

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

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 338.984

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ П.В.Круш _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

“ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: Управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення конкурентоспроможності

Виконала : студентка 2 курсу, групи УЕ - 71мп

Нечипорук Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник Доц., к.т.н. Красношарпа В.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Консультант з економіко-математичного

розділу Ст. Викл., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

(підпис)

Консультант з нормоконтролю Доц., к.е.н. Кривда О.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент Доц., к.е.н. Скоробогатова Н.Є.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2018

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною
програмою

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентки

Нечипорук Ірини Володимирівни

1. Тема дисертації: «Управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення конкурентоспроможності»

Науковий керівник дисертації: Красношопка Володимир Володимирович,
к.т.н., доцент.

Затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. №3506-с

2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.

3. Об'єкт дослідження: процес збутової політики підприємства ТОВ «Комплекс Агромарс».

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутовою політикою сільськогосподарських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

1) узагальнити теоретичні засади управління збутовою політикою підприємства;

2) розкрити сутність етапів формування управління збутовою політикою підприємства;

3) розглянути методичні підходи до оцінювання управління збутовою політикою підприємства;

4) надати характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»

5) проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Комплекс Агромарс»

6) оцінити ефективність управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс»;

7) надати перелік напрямів підвищення ефективності збутової політики підприємства;

8) обґрунтувати доцільність пропозиції щодо вдосконалення збутової політики підприємства;

9) розрахувати витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу 14 рисунків, 49 таблиць.

7. Орієнтовний перелік публікацій 1 фахова стаття, 1 нефахова стаття та 3 тез на конференцію.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	19. 11. 2018 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	23. 11. 2018 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент

(підпис)Нечипорук І.В.
(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

Красношапка В.В.

Реферат

Магістерська дисертація Нечипорук Ірини Володимирівни на тему «Управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення конкурентоспроможності» напрям підготовки 7 (8).030504 «Економіка і підприємництво», КПІ, 2018, Київ.

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

Робота виконана в обсязі 113 сторінок, містить 14 рисунків, 49 таблиць та 6 додатків.

Мета роботи полягає теоретико-методологічному обґрунтуванні управління збутовою політикою виробничих підприємств агропромислового комплексу і розроблення відповідних науково-прикладних рекомендацій з його вдосконалення.

Методи дослідження - для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі розв'язано транспортну задачу для оптимізації витрат на транспортування продукції, а також використано SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз фінансово-господарських показників для дослідження ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс».

В роботі запропоновано оновлення основних засобів, встановлення нового програмного забезпечення, контроль управління збутовою діяльністю, розробка транспортних маршрутів, що дозволить скоротити транспортні витрати, а також дасть можливість оперативно приймати управлінські рішення. Запропоновані заходи допоможуть скоротити кількість повернення м'ясопродукції, а також зменшити брак сировина на 5%.

Об'єкт дослідження - процес збутової політики підприємства ТОВ «Комплекс Агромарс».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутовою політикою сільськогосподарських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: збут, збутова політика, управління, управління збутом, управління збутовою політикою, система збуту, ефективність управління.

Summary

Master's thesis Nechiporuk Irina Volodymyrivna on the topic "Sales management by the" Agromars Complex LLC "Ltd. aimed at increasing competitiveness". Direction of preparation 7 (8) .030504 "Economy and Entrepreneurship", KPI, 2018, Kyiv.

Thesis consists of introduction, 3 chapters, conclusions and appendices.

The work is executed in volume of 113 pages, contains 14 figures, 49 tables and 6 applications.

The purpose of the work is the theoretical and methodological substantiation of the sales management by the policy of the industrial enterprises of the agro-industrial complex and the development of the relevant scientific and applied recommendations for its improvement.

Research methods - for the analytical research and development of proposals in the work solved the transport problem to optimize the costs of transporting products, as well as used SWOT-analysis, PEST-analysis, analysis of financial and economic indicators for the study of the efficiency of management of the marketing of politics LLC "Complex Agromars" .

The paper proposes the updating of fixed assets, the installation of new software, the control of sales activities, the development of transport routes, which will reduce transport costs, as well as provide an opportunity to quickly make managerial decisions. The proposed measures will help to reduce the amount of meat products returned, and also reduce the shortage of raw materials by 5%. It should be noted that as a result of project implementation, net profit of the company will increase by 220 thousand UAH, which proves the expediency and effectiveness of the proposed measures.

Object of research - the process of sales policy of the enterprise LLC "Complex Agromars".

Subject of research - theoretical, methodical and applied aspects of management of marketing policy of agricultural enterprises in order to increase their competitiveness.

Keywords: sales, sales policy, management, sales management, sales system, management effectiveness, sales management assessment, logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ	17
1.1. Теоретичні основи управління збутовою політикою підприємства.....	17
1.2. Етапи формування управління збутовою політикою підприємства: сутність, зміст та реалізація	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління збутовою політикою підприємства.....	33
Висновки до розділу I.....	42
РОЗДІЛ II. Аналіз управління збутовою політикою ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС» з метою підвищення його конкурентоспроможності	44
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»	44
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Комплекс Агромарс».....	53
2.3. Оцінювання ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення його конкурентоспроможності	59
2.4. Формування економіко-математичної моделі для визначення оптимальних маршрутів перевезення продукції на ТОВ «Комплекс Агромарс».....	73
Висновки до розділу II.....	81
РОЗДІЛ III. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС».....	83
3.1. Виявлення проблемних місць в управлінні збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» та шляхи їх вирішення	83
3.2. Обґрунтування економічної ефективності встановлення програмного забезпечення з метою удосконалення збутової політики	90
3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики та підприємства в цілому	98
Висновки до розділу III	103
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ.....	118

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вихід економіки України у світовий економічний простір продемонстрував стратегічну важливість агропромислового комплексу для національної економіки. Функціонування підприємств агропромислового комплексу за ринкових умов потребує ефективного управління збутовою діяльністю, що потребує оптимізацію логістичних потоків та формування ефективної збутової політики. Дедалі частіше на агропромислових підприємствах постає питання покращення шляхів реалізації товару, що виробляється. Ця тенденція спричинена швидкою зміною ринкових умов та появою нових конкурентів. На сьогодні конкурентні переваги на ринку мають лише ті підприємства, які мають налагоджену систему збуту та які проводять маркетинговий аналіз ринку, виготовляють продукцію, яка потрібна для споживачів, та які можуть повністю задовільнити їх потреби. Дослідження даного напрямку господарської діяльності підприємства дає змогу вчасно виявляти негативну динаміку та приймати ефективні управлінські рішення з оптимізації структури і обсягів виробництва, реалізації та підвищення ефективності роботи підприємств в цілому. Саме тому обрана тема дослідження є досить актуальною на сьогоднішній день.

