Бортова фура	Відкрита платформа
			
Максимальне завантаження 10-11 тн.	Максимальне завантаження 20-22 тн.	Максимальне навантаження 20-25 тн	Максимальне навантаження 30 тн
Вмістимість 15-20 європалети	Вмістимість 33 європалети	Вмістимість 34 європалети	Вмістимість 34 європалети
Довжина причепу 6м	Довжина причепу 12 м	Довжина причепу 12 м	Довжина причепу 12 м

Джерело: складено автором

Аналізуючи ринок вантажівок, зокрема ціни на них, був зроблений висновок про доцільність покупки нового авто типу «відкритої платформи» та «єврофури». Авто типу «відкрита платформа» дає змогу збільшити норму поставки від 20 тн до 30 тн, що дозволить економити на доставці. В свою чергу авто типу «єврофура» є тентованим та забезпечує захист товару від зовнішніх чинників. Такий вид вантажівки буде зручно використовувати для перевезень металу, що не можна піддавати корозії (сталеві труби, оцинкована сталь).

3.3. Розрахунок витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Розрахуємо, які основні витрати понесе компанія на впровадження реструктуризації відділу збуту. Впровадження нової організаційної структури несе за собою наступні дії: створення нових робочих місць та скорочення старих.

Заробітна плата менеджеру з проектних продажів буде складатись з основної ставки у розмірі 12 000 грн та щоквартальної премії, розмір якої безпосередньо буде залежним від зростання частки ринку компанії. Менеджер з проектного продажу матиме плановий показник частки ринку на кінець кварталу. При виконанні плану премія складатиме 100% ставки, при відхиленні в меншу сторону на 25% - 75% ставки, при відхиленні в меншу сторону більш ніж на 25% – менеджер не отримує премію за даний період.

Для фронт менеджерів існує ставка у розмірі 8 000 грн та 3 грн за 1 тн відвантаженої продукції. Бек менеджер отримує ставку 8 000 грн та 15% премії за високі досягнення(надання даної надбавки за вирішенням керівника відділу).

Відділи з продажу відносяться до адміністративного корпусу. Саме тому необхідно розрахувати витрати на оплату праці у адміністративному корпусі ТОВ «Метінвест-СМЦ», що визначимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на оплату праці в адміністративному корпусі

<i>Посада</i>	<i>К-ть штатних одиниць</i>	<i>Загальний встановлений оклад, грн</i>	<i>Надбавки за високі досягнення у праці, грн</i>	<i>Місячний оклад з надбавками, грн</i>	<i>Річний фонд ЗП, грн</i>	<i>Нарахування ЄСВ (22%), грн</i>	<i>Загальні витрати на оплату праці/рік, грн</i>
Генеральний директор	1	150 000	22 500	172 500	2 070 000	455 400	2 525 400
Заступник ген. директора	1	90 000	13 500	103 500	1 035 000	22 770	1 262 770
Головний бухгалтер	1	20 000	3 000	23 000	276 000	60 720	336 720
Бухгалтер	4	32 000	4 800	36 800	441 600	97 152	538 752
Головний економіст	1	25 000	3 750	28 750	345 000	75 900	420 900
Економіст	3	21 000	3 150	24 150	289 800	63 756	353 556
Начальник відділу охорони праці	1	10 000	1 500	11 500	138 000	30 360	168 360
Маркетологи	3	10 000	1 500	11 500	138 000	30 360	168 360
Начальник відділу продажів	9	135 000	20 250	155 250	1 863 000	409 860	2 272 860

Продовження таблиці 3.2

Менеджер з проектного продажу	30	360 000	120 000	480 000	7 200 000	1 584 000	8 784 000
Бек менеджер	49	392 000	49 000	441 000	5 880 000	1 293 600	7 173 600
Фронт менеджер	49	392 000	220 500	612 500	9 996 000	2 199 120	12 195 120
Генератор цільових лідів	1	8 000	1 000	9 000	108 000	23 760	131 760
Головний юрист	1	10 000	1 500	11 500	138 000	30 360	168 360
Юрист	3	24 000	3 600	27 600	331 200	72 864	404 064
Всього	157	1 679 000	469 550	2 148 550	29 318 100	6 449 982	35 768 082

Джерело: складено автором складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Розмір адміністративних витрат розраховано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис адміністративних витрат

Стаття витрат	Витрати, грн.
1. Загальні корпоративні витрати, в тому числі організаційні витрати, витрати на проведення річних та інших зборів органів управління, представницькі витрати	570 000
2. Оплата праці апарату управління	35 768 082
3. Нарахування	6 449 982
4. Амортизація ОЗ адміністративного призначення	347 431
5. Ремонт ОЗ загальнопромислового призначення	17 796
6. Витрати на оплату послуг зв'язку	12 900
7. Витрати на врегулювання спорів у судах	10 000
8. Вартість освітлення адміністративного корпусу	1 424 400
9. Вартість опалення адміністративного корпусу	288 886
10. Охорона праці	231 460
11. Інші витрати	21 636
Всього за розділом	43 718 173

Джерело: складено автором складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[49]

Витрати на збут. В штат працівників збутової діяльності складає 446 осіб, серед яких директора 10 баз, завідувачі складів, на кожному складі по 2 завідувача, працівники складу, вантажники, різчики, стропалі, катальщика, майстри профнастилу, помічники, а також логісти, які займаються пошуком

автомобілей, складанням маршрутів, контролем перевезень, працівники виписки на складах, які відіграють важливу роль у відвантаженні продукції зі складів, вони повністю супроводжують процес відвантаження документами, оформлюють товаро-транспортні накладні, звіряють довіренності, довірчі листа, оформлюють видаткові накладні, супроводжують процес відвантаження клієнтів з баз.