Оцінка сучасного стану проблеми. Аналіз та оцінка управління збутовою політикою підприємства вивчається багатьма вченими. Серед значної кількості науково-методичної літератури та праць у який досліджується управління збутовою політикою підприємства варто виокремити дослідження таких науковців, як: Л.В. Балабанова [5,6] досліджувала управління збутовою політикою на підприємствах; Н.Г. Гуржій [21] досліджував теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства; М.В. Макаренко [51] запропонував шляхи підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту; Л.М. Сакун [67] аналізував управління збутом на підприємстві; А.Г. Семенов [68] розробив аналіз виробництва, просування та збуту продукції в

акціонерному товаристві; А.В. Череп [80] розглянув проблеми планування витрат на збут продукції. Проте управління збутовою політикою та його оцінка потребує постійного удосконалення та систематизації теоретико-методичної бази, а також формування методології системи управління збутовою політикою на підприємстві.

Метою написання магістерської дисертації є теоретико-методологічне обґрунтування управління збутовою політикою виробничих підприємств агропромислового комплексу і розроблення відповідних науково-прикладних рекомендацій з його вдосконалення.

Відповідно до мети, в роботі поставлено та вирішено такі **завдання**:

- 1) узагальнити теоретичні засади управління збутовою політикою підприємства;
- 2) розкрити сутність етапів формування управління збутовою політикою підприємства;
- 3) розглянути методичні підходи до оцінювання управління збутовою політикою підприємства;
- 4) надати характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»
- 5) проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Комплекс Агромарс»
- 6) оцінити ефективність управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс»;
- 7) надати перелік напрямів підвищення ефективності збутової політики підприємства;
- 8) обґрунтувати доцільність пропозиції щодо вдосконалення збутової політики підприємства;
- 9) розрахувати витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес збутової політики підприємства ТОВ «Комплекс Агромарс».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління збутовою політикою сільськогосподарських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: *наукового узагальнення* (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), *класифікації*, *наукової абстракції*, *системного і комплексного аналізу*, *економіко-математичного моделювання* (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні), *математичної статистики* (при обробці статистичних даних за звітний період), *порівняння* (при зіставленні показників у динаміці), *графічний* (при дослідженні динаміки і структури), *метод групування* (при класифікації); *порівняльного аналізу* (при аналізі рядів динаміки); *метод експертного оцінювання* (при оцінюванні), *матричний* та інші.

Наукове значення отриманих результатів:

– запропоновано вдосконалену методику оцінки ефективності управління збутовою політикою, яка, на відміну від існуючих, враховує систему показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств, використання сегментації ринку, діючої системи збуду, аналіз реклами та частку ринку, яке відповідно займає підприємство;

– уточнено визначення поняття управління збутовою політикою на підприємстві, зокрема опрацьовано джерела та узагальнено власне бачення даного поняття;

– уточнено та доповнено етапи проведення управління збутовою політикою на підприємстві системою розподілу продукції, яка в свою чергу проводиться після виконання всіх етапів та має безпосереднє значення проведення їх на системному рівні.

Практичне значення отриманих результатів. Практичного значення магістерської дисертації набули:

- 1) проект оновлення основних засобів на підприємстві;
- 2) проект встановлення програми для налагодження логістичної системи;

3) методика визначення маршрутів транспортування м'ясопродукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення дисертації можуть бути використані при формуванні й реалізації збутової політики аграрних підприємств. Запропонована методика оцінки збутової політики і система визначення транспортних маршрутів може бути використана як в процесі її формування, так і контролю за її реалізацією.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних ТОВ «Комплекс Агромарс» та прийняті до використання в його практичній діяльності.

Апробація роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дипломної роботи доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції (Львів, 24 лютого 2018 року) «Менеджмент, фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток», а також на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Залучення соціально відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи» (м. Київ, 23 березня 2018 р.).

Публікації за обраною темою.

- Гречко А. В. Методичні підходи до формування і оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. – №20. – С. 112–115

- Гречко А. В. Дослідження теоретичних засад формування збутової політики підприємства / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Сучасні проблеми економіки і підприємництва [Текст]: Збірник наукових праць, 2017. – С. 55–59.

- Гречко А. В. Методи стимулювання збуту продукції / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24 лютого 2018 року) «Менеджмент, фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток», 2018. – С. 50.

- Нечипорук І. В. Розгляд та визначення переваг наявності посередників в схемах реалізації продукції / І. В. Нечипорук // Залучення соціально

відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2017. – №23. – С. 70–71.

- Хринюк О.С. Управлінська звітність як фундаментальний атрибут фінансового менеджменту / О.С. Хринюк., А.В. Гречко, І.В. Нечипорук // Фінансова система та економічна безпека: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24 березня 2018 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. – С. 38-39.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні основи управління збутовою політикою підприємства

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, підприємства можуть здійснювати свою діяльність за наступними напрямками: виробнича, фінансово-економічна діяльність, маркетингова, комерційна, соціальна, інноваційна, збутова тощо. Збутова діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах в більшості випадків спрямована на реалізацію продукції на відповідних ринках з метою одержання прибутку. У загальному вигляді збут як вид діяльності знаходить своє вираженні в збутовій політиці. Дослідження даного напрямку господарської діяльності підприємства дає змогу вчасно виявляти негативну динаміку та приймати ефективні управлінські рішення з оптимізації структури і обсягів виробництва і реалізації та підвищення ефективності роботи збутових підприємств в цілому.