Розрахуємо загальні витрати на оплату праці працівників збутової діяльності у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на оплату праці працівників збуто

<i>Посада</i>	<i>К-ть штатних одиниць</i>	<i>Загальний встановлений оклад</i>	<i>Надбавки за високі досягнення у праці (15%) грн</i>	<i>Місячний оклад з надбавками</i>	<i>Річний фонд ЗП, грн</i>	<i>Нарахування ЄСВ (22%)</i>	<i>Загальні витрати на оплату праці/рік</i>
Директор бази	10	150 000	22500	172 500	2 070 000	455400	2 525 400
Завідувач складу	20	200000	30000	230 000	2 760 000	607200	3 367 200
Вантажник	220	1 020 000	153000	1 173 000	14 076 000	3096720	17 172 720
Різчик	34	204000	30600	234 600	2 815 200	619344	3 434 544
Майстер профнастилу	20	65000	9750	74 750	897 000	197340	1 094 340
Стропаль	57	342000	51300	393 300	4 719 600	1038312	5 757 912
Катальщик	20	126000	18900	144 900	1 738 800	382536	2 121 336
Працівники виписки складу	60	360000	54000	414 000	4 968 000	1092960	6 060 960
Логісти	5	35000	5250	40 250	483 000	106260	589 260
Всього	446	2 502 000	375300	2 877 300	34 527 600	7596072	42 123 672

Джерело: складено автором

Первісна вартість складських приміщень становить 30 млн. грн., строк експлуатації – 50 років. Річні амортизаційні відрахування за прямолінійним методом становитимуть 600 000 грн.

При порівнянні вантажних автомобілів за ціновим фактором можна зробити висновок про те, що найбільш прийнятним для підприємства варіантом

є покупка автомобіля Scania R-500. Проте треба розуміти, що при прийнятті рішень варто користуватися не лише ціновими, а й неціновими факторами впливу через те, що ціновий фактор не здатен повністю охарактеризувати предмет з якісної точки зору. Тому додатково проведено порівняльний аналіз цих трьох моделей. За основу прийняті наступні критерії, що мають високий ступінь впливу на подальшу експлуатацію вантажівки: рік випуску авто, пробіг, вантажопідйомність, потужність двигуна (табл 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняння вантажних автомобілів

Показники	Scania R-500	Renault Premium DXI	MAN TGX
Рік випуску авто	2002	2008	2010
Пробіг, км	8287	813028	636298
Вантажопідйомність, т	24,95	21,65	27,65
Потужність двигуна, к.с.	412	450	500

Джерело: складено автором на основі дослідження ринку вантажівок

Розрахуємо кількість потрібних авто. Кількість транспортних засобів визначається, виходячи із вантажообігу підприємства, вантажності транспортних засобів, часу навантажувально-розвантажувальних робіт, часу роботи транспортного засобу в плановому періоді за формулою:

$$K_{\text{ТЗ}} = \frac{VO \cdot K_n}{\frac{B_n \cdot K_3 \cdot T_m \cdot 60}{T_{\text{ц}}}}, \quad (3.1)$$

де VO – вантажообіг підприємства за визначений період, т;

K_n – коефіцієнт нерівномірності перевезень (розраховується як відношення максимального добового вантажообігу до середньодобового вантажообігу);

B_n – вантажопідйомність транспортного засобу, т;

K_3 – коефіцієнт використання вантажності транспортного засобу;

T_m – час роботи транспортного засобу в плановому періоді;

T_y – транспортний цикл (час навантаження, час пробігу туди і назад, час розвантаження), хв.

Основним економічним показником роботи транспорту і головним критерієм при виборі його виду та маршруту є собівартість перевезення вантажу. Собівартість зовнішніх перевезень транспортом загального призначення визначають діючими тарифами, внутрішньовиробничого - розрахунками.

Для оцінки різних варіантів перевезення вантажів служить показник собівартості перевезень (C), яка складається із суми змінних (C_z), постійних витрат (C_p), вартості навантажувально-розвантажувальних робіт ($C_{н-р}$) та суми дорожніх витрат (C_d) і яка визначається за формулою:

$$C = C_z + C_p + C_{н-р} + C_d. \quad (3.2)$$

Змінними називаються витрати, які залежать від величини пробігу автомобіля. До них належать: витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування, ремонт автомашини, поновлення та ремонт шин, амортизація просувного складу. Ці витрати розраховуються на 1 км пробігу.

До постійних витрат належать: накладні витрати, заробітна плата водіїв (умовно), а також амортизаційні відрахування. Ці витрати обраховуються на 1 год. пробігу автомашини на підприємстві.

Вантажно-розвантажувальні витрати охоплюють всі витрати на виконання цих робіт (оплата праці вантажників, експедиторів та інших працівників, вартість електроенергії, матеріалів та ін.). Вони розраховуються на 1 т перевезеного вантажу або 1 год. вантажно-розвантажувальних робіт.

Дорожніми називають витрати, що пов'язані з будівництвом доріг, їх ремонтом і утриманням. Ці витрати обраховуються, як правило, на 1 т-км або на 1 км пробігу.

Придбання автомобілю є капітальною інвестицією, що дозволить знизити витрати на перевезення матеріальних ресурсів між підрозділами. Грошовим потоком в даному випадку є різниця між витратами на залучення сторонніх

компаній та витратами на перевезення власними силами. Складемо калькуляцію останніх та покажемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Калькуляція витрат на транспортування вантажів власним автомобілем

<i>Стаття витрат</i>	<i>Витрати, грн.</i>		
	<i>на місяць</i>	<i>на рейс</i>	<i>на 1 км</i>
Паливо	78187,5	1042,50	5,13
Масило	60000	800,00	4,8
Заробітна плата водія	10000	133,33	0,53
Амортизація	7393,79	98,58	0,39
Технічне обслуговування	5175,6542	69,01	0,28
Вантажно-розвантажувальні роботи	30876,21	411,68	2,03
Разом	191633,15	2555,11	13,156

Джерело: складено автором

Для закупівлі 25 авто необхідно 11 271 900 грн. Витрати на утримання та експлуатацію складатимуть 939 325 грн.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на збут ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Стаття витрат	Витрати, грн.
1. Оплата праці збутових працівників	34527600
2. Нарахування на зп працівників відділу збуту	7596072
3. Витрати на рекламу	1322000
4. Витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом	60 000,00
5. Витрати на утримання основних засобів	939325
6. Витрати на ремонт	19 265,83
7. Витрати на транспортування (0,1% реалізованої продукції)	385 652,7
8. Інші витрати (0,01% реалізованої продукції)	81 760,57
Всього	44 931 676,1

Джерело: складено автором

3.4. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Прорахувавши можливі витрати на введення двох заходів покращення збутової діяльності у попередніх пунктах, доцільно буде визначити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Першим нововведенням є зміна організаційної структури у відділах з продажу. Створення відділу по роботі з проектним продажем.

Ми можемо отримати 10 основних переваг від застосування проектного підходу. Керівники отримують можливість управляти: вони спрямовують свою команду і розробляють стратегію, яка дозволить отримати конкретні результати від реалізації проекту. Переваги клієнтів полягають в тому, що вони можуть висловити свою думку і знати, що воно має значення. І, нарешті, команда проекту приносить переваги тим, що без неї б не було розпочато проект, а тим більше не був завершений. Крім того, команда проекту має можливість розбити проект на віхи, працювати з кожною з них і відстежувати з їх допомогою реалізацію проекту від початку і до кінця.

Таким чином, ми виявили 3 головних суб'єкта проектного управління: керівника, клієнта і члена команди проекту, які взаємодіють для загального блага. Насправді, це те саме застосування знань, умінь, інструментів і технік, які в кінцевому підсумку допоможуть задовольнити або перевершити очікування вищого керівництва компанії від реалізації проекту.

Тепер, коли ми визначили базові правила, стало простіше виявити, в чому ж полягають переваги проектного продажу:

1. Збільшення ефективності в наданні послуг: проектне управління продажем надає дорожню карту, якою легко слідувати і яка веде до завершення проекту. Дізнавшись одного разу, де можуть виникнути проблеми, ви зможете діяти розумніше, а не наполегливіше і довше.

2. Поліпшення / збільшення задоволеності клієнтів: Всякий раз, коли ви завершуєте процес відвантаження продукції в терміни і в рамках бюджету,

клієнт йде щасливим. А щасливий клієнт - це клієнт, який повернеться до вас знову. Розвинуте проектне управління надає Вам інструменти, що дозволяють продовжувати відносини клієнт / менеджер.

3. Збільшення ефективності в наданні сервісів: ті ж стратегії, які дозволяють Вам успішно завершити один проект, можуть застосовуватися багаторазово.

4. Ріст і розвиток Вашої команди: Позитивні результати не тільки викликають повагу, але також і надихають вашу команду продовжувати шукати більш ефективні способи реалізації проектів.

5. Підвищення репутації компанії і отримання конкурентних переваг. Ця перевага має значення не тільки всередині компанії, але і за її межами. Ніщо не допоможе Вам зберегти своє місце на ринку, як виробничі переваги.

6. Можливості для розширення Ваших сервісів. Побічний ефект від підвищення репутації компанії. Підвищення репутації сприяє отриманню великих шансів на успіх.