Лишиленко О.В. трактує поняття збут, як кінцевий етап кругообігу господарських засобів, який пов'язаний із реалізацією готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг підприємством і, як результат, із встановленням фінансового результату його діяльності [46]. Збут визначається як сфера діяльності підприємства-виробника (або фірми, яка надає послуги), що має на меті реалізацію продукції на відповідних ринках [1]. У загальному вигляді збут як вид діяльності знаходить своє вираженні в збутовій політиці (Таблиця 1.1). На даному етапі під збутовою політикою розуміють процес організації системи руху кінцевих товарів і послуг на ринок і стимулювання обмінних ринкових процесів для отримання прибутку [5]. Сутність збутової політики полягає в організації безперебійної і безконфліктної реалізації продукції та послуг фірми, а також забезпечення доступності виробленого фірмою продукту з метою повернення вкладених у виробництво і маркетинг засобів і отримання прибутку [7].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «збутова політика» у науковій літературі

Автор	Трактування
Надтока Т. Б.	комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів у межах визначених цільових ринків
О.М. Годін	організація процесу поетапного руху товарів
Г. Д. Крилова	діяльність, спрямовану на створення системи розподілу товарів, що забезпечує доступність продукту для цільових споживачів
Г. Бетс, Б. Брайндлі та С. Уільямс	процес просування та збуту роздрібним торговцем у своєму магазині визначених товарів, для чого, як правило, використовується відповідне розглядання, що спонукає до імпульсних покупок, безплатна роздача зразків та подарунків, а також тимчасове зниження цін
Бурцев В. В.	обрана керівництвом підприємства єдність стратегій збуту, маркетингу (позиціонування товару, стратегії охопту ринку та ін.) та комплексу заходів (рішень та дій) із формування асортименту та попиту на продукцію, що виробляється, а також ціноутворенню, обслуговуванню покупців, комерційного кредитування, знижки, формалізація договорів збуту (постачання) товарів, розподілу товару та іншим аспектам збуту
Наумов В. Н.	це система рішень, що приймаються продавцем із метою реалізації обраних стратегій та отримання найбільшого ефекту збуту товарів

Джерело: [1]

Згідно аналізу першоджерел слід зазначити, що збутова політика досить широке поняття, яке по суті охоплює всі стадії збутової діяльності, а також визначає єдину систему переходу продукції від комерційного підприємства до виробника, прагнучи задовольнити потреби споживача за рахунок впровадження маркетингових стратегій за для отримання максимального прибутку.

Провідна роль у забезпеченні успішного збуту підприємства належить управлінню, яке є цілеспрямованою, упорядкованою і злагодженою діяльністю системи, спрямованою на підтримання об'єкта управління (збутової діяльності) в межах певних параметрів для досягнення поставленої мети, або переведення його у ефективніший режим функціонування [80]. Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [33].

Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних точок зору щодо визначення змісту поняття «управління збутом» та «управління збутовою діяльністю» (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління збутовою політикою»

Автор	Трактування
Гаврилко П. П	Регулюючий процес впливу на збутову діяльність суб'єктів господарювання з метою її впорядкування та підвищення результативності
Янишин Я. С.	Планування й реальне щоденне керівництво збутовою діяльністю фірми
Шпилик С.	Орієнтована на досягнення завдань організації, управлінська діяльність пов'язана з формуванням попиту на товари й послуги виробника, їх реалізацією за допомогою інтенсифікації цього попиту
Терент'єва Н.В.	Передбачає «розробку, планування, координацію, організацію й контроль відповідних заходів і ключових показників ефективності та масштабів просування продукції на ринку з метою налагодження перспективних довготривалих взаємовідносин із бізнес-партнерами в рамках стратегічного партнерства
Гуржій Н. Г	реалізація концепцій управління процесом доведення необхідної виробленої продукції до проміжних або кінцевих споживачів, що полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування і рефлексії під час впровадження стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства

Джерело: [3]

Таким чином, управління збутовою політикою можна розглядати як систему, що складається з двох основних підсистем: керуючої (суб'єкт управління – керівні органи) і керованої (об'єкт управління – збутова політика підприємства; процеси укладання угод, відвантаження продукції тощо) [76].

При управлінні збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху (рисунк 1.1), до яких належать цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу і від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності [51].

Розглянемо більш детально ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту. *Цільовий ринок* - ключовий фактор успіху збутової діяльності підприємства в ринковій економіці. В умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного управління збутом залежить насамперед від клієнтурної політики підприємства. Покупці завжди намагаються отримати товар за мінімальною ціною (особливо це стосується ощадливих покупців). Ключовим фактором успіху підприємства у сфері збуту є *асортиментна політика*. Глибина, широта і гармонійність асортименту товарів часто визначають вибір покупцем певного підприємства для здійснення купівлі, особливо це стосується ощадливих покупців, для яких

асортимент товарів, поряд з рівнем цін, є вирішальним фактором здійснення купівлі. Велике значення при цьому має класифікація покупців навіть за такими характеристиками, як стиль життя покупця, його вподобання стосовно форми і якості упаковки, форми використання товарів [25].