7. Збільшення гнучкості. Можливо, найголовніша перевага проектного управління полягає в тому, що воно дозволяє збільшити гнучкість. Звичайно, проектне управління дозволяє розробити стратегію, яка допоможе завершити проект. Але принадність проектного підходу в тому, що ви не повинні дотримуватися цієї стратегії завжди: якщо ви знайдете кращий спосіб реалізації проекту, ви можете його впровадити. Для більшості дрібних і середніх компаній це ключ до ефективності.

8. Збільшення можливостей оцінки ризику. Коли ви готові до реалізації проекту і погодили вашу стратегію, потенційні ризики можуть виникнути і порушити всі ваші плани. Так і має бути. Проектний підхід дозволяє управляти ризиками в потрібний час: перед тим, як ви почнете працювати над реалізацією проекту.

9. Підвищення якості. Взаємопов'язане з підвищенням ефективності

10. Збільшення кількості вироблених товарів і послуг за конкретний проміжок часу. Я приберіг найкраще наостанок. Збільшення кількості

вироблених товарів і послуг - часто результат підвищення ефективності.

Застосовуючи основні стратегії проектного управління, компанія сфокусується на реалізації стратегії, досягне бажаних цілей у встановлені терміни і в рамках бюджету. І найголовніша перевага проектного продажу в тому, що вигоди від нього отримують всі учасники процесу.

Завдяки реструктуризації відділу продажу можемо спостерігати ефект економії у статі калькуляції оплата праці адміністративного персоналу. Впровадження дозволяє скоротити заробітню плату менеджерів, що тільки здійснюють супровід продажу, а відповідно і скоротити витрати на оплату праці.

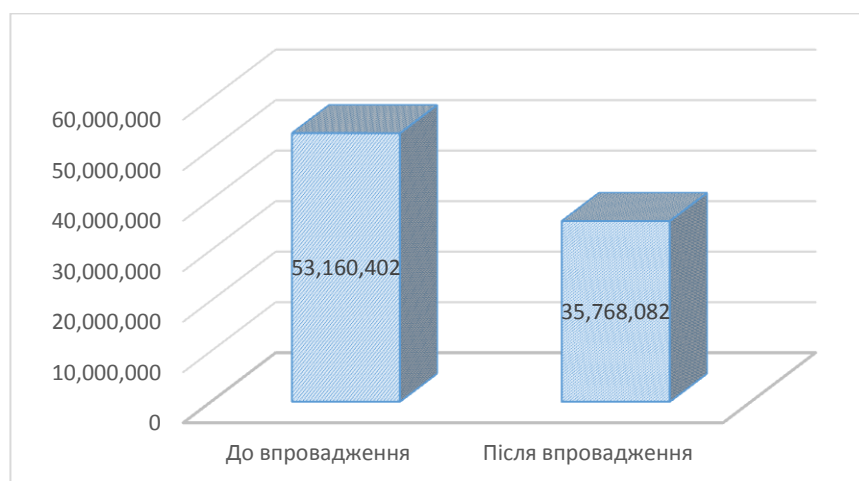


Рисунок 3.2 – Ефект зменшення витрат на оплату праці адміністративного персоналу від реорганізації відділу з продажу, грн

Джерело: складено автором

Наступним ефектом є ефект збільшення обсягів продажів, які напряду залежать від кількості клієнтів, кількості виконаних договорів, ефективності взаємовідносин з клієнтами. Обсяги продажів зросли на 20%.

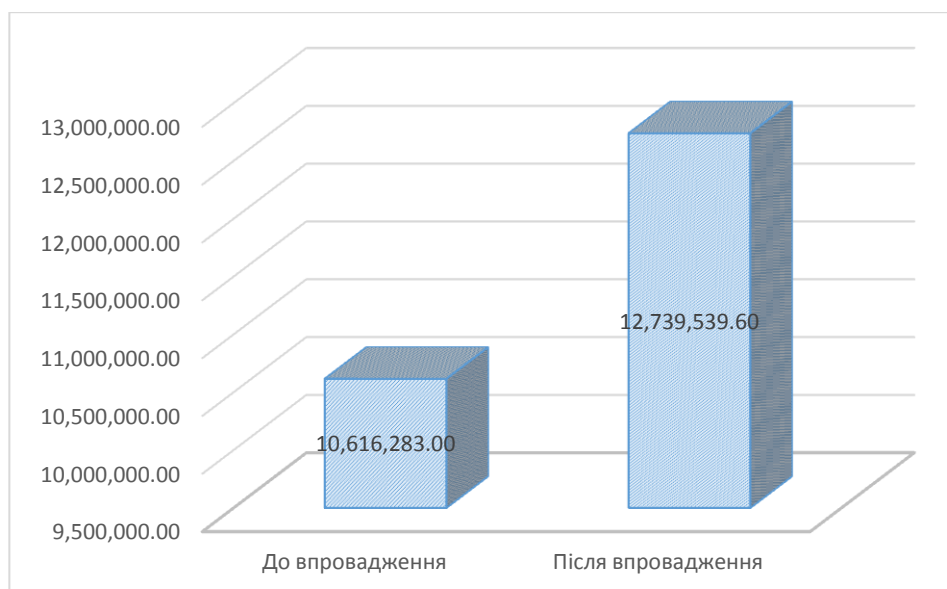


Рисунок 3.3 – Збільшення обсягів реалізації продукції від впровадження проектних продажів, тис грн

Джерело: складено автором

Розрахуємо економію на собівартості 1 рейса при закупівлі власних автомобілів.