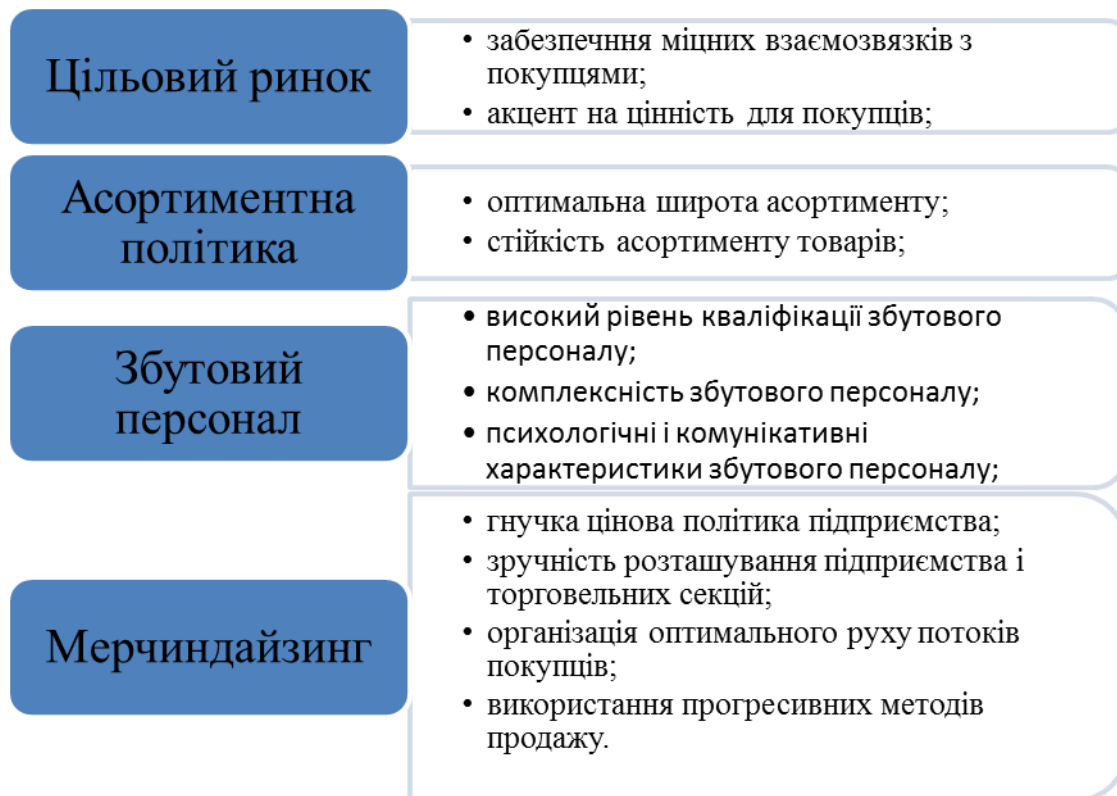


Рисунок 1.1 – Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту

Джерело: [2]

У стратегічному управлінні персонал розглядається як джерело успіху підприємства, тому *збутовий персонал* є одним із ключових факторів успіху підприємства у сфері збуту. Визначальні фактори успішної роботи збутового персоналу поділяються на дві категорії: взаємодія у процесі купівлі та використання стратегії переконання. Спроможність збутового персоналу завоювати довіру покупців та успішно завершити процес переговорів визначається чотирма змінними:

1) здатність персоналу зі збуту бути переконливими, що залежить від того, наскільки досвідченим його сприймає покупець. Тобто важливим є знання та досвід збутового персоналу;

2) довіра покупців, яка виникає відповідно до наполегливості та переконливості у переговорах;

3) знання збутовим персоналом покупця, тобто персонал повинен бути компетентним, що повністю визначити та обрати товар, який забезпечить всі потреби покупця;

4) збутовий персонал повинен вміти швидко приймати рішення, щоб в будь-якій ситуації налагодити взаємостосунки з покупцем, тобто персонал повинен вміти адаптуватись до ситуації.

Висока професійність збутового персоналу, його уважне і ввічливе спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату в процесі купівлі [24].

Також до ключових факторів успіху у сфері збуту слід віднести *заходи мерчандайзингу*:

- місце розташування торговельних точок повинно бути зручним, та легко сприйматись покупцем. Також місце розташування слід підбирати під певний сегмент жителів та ринок. При розташування торговельних точок слід враховувати фактори часу та можливість зручної купівлі даного товару;

- важливе значення має цінова політика, яка проводиться підприємством. Тобто, при визначенні сегменту покупців відразу слід визначити максимально ефективну цінову політику;

- значну увагу слід приділити додатковим послугам, які можна надати клієнту. Всі додаткові послуги залежать від типу реалізованої продукції. Також зараз все дедалі стає прогресивнішим та ефективним використання устаткування для самообслуговування. Загальний рівень сервісу повинен відповідати вимогам покупців;

- реклама є також значним атрибутом та інструментом при ефективному мерчандайзингу, тому що це буде забезпечувати імідж і репутацію підприємствами.

Отже, ключові фактори успіху впливають на ефективне управління збутовою політикою, тому при визначенні стратегії управління слід звертати

увагу на вказані показники, а також реалізовувати оцінку управління через вказанні складові.

При управлінні збутовою політикою промислових підприємств виникають певні нюанси, що мають своєрідний характер. Аналіз опрацьованих джерел дозволив об'єднати та виділити проблеми, які можуть виникнути при управлінні збутовою політикою на виробничих підприємства (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Проблеми управління збутовою діяльністю промислових підприємств

Проблеми внутрішнього характеру	Проблеми зовнішнього характеру
- низька ефективність організації системи збуту; - недостатнє інформаційне забезпечення в організаційній структурі підприємства (відділи маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, юридичний, збуту); - недосконала політика управління товарним знаком підприємства; - низький ступінь маркетингової організації збуту; - відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства; - недостатнє знання поточного й перспективного стану ринку; - недостатній рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, зокрема, брак оборотних коштів; - невідповідність підприємства до змін попиту; - технологій рівень виробництва.	- зміни в законодавстві України стосовно податкової політики держави, напрямків зовнішньоекономічного співробітництва тощо; - розрив сформованих господарських зв'язків внаслідок політичної нестабільності; - нестабільний курс національної валюти, що призводить до збільшення валютних ризиків; - активна діяльність конкурентів на ринку; - територіальне розміщення бізнес-партнерів; - галузеві особливості; - характер попиту на продукцію; - вимоги дотримання екологічних норм; - розмір відсотка кредитних ставок; - інфляційні тенденції.

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Отже, аналіз проблем управління збутовою політикою підприємства дозволив поділити їх на дві категорії: внутрішнього та зовнішнього характеру. За допомогою опрацьованих джерел були виділені основні проблеми управління збутовою політикою підприємств, що в подальшому допоможе їх уникати та шукати шляхи уникнення даних проблем.

Таким чином, в параграфі теоретичні основи управління збутовою політикою, було опрацьовано та систематизовано праці вчених, та визначено, що збут – це кінцевий етап кругообігу господарських засобів, який пов'язаний із реалізацією готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг підприємством.

Також визначено, що збут знаходить своє відображення в збутовій політиці підприємства. На підставі опрацьованих джерел було визначено, що збутова політика охоплює всі стадії збутової діяльності, а також визначає єдину систему переходу продукції від комерційного підприємства до виробника, прагнучи задовольнити потреби споживача за рахунок впровадження маркетингових стратегій за для отримання максимального прибутку. Слід зазначити, що провідна роль в ефективній реалізації збутової політики належить управлінню. Було визначено поняття управління, а також управління збутовою політикою на підприємстві. Провівши аналіз праць було визначено, що управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об’єкт з метою досягнення конкретних цілей, відповідно управління збутовою діяльністю підприємства - це реалізація концепцій управління процесом доведення необхідної виробленої продукції до проміжних або кінцевих споживачів, що полягає в циклічності стадій аналізу, проектування, планування під час впровадження стратегічних наборів-проектів в умовах ресурсної обмеженості та динамічності зміни середовища з метою досягнення сукупності стратегічних цілей підприємства.

1.2. Етапи формування управління збутовою політикою підприємства: сутність, зміст та реалізація

Всі організаційні рішення по збутовій політиці підприємства повинні бути прийняті тільки після глибокого аналізу існуючої ситуації і повинні бути націлені на виконання конкретних завдань підприємства, як одержання максимального прибутку або завоювання найбільшої частки ринку [3].

Досвід провідних виробників розвинених країн свідчить, що нині для успішного функціонування підприємства вміння правильно адаптувати управління збутової політики до вимог ринку має велике значення [3]. Реалізацію управління збутовою політикою здійснюють за такими етапами (рисунок 1.2).

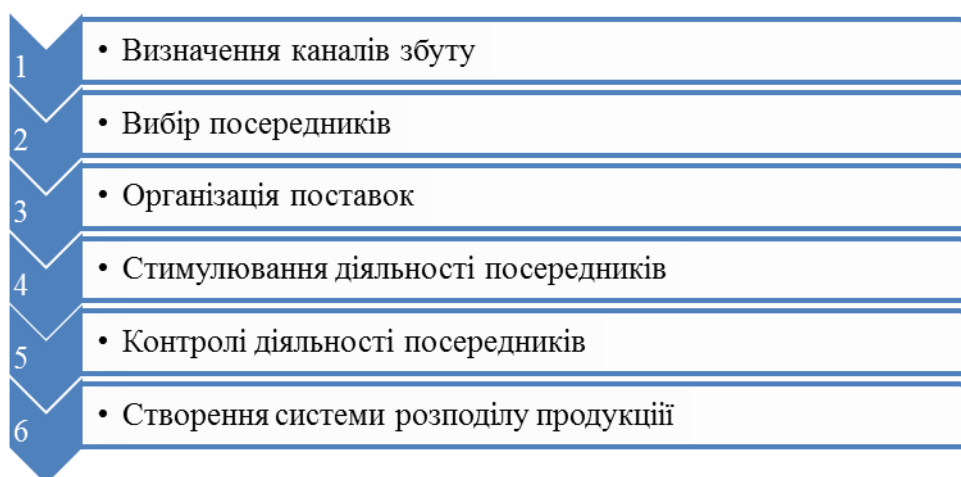


Рисунок 1.2 – Етапи управління збутовою політикою підприємств

Джерело: [5]

Етап 1. Визначення каналів збуту. Один із найбільш вагомих управлінських етапів в системі збутової політики це – вибір каналів збуту, який залежить від показників підприємства, потужностей а також специфіки маркетингової та збутової стратегії. Для початку управління збутовою політикою буде заключатись у виборі кінцевої мети. Тобто підприємство хоче отримати короткострокові прибутки при цьому жертвуючи розширенням ринку, або ж навпаки прагне розширювати ринкові позиції та готова пожертвувати короткостроковим прибутком. Якщо підприємство націлена на другу ціль, то варто задуматись про розширення збутового персоналу, якщо ж підприємство та керівництво задоволене короткостроковим прибутком то слід звернутись до послуг посередників.

Слід зазначити, що прямі продажі, без послуг посередників вимагають значних витрат, тому в першу чергу слід звернути увагу на ресурси компанії та її фінансовий стан. Також, не менш важливим аспектом географічне положення підприємства, оскільки саме від нього буде залежати вартість створення каналів збуту. Можливо саме через не зручне географічне положення буде доцільніше та ефективніше використовувати послуги посередників.

При визначенні каналів збуту слід звернути увагу на мотивацію учасників каналу та всіх учасників які задіяні у збуті. Слід враховувати всі ризики та можливість їх передбачити. При задіянні посередників слід виконувати контроль а ними, оскільки споживач при неякісній продукції за їх вини буде складати

погане враження про підприємство, яка виготовляє, а не про посередника. Слід зазначити, що самі ефективні – це відносини з посередником, які перевірені часом, тому слід ретельно відноситись до нових посередників, та не менш важливо заохочувати довготривалі відносини.

Зазвичай варто обрати ті канали збуту де виробник зможе контролювати роботу всіх учасників та безпосередньо впливати на реалізації та управління всіх процесів збуту. Саме ступінь контролю залежить від того наскільки постачальник може самостійно приймати рішення, а виробник продукції в свою чергу може застосувати певні санкції за недотримання вимог реалізації продукції.