Таблиця 3.8 – Економічний ефект 1 рейса вантажівки

	Власний	Орендований
1 рейс, грн	2 300	4500
75 рейсів/міс, грн	172 500	337500
25 авто (1875 рейсів/міс), грн	4 312 500	8 437 500

Джерело: складено автором на основі розрахунків у п.3.3

Як бачимо, на 1 рейсі економічний ефект не так помітний, але якщо перерахувати стандартну кількість рейсів для «Метінвест-СМЦ» 1875 рейсів в місяць з різних точок країни, то ми бачимо економію в 4 млн. 125 тис грн, що є дуже суттєвим скороченням витрат. Продемонструємо ефект більш наглядно.

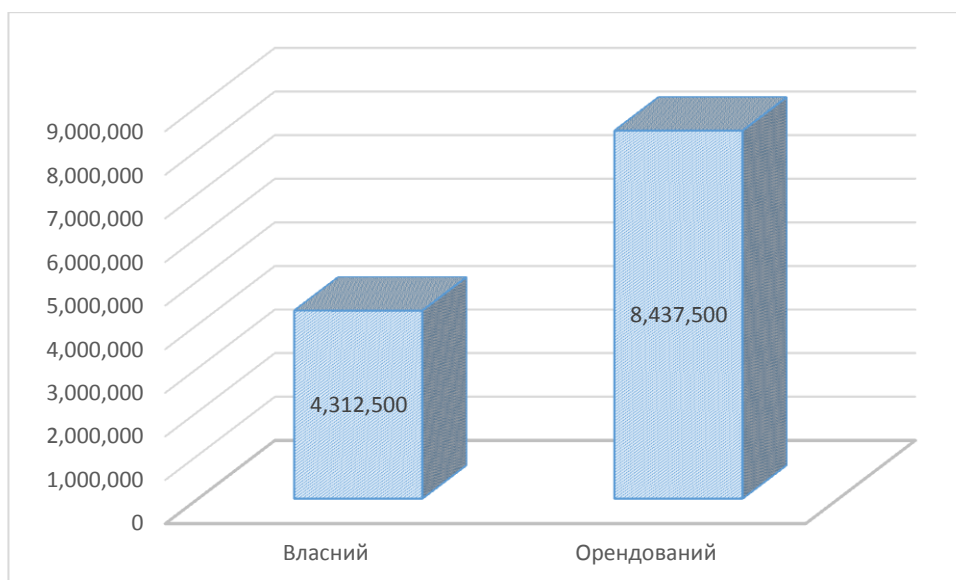


Рисунок 3.4 – Різниця між вартістю середньомісячної кількості рейсів власного та орендованого авто

Джерело: складено автором

Закупівля власних авто в сумі 11 271 900 грн окупиться вже через 2,5 роки, таким чином скоротяться витрати на збут. Якщо раніше компанія витратила на оренду авто 8 437 500 грн, то придбавши власні авто буде витратити 4 312 500 грн.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект запропонованих заходів

Показник	2018	Вплив запропонованих заходів		Значення після впровадження заходів
		Впровадження проектного продажу	Закупівля власних авто	
Дохід від реалізації, грн	10 616 283,00	2 123 256,60	-	12 739 540,00
Адміністративні витрати	53 160 402,00	-17 392 320,00	-	35 768 082,00
Витрати на збут	11 987 854,00		-4 125 000,00	73 310 601,00

Джерело: складено автором

Як бачимо, запропоновані заходи мають економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить

позитивний ефект дійсно має місце. Хоча по ряду показників ефект не є досить значимим, проте в сукупності вони впливають на підвищення ефективності виробничої діяльності. Показано вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз витрат та економічної ефективності у третьому розділі, можна зробити висновок, що заходи для покращення ефективної збутової діяльності було обрано в правильному напрямку. Було обрано впровадження відділу з проектних продажів задля збільшення клієнтської бази та частки ринку металопродукції, на якому існує компанія ТОВ «Метінвест-СМЦ». Також було вирішено реорганізувати існуючий відділ з продажу задля збільшення ефективності роботи менеджерів та зменшення витрат на оплату праці.

Другим шляхом покращення збутової діяльності є придбання власних авто та припинення відносин з посередницькими компаніями з оренди автомобілів та логістичними послугами. Була проведена оцінка ринку вантажних автомобілів та було обрано найоптимальніший варіант для ТОВ «Метінвест-СМЦ». Придбання власного транспорту для розподілу матеріальних ресурсів за підрозділами підприємства зумовить значне зниження фінансових витрат на збут, збільшить гнучкість підприємства у даній сфері.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В сучасних умовах існує гостра проблематика в області ефективної організації збутової діяльності підприємств. В ринкових умовах перед виробниками виникають завдання: пошук нових ринків збуту і вивчення попиту на продукцію, створення ефективної системи управління збутом, визначення оптимального обсягу продажів, вибір найбільш раціональних каналів руху товару. Одним з факторів їх успішного вирішення має стати формування адекватної стратегії збутової діяльності, орієнтованої на максимальне врахування споживчих переваг. Це обумовлено тим, що, по суті, організація управління збутовою діяльністю одночасно розглядається і як функція, і як процес управління підприємством.