Однозначно, що довготривалі взаємовідносини з посередником можуть мати і свої погані сторони, оскільки в результаті довготривалої роботи посередник може перейняти досвід у виробника та стати його конкурентом.

Слід визначити, що процес вибору каналу збуту, який максимально буде підходити підприємству, включатиме наступні кроки: визначення завдань, які необхідно виконати в результаті своєї діяльності, після формулювання завдань та мети слід визначити стратегію, а також надати характеристики надійності кожному каналу, в результаті проаналізувати найефективнішу стратегію та канал збуту.

Етап 2. Вибір посередників. Для того щоб обрати посередників при управлінні збутовою політикою слід для початку визначитись із їх кількістю. Тобто визначити скільки обсяги виробництва дозволяють мати посередників та здійснювати продаж продукції підприємства. Однозначно, що основним чином на кількість посередників впливатиме стратегія, яку обрало підприємство. Тому що, саме визначена стратегія впливатиме на спосіб реалізації продукції а також на її просування на ринку. Доцільно також розглянути всі можливі стратегії, і методом порівнянь обрати необхідну, оскільки всі стратегії мають ряд переваг і недоліків, які можуть по різному вплинути на реалізацію продукції на підприємстві. Існують такі стратегії охоплення ринку Таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 – Стратегії охоплення ринку при управлінні збутовою політикою

Стратегії охоплення ринку	Пояснення
Стратегія інтенсивного збуту (тобто використання максимального числа торгових точок і наявних складських приміщень)	Дана стратегія підходить товарам, які користуються повсякденним попитом, а також через значну кількість товарів-замінників важко підтримувати конкурентні позиції на ринку та створювати імідж компанії. До таких товарів можна віднести наприклад вологі серветки, при їх покупці люди ніколи не задумуються, якого виробника купують, а радше здійснюють покупку для власних цілей. Тому слід розміщувати такі товари у найбільшій кількості точок.
Стратегія виборчого збуту	Вказана стратегія спрямована на товари, при покупці яких покупець завжди оцінює ринок. Аналізує імідж даного товару, зіставляє різні бренди. Особливістю такого виду стратегії є те, що виробник свідомо обмежує наявність товару у всіх доступних торгових точках і цим самим піднімає авторитет даного виду товару. В даному випадку низька доступність товару буде призводити до втрати потенційних покупців. Прикладом можуть слугувати ті виробники, які розміщують свій товар у найкращих торгових точках, де забезпечені всі умови реалізації.
Стратегія ексклюзивного розподілу і франшиза	Дана стратегія означає охоплення ринку тільки за допомогою одного торговця, що свідчить, про приваблення нових клієнтів шляхом реалізації франшизи. Франшиза – це певна система збуту при якій передбачено довгострокові відносини між виробником та фірмою, якій буде надаватися франшиза, яка реалізує товар на обмеженій території.

Джерело: розроблено автором на основі [4,7,25]

Отже, за допомогою обраної стратегії слід обрати кількість посередників, та визначити їх тип. Для цього необхідно визначити недоліки та переваги кожного із типів посередників, а також їх сильні та слабкі сторони і в результаті аналізу приймати рішення.

Етап 3. Організація поставок продукції фірми на підприємства-посередники. Організація поставок однозначно важливий етап, тому при його управлінні слід враховувати наступні вимоги: ритмічність доставки, плановірність поставок, оперативність доставок та економічність постачань.

Основними факторами, що впливають на організацію процесу товаропостачання, є [4]:

1. Рівень управління процесом товаропостачання;
2. Достовірність комерційної інформації, яка використовується для розрахунку та обсягу графіка поставок;

3. Розміщення постачальника та мережі підприємств-посередників;
4. Стан та розміщення складського господарства;
5. Розвиненість транспортної інфраструктури в регіоні;
6. Специфічні характеристики продукції, що поставляється.

Етап 4. Стимулювання діяльності посередників. Однозначно, для того, щоб всі учасники збуту при управлінні збутовою політикою були зацікавлені в реалізації даного товару, слід забезпечувати мотивацію всього персоналу, а також посередників, що задіяні в системі збуту.

До стимулюючим факторам мотивації учасників каналу в основному відносяться короткострокові економічні «приманки», які спонукають посередників просувати товар виробника [4].

Вибір методів стимулювання ґрунтується на визначенні комунікаційної стратегії каналу збуту. Виділяють три комунікаційні стратегії:

- стратегія вштовхування;
- стратегія втягування;
- змішана стратегія.

Комунікаційна стратегія вштовхування характеризується тим, що основні зусилля мають бути зосереджені на стимулювання посередників, основним чином це має бути спонукання посередників приймати нові асортиментні позиції в свою матрицю. Також не менш важливим є те, яке місце в торговій точці виділено під певний товар, та запаси на які націлені посередники. Мета цієї стратегії стимулювати посередників, щоб спонукати добровільну співпрацю, запропонувавши їм привабливі умови. Основними засобами мотивування посередника в даному випадку є: збільшення продажу і підтримка запасів на складах, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення асортиментної матриці при цьому приваблення нових клієнтів.

Стратегія вштовхування необхідна для забезпечення взаємодії з тими посередниками, без яких фірма не може отримати доступ до ринку. Чим вище їх здатність торгуватися, тим менше вибору у фірми. На ринках з концентрованим розподілом саме посередники визначають умови співпраці. Ризик комунікаційної

стратегії, орієнтованої виключно на посередників, полягає в тому, що вона ставить фірму в залежність перед ними за відсутності реального контролю над системою збуту [7].

Стратегія втягування, в свою чергу, спрямована на кінцевий попит, тобто в цьому випадку підприємство орієнтується переважно на кінцевого споживача, невилучаючи інтереси посередника. Мета даної стратегії заслужити довіру споживача до товару, тобто створити всі сприятливі умови для кінцевого споживання. Найкращим результатом даної стратегії є те, коли у споживача у самого виникає потреба у даному товарі і тим самим стимулює посередників купувати даний товар. На відмінну від стратегії вштовхування підприємство створює вимушену співпрацю з посередниками, і не йде на компроміс з ними, оскільки вони самі зацікавлені в купівлі даного товару. Споживачі відіграють тут основну роль, оскільки товар продається, тому що існує попит на ринку.

На сьогодні більшість фірм використовують змішану стратегію, яка в свою чергу відображає частину інтересів із стратегії вштовхування і частину із стратегії втягування. Після визначення комунікаційної стратегії визначаються загальні витрати на стимулювання збуту. Основними методами визначення витрат на стимулювання збуту є:

- метод обчислення від наявних коштів або можливостей товаровиробника;
- метод обчислення у відсотках до суми продажів;
- метод конкурентного паритету чи рівноваги, що відображає колективну мудрість галузі;
- метод обчислення виходячи з конкретних цілей і завдань [15].

Мотивація в свою чергу слугує методом управління збутовою політикою та повинна охоплювати всі сфери збуту. При цьому значну увагу слід приділити тому, що стратегія збуту є лише частиною управління збутовою політикою підприємства.

Кошти на мотивацію з кожного напрямку можуть підрозділятися на дві частини: 1) на оплату всіх витрат з вирішення даної задачі (наприклад, оплата

маркетингових досліджень, реклами і т.п.) і 2) на додаткову оплату або преміювання працівників будь-яких підрозділів фірми, що беруть участь в управлінні збутовою політикою [4].

Щодо стимулювання власного збутового персоналу, то слід зазначити, що воно має на меті збільшити обсяги реалізації продукції, саме тому слід заохочувати найбільш ефективних працівників, заохочувати їх працю, підвищувати їх кваліфікацію та сприяти обміну досвідом з іншими працівниками.

Основними засобами цього напрямку стимулювання збуту є [5]:

1. Премії кращим торговим працівникам.
2. Надання кращим продавцям додаткових днів відпустки.
3. Організація розважальних поїздок для передовиків за рахунок фірми.
4. Конкурси продавців з нагородженням переможців.
5. Розширення участі передовиків у прибутках фірми.
6. Проведення конференцій продавців.

7. Всілякі моральні заохочення є ефективним засобом стимулювання співробітників. До найбільших моральних стимулів можна віднести: присвоєння певних звань та посад, отримання права обирати графік роботи, право носити престижну форму, привітання від директорів фірми у святкові дні.

Етап 5. Контроль діяльності посередників. Контроль, як важлива ланка управління має бути спрямована не лише на працівників своєї фірми, а й на всіх, хто задіяний в системі збуту. Ступінь та норми контролю визначаються показниками, які існують на підприємстві. Тобто чим вони нижчі та на багато відхиляються від норми слід підвищувати рівень контроль.

При гарному результаті та достатніх показниках рівень контролю можна зменшити та мінімізувати витрати на нього. Виробник в свою чергу має мати можливість повністю контролювати весь канал збуту, а також мати вплив на всіх учасників каналу збуту. Лише за виконання цих умов можна отримати всі підстави оцінювати контрольна, як ефективну підсистему управління збутовою політикою. Рівень влади постачальника визначає його здатність керувати

каналом, а значить контролювати діяльність посередників. В якості критеріїв оцінки посередників застосовують [4]:

1. Відповідність фактичного обсягу продажів плановому.
2. Збереження і розвиток відносин з перспективними клієнтами
3. Залучення нових клієнтів.
4. Частка посередника в загальному обсязі продажів фірми, в порівнянні з витратами на роботу з цим посередником.
5. Виконання договірних умов.

В якості загальних показників ефективності управління збутовою політикою підприємства, використовуються такі показники як [6]:

1. Частка ринку, яку займає компанією, в порівнянні з конкурентами, тенденції зміни цієї частки.
2. Виручка від продажів, у порівнянні з конкурентами.
3. Прибутковість продажів, у порівнянні з конкурентами.
4. Рентабельність продажів, у порівнянні з конкурентами.
5. Витрати продажів, у порівнянні з конкурентами.

Етапи, що впливають на рентабельність виробництва, численні і різноманітні. Одні з них залежать від діяльності конкретних колективів, інші пов'язані з технологією і організацією виробництва, ефективністю використання виробничих ресурсів, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу. Але основні показники, які впливають на систему збуту в цілому, передбачають створення системи розподілу.

Етап 6. Створення системи розподілу, що враховує як вигоди, так і витрати, пов'язані з обслуговуванням. Контроль за збутом і розподілом продукції є найважливішою підсистемою створеною підприємством. Цей етап досить складним тому передбачає в собі декілька під етапів, що супроводжується характеристико кожної системи розподілу. Створення системи розподілу має певні етапи, які подані у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Стадії створення системи розподілу при управлінні збутовою політикою

Стадії створення системи розподілу	Характеристика
Дослідити кон'юнктуру ринку	визначити цінні показники обслуговування для покупців (знижки, досить широкий асортимент продукції, акції), що є досить важливо, оскільки, визначає саме напрям діяльності підприємства та його спрямування під час реалізації товарів. Наприклад, деякі підприємства намагаються привабити клієнтів широким асортиментом товарів та послуг, інші, в свою чергу, меншим асортиментом та нижчими цінами або ж постійними знижками та акціями.
Оцінка та вираження питомої ваги кожного з показників обслуговування на основі складання рейтингів та планування асортименту	Включає в себе: – формування структури асортименту; – планування освоєння нових виробів. Щоб правильно визначити напрями збутової політики підприємства та коректно підібрати асортимент, необхідно точно визначити цільову аудиторію, тому що спрямування саме на неї принесе найбільші прибутки. Визначити цільову аудиторію можна за допомогою рейтингів, проведення соціопитувань, за результатами спостережень.
Визначення сильних і слабких сторін конкурентів на основі порівняння одержаного рейтингу	За допомогою визначення рейтингу показників, слід порівняти за таким же рейтингом конкурентів. Визначити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити наші переваги, та за допомогою чого ми зможемо досягти найбільших результатів.
Планування ціни, пропозиція, зміни та шляхи їх впровадження, а також аналіз впливу змін на рівень доходів	В результаті проведення співставлень рейтингів, потрібно запропонувати шляхи вирішення та зміни ситуації, а можливо просто вдосконалення існуючих позицій. Також, доцільно визначити, як зміни вплинуть на наш дохід.
Визначення рівня витрат, необхідних для забезпечення різних рівнів обслуговування.	Порівняння перспективних оцінок доходів і витрат дозволяє підприємству визначити оптимальний рівень обслуговування. Щоб визначити доцільність впроваджень, необхідно визначити рівень витрат для їх здійснення, а також порівняти дохід з витратами в попередньому періоді та в майбутньому. Найважливішим елементом підсистеми планування розподілу і збуту є складання кошторису витрат, що передбачає всі види витрат на управління збутом. Такі роботи плануються і враховуються по наступних напрямках: організація продажів; рух товару і його стимулювання; управління торговим персоналом. У середині окремих напрямів витрати враховуються по елементах витрат. Конкретні напрями і елементи витрат визначаються цілями, які стоять в даний момент перед посередниками і виробниками в області управління збутом