У результаті проведеного дослідження у дипломній роботі було проаналізовано теоретичні аспекти організації ефективної збутової діяльності та надано реальні, практичні рекомендації задля покращення збутової діяльності на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

В теоретичному розділі опрацьовано класичні та сучасні положення збутової діяльності. Проаналізована сутність, принципи, форма організації збутової діяльності. Також було узагальнено методи оцінювання, до яких віднесено: першочерговість врахування фактору регулярності на промислових підприємствах, стохастичний характер моніторингу готової продукції, поетапний моніторинг діяльності, фундаментальний підхід (метод Шеєра).

В аналітико-дослідницькому розділі дипломної роботи було представлено детальний аналіз економічної ефективності збутової діяльності за три роки. Було розглянуто господарські засади функціонування підприємства, його організаційну структуру, основний вид діяльності. Також у третьому розділі було проведено аналіз фінансових показників підприємства, за допомогою яких можна було простежити проблеми на підприємстві і рухатись в напрямку їх усунення. Проведений аналіз показав, що рівень ліквідності та рентабельності мають спадну динаміку. Особливу увагу слід приділити оновленню основних засобів на підприємстві, оскільки спостерігаємо тенденцію до зростання

показника зносу основних засобів, зниження їх придатності. В другому розділі також було проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості. Цілком можна сказати, що компанія має достатню кількість сильних позицій. Основною перевагою перед конкурентами є те, що Метінвест – вертикально-інтегрована компанія, яка є одночасно і виробником продукції, і має свої власні канали збуту, як по країні, так і за кордоном.

Для вивчення проблеми збутової діяльності був проведений кореляційно-регресійний аналіз, в якому було виявлено ступінь впливу факторів на обсяги продажу ТОВ «Метінвест-СМЦ». Встановлена лінійна залежність між кількістю клієнтів компанії та обсягами продажів. Це вказує на те, що необхідно розробляти заходи, які будуть спрямовані на пошук вигідних клієнтів та налаштування на продуктивні відносини вже існуючу клієнтську базу, розширювати її, закріплюватися на ринку як компанія, яка має виграшні конкурентні переваги.

Третій розділ дипломної роботи присвячений розробці практичних рекомендацій і заходів для підвищення ефективної збутової діяльності на підприємстві. Було обрано два заходи покращення збутової діяльності. Для кожного заходу був детально викладений зміст, описані процеси з впровадження нововведень, розраховані капітальні інвестиції та визначений склад та кількість персоналу, які будуть здійснювати їх реалізацію. Була складена планова калькуляція витрат та кошториси на впровадження нововведень. Третій розділ включає всебічне обґрунтування ефективності впровадження проектного продажу в компанії. Завдяки впровадженню було знижено адміністративні витрати в розмірі 17 392 320,00 грн. Дуже вигідний проект, який не потребує дуже великих коштів. Закупівля власних авто дозволить підприємству відмовитись від невігідної співпраці з логістичними компаніями та зменшити витрати на збут на 4 125 000 грн. В цілому, нововведення є досить ефективними задля їх реального впровадження на ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою підвищення ефективності збутової діяльності.

Отже, дипломна робота має практичне значення для діяльності однієї з крупніших компаній країни – ТОВ «Метінвест-СМЦ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Апопій В.В. Організація торгівлі : [навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл.] / [Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М. та ін.] ; ред. В.В. Апопій; Львів . комерц. акад. – Вид. 2-е , перероб . і доп. – К. : Центр навчальної літератури , 2008.
2. Багиев, Г. Л., Асаул, А. Н. Організація підприємницької діяльності / Г. Л. Багієв, А. Н. Асаул. - ІЗДАТ-у: Омега-Л, 2009.
3. Базылев Н. И. Экономическая теория : учебник. 2-е издание, перераб. и доп. / Н. И. Базылев, А. В. Бондарь, С. П. Гурко. – Минск : БГЭУ, 1997. – 550 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинговый аудит системы сбыта : монография / Л. В. Балабанова, А. В. Балабаний. - Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2003. - 189 с.
5. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
6. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41.
7. Босак А.О., Григор'єв О.Ю., Скибінський О.С., Чернобай Л.І. Міжнародна економіка: Конспект лекцій для студентів Інституту економіки і менеджменту. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2012. – 200 с.
8. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. - 382 с.
9. Бурцев В. В. Аналіз результатів продаж компанії: методологія и практичний приклад // Управління продажом, 2009. - №5.

10. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта, 2002. - №6 — URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>
11. Бюджетний менеджмент: Навч. посіб. / Л. В. Панкевич, М. А. Зварич, П. Я. Мошляк, Б. І. Хомічак. — К.: Знання, 2008.
12. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. В. Валінкевич, О.А.Солотвінський // Молодий вчений, 2014. – № 12 (15). – С. 84–89.
13. Варфоломеев В.І. Алгоритмічне моделювання елементів економічних систем: практикум: навч. посібник. 2-е изд., Доп. і перераб. / В.І. Варфоломеев, С.В. Назаров; під ред. С.В. Назарова. М.: Фінанси і статистика, 2004. 264 с.
14. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
15. Виноградова С. Н., Пігунова О. В. Комерційна діяльність: підручник - 2-е изд., Испр. - Мн.: Виш. шк., 2005.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – К.: Лібра, 2002, С. 408-460.
17. Герасимов Б. І., Денісова А. Л., Молоткова Н. В., Уляхіна Т. М., Основи комерційної діяльності: навчань. допомога / Б. І. Герасимов и др. - М.: ФОРУМ, 2008.
18. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995. – 265 с.
19. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. - СПб., 2004. - 341 с.
20. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. - М., 2003. - 398 с.
21. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Курдюченко; За заг ред. В. Бебика. — К.: ІКЦ «Леста», 2006. — 248 с.

22. Диніна К., Хрупович С. Стратегія формування конкурентоспроможності / К. Диніна // Персонал. – 2013. – № 1. – С. 78-82.
23. Дудяк Р. П., Липчук В. В., Микитюк В. М. та ін. Маркетинг. - Житомир. Видавництво "Волинь". 2003.
24. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т. В. Зламанюк // Економічний вісник Донбасу № 2 (24), 2011. – С. 143–145.
25. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / І. О. Зюкова // Економіка, фінанси, право, 2007. – № 2. – С. 3–7.
26. Іваньков А. Е., Іванькова М. А. Менеджмент : Учебный минимум / А. Е. Іваньков, М. А. Іванькова. – М.: «Юриспруденція», 2008. – 32 с.
27. Іванов Г. Г. Економіка торгівлі / Г. Г. Іванов. - Москва: Academia, 2009.
28. Інтегрована логістика накопичувально-розподільчих комплексів (склади, транспортні вузли, термінали): підручник для трансп. вузів / під ред. Л. Б. Миротвань. М.: Іспит, 2003.
29. Кобелєв Н.Б. Основи імітаційного моделювання складних економічних систем: навч. посібник / Н.Б. Кобелєв. М. : Справа, 2003. – 336 с.
30. Козлова Є. П. Бухгалтерський облік в організаціях: 3-е видання, перероб. і доп. / Є. П. Козлова, Т. Н. Бабченко, Е. Н. Галанина. - М.: Фінанси і статистика, 2004. – 324 с.
31. Кондрашов В. М. Управление продажами / В. М. Кондрашов, В. Я. Горфинкель. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 295 с.
32. Корпоративна логістика. 300 відповідей на питання професіоналів / під ред. В. І. Сергєєва. М.: Інфра-М, 2004.
33. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища / Д. Красиля // Електронний научний журнал «Траектория науки», 2015. – № 4. – С. 213-223.

34. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник/Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 448 с.
35. Левицька А. О. Конкуцентні переваги підприємства, сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету, 2012. – № 4. – С. 51-54.
36. Левкович О. А. Бухгалтерский учет: учебное пособие 4-е изд. / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. – Минск : – Амалфея, 2006. – 798 с.
37. Лобухов П. О. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия / П. О. Лобухов. – М. : Экономика и жизнь, 2002. – 169 с.
38. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 367 с.
39. Лукьянец Т. И. Рекламный менеджмент: Навч. посіб. — 2-е вид., доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 440 с.
40. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. — К.: Вид-во КНЕУ, 2002. — 272 с.
41. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа – URL : <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
42. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна - Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. — 17 с.
43. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посіб. / За загальною редакцією д. е. н., проф. С. М. Ілляшенко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 976 с.
44. Маркировка и идентификация: Сборник материалов / Приложение к журналу "Логинфо". – Вып. 2. – М.: КИА-центр, 1999. – 60 с.

45. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 35–44.
46. Методичні засади моніторингу системи збуту готової продукції / В. В. Бурцев // Маркетинг в Росії і за кордоном. 2002. № 4.
47. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах / Л. В. Михальчук, І. В. Батуріна // ВІСНИК ЖДТУ, 2014. – № 3 (69). – С. 152-156.
48. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства / С. С. Ніколенко, Л. М. Кириченко // Економічний простір : зб. наук. пр. – Д. : ПДАБА, 2012. – № 60. – С. 207 – 219.
49. Офіційний сайт компанії ТОВ "Метінвест-СМЦ" – URL: <https://sales.metinvestholding.com/ua/global/msmc>.
50. П. Джефкінс Ф. Реклама: Практик. посіб. / Пер. англ., доп. і ред. Д. Ядіна. - К.: Знання, 2001. - 456 с.
51. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация / В. В. Покровская. – М.: Инфра-М, 1996. – 215 с.
52. Потапенко С. Д. Моделювання процесу фінансування рекламних проєктів з урахуванням ризику // Маркетинг в Україні, 2002. — № 2.
53. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком, 2011. – № 5 (102). – С. 187–189.
54. Радіонов А. Р. Логістика: нормування збутових запасів і оборотних коштів підприємства: навч. посібник / А. Р. Радіонов, Р. А. Радіонов. М.: Справа, 2002.
55. Сергеев В. І. Транспортні системи моніторингу ланцюгів поставок: навч. посібник / В. І. Сергеев, І. В. Сергеев. М.: Инфра-М, 2003.
56. Сергеев В.І. Логістика в бізнесі: підручник / В.І. Сергеев. М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с.

57. Третьяк С. Н. Комерційна діяльність. Основи теорії та організації / С. Н. Третьяк. - Хабаровськ: Видавництво - ДВГУПС, 1999. – 442 с.
58. Управление персоналом организации: Практикум / Пол ред. А. Я. Кибанова. — М., 2003.
59. Управление проектами: Пер. с англ. / Под ред. А. И. Кочеткова и др. — СПб., 1993.
60. Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.] / Ф. Котлер — М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. — 656 с.
61. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. Поддєрьогін А. М. Вид. 2-е, персроб. та доп. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
62. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Г. Г. Кірейцева. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 496 с.
63. Формування собівартості продукції: Метод, посібник — Д., 2003.
64. Харрінгтон Д. Оптимізація бізнес-процесів / Д. Харрінгтон, К.С. Есселінг, Х. Ван Німвеген. СПб.: Азбука, 2002. –328 с.
65. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие. — М., 2003.
66. Шваб Л. І Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. — 2-е вид. — К.: Каравела, 2005. — 568 с.
67. Экономика предприятия: Задачи. Ситуации. Решение: Учеб. пособие / Под ред. С. Ф. Покропивногo. — К.: Знання, 2001.
68. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами, 2009. — № 03 (46). — С. 134-141.
69. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління, 2012. – № 2. – С. 52-59.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий результат за 2017 рік та 2018 рік			
2017			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10616283	14275605
Чисті зароблені страхові премії	2013	0	0
Премії підписані, валова сума	2014	0	0
Премії, передані у перестраховання	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-8195164	-12070406
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2421119	2205199
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1316322	687171
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-605915	-816782
Витрати на збут	2150	-1167353	-1074243
Інші операційні витрати	2180	-815387	-482120
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної	2190	1748786	719225

діяльності: прибуток			
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	48250	36865
Інші доходи	2240	1050282	97866
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-902143	-521997
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-6816101	-141647
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	190312
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-4870926	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	607	106990
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	83322
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-4871533	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4871533	83322
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	5796653	8491569
Витрати на оплату праці	2505	642945	825003
Відрахування на соціальні заходи	2510	218861	262153
Амортизація	2515	182701	183032

Інші операційні витрати	2520	1324685	1412424
Разом	2550	8165845	11174181
2018			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14275605	18137249
Чисті зароблені страхові премії	2013	0	0
Премії підписані, валова сума	2014	0	0
Премії, передані у перестраховання	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-15411331
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2204896	2725918
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	687171	633269
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-816782	-832046
Витрати на збут	2150	-114243	-102693
Інші операційні витрати	2180	-486134	-583394
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	714908	1001054
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36865	36400
Інші доходи	2240	97866	374348
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-521997	-428251
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-141647	-405695
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	185995	577856
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-106990	-128225
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	79005	449631
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	79005	449631
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	8491569	9635126
Витрати на оплату праці	2505	825003	838193
Відрахування на соціальні заходи	2510	262153	252954
Амортизація	2515	183032	173473
Інші операційні витрати	2520	1416741	1575910
Разом	2550	11178498	12475656

Додаток В

Назва показників	Код рядка	за період з початку 2016 року, тис.грн	за період з початку 2017 року, тис.грн	за період з початку 2018 року, тис.грн	Відхилення			
					2017р. до 2016р.		2018р. до 2017р.	
					+ -	%	+ -	%
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	37547	45019,7	52536,6	7472,7	20%	7517	17%
Фонд основної заробітної плати	5020	34496,9	42104,5	42982,1	7607,6	22%	878	2%
Фонд додаткової заробітної плати	5030	2804,7	2915,2	9554,5	110,5	4%	6639	228%
з нього:								
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	5040	-	-	-	-	-	-	-
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	5050	368,5	431,8	6545,1	63,3	17%	6113	1416%
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	245,4	-	-	-	-	-	-
матеріальна допомога	5070	-	-	-	-	-	-	-
соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5080	-	-	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час (із ряд. 5030, 5060)	5090	2309,1	2500	3009,4	190,9	8%	509	20%
Виплати, що не входять до фонду оплати праці (ряд. 5100-5110). За січень-грудень								
Нараховано працівникам за загальнообл'язковим державним соціальним страхуванням у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності	5100	346,7	765	1491	418,3	121%	726	95%
з них оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок коштів підприємства	5110	152,2	352,2	827,5	200	131%	475	135%