Джерело: розроблено автором на основі [8,9,11,15]

У даний час підприємства використовують методику випуску свого, більш дешевого, товару за рахунок зменшення витрат на рекламу та просування, а

також в деяких випадках зменшення ціни за рахунок якості продукції. Всі великі підприємства України практикують випуск більш дешевих товарів, тим самим розширюють свій вплив на ринкових сегментах. Тобто, випуском більш дешевої продукції, вони одночасно задовільняють попит біднішої споживчої групи людей, а також розширюють асортимент. Але звичайно в довгостроковому періоді така методика завоювання споживачів не найкраща. Підприємства, що орієнтуються на завоювання клієнтів в довгостроковому періоді, пропонують більш дорожчий товар, але тим самим гарантують якість. Такої позиції дотримуються більш прогресивні підприємства, які можуть орієнтуватись на отримання прибутку в майбутньому та встановленню довгострокових відносин з клієнтами.

Більш дорогим способом приваблення клієнтів є встановлення контролю над іміджем підприємства та професіоналізмі працівників, через впровадження вимог до навчання персоналу, принципів і засобів торгових комунікацій.

Контроль за збутом і розподілом продукції є найважливішою підсистемою створеною підприємством. Контроль збуту припускає облік впливу внутрішніх і зовнішніх чинників; аналіз показників торгової звітності; виявлення відхилень фактичних результатів збутової політики підприємства і розподільної мережі в цілому від запланованих показників; розробку заходів щодо вдосконалення процесу планування збуту, коректуванню плану продажів, пошуку нових оціночних показників, алгоритму складання планів реалізації [2].

Щоб вдосконалити алгоритм розробки плану реалізації потрібно вчасно виявити взаємозв'язок основних напрямів збутової політики в структурі маркетингових взаємодій. З аналізу поглядів практиків, можна сказати, щоб розв'язати всі необхідні проблеми організації і планування збуту продукції, потрібно створити оптимальну розподільну систему за допомогою досягнення стратегічних і тактичних цілей.

У зв'язку з цим, можна сказати, що управління збутовою політикою досить складний та багатогранний процес, який супроводжується проходженням через ряд етапів та процесів, які взаємодіють між собою, та кожен процес важливий в загальній системі. В підрозділі визначено етапи управління збутовою політикою

та надано їм загальну характеристику. У загальному зазначено та наведено аргументи доцільності кожного з етапів та визначення їх специфіки при управлінні збутовою політикою. Створення особливої системи розподілу та збуту також дуже важливий етап для кожного підприємства, зважаючи на можливості та бажаний результат до цього етапу потрібно підходити індивідуально. Створення такої системи одне з основних завдання підприємства. Від вибору системи розподілу та часу її впровадження залежить результат діяльності підприємства. Ефективно організувати проходження всіх етапів – ключовий процес, тому що потрібно враховувати багато факторів та показників. Підприємство повинне приділяти достатньо уваги якості товару, іміджу, здійснювати грамотну цінову політику, яка побудована на диверсифікації цін. Наявність таких переваг дає можливість підприємству, майже у всіх випадках, успішно конкурувати, забезпечуючи певні вигоди споживачам та підприємству.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління збутовою політикою підприємства

Оцінювання управління збутовою політикою залежить від обсягів та інтенсивності збутової політики, виду і характеру продукції та інших особливостей. При її створенні враховуються такі особливості: розподіл праці і спеціалізація співробітників повинні бути вигідними для компанії; організація продаж повинна бути стабільна і безупинна, що забезпечує координацію різних видів збутової політики, виконуваних підрозділами підприємства.

Оцінка управління збутової політики - це співвідношення додаткового прибутку, отриманого в результаті проведення різних заходів, щодо покращення збуту, до затрат на ці заходи. Насправді такий прибуток дуже важко визначити. Часто, ефективність асоціюють з об'ємом прибутку. Насправді, прибуток не завжди може показати ефективність збутової діяльності, оскільки, вираховуючи її, можуть бути не враховані такі показники, як, підвищення ціни на товар, хоч при

цьому частка ринку може бути втрачена. На даний момент, підприємства борються за ефективно проведену збутову політику.

Існує безліч методичних підходів до оцінювання збутової політики підприємства, з них можна виділити такі основні групи (таблиця 1.6)

Таблиця 1. 6 – Класифікація методів аналізу та оцінки збутової діяльності

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	1) засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; 2) засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; 3) методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	1) ABC-XYZ-аналіз; 2) Дібба-Симкіна; 3) матриця Маркон; 4) методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	1) матриця BCG, адаптована матриця BCG; 2) матриця General Elektrik або McKinsey; 3) матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; 4) матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; 5) матриця розробки товару; 6) матриця конкуренції за М.Портером; 7) матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; 8) матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; 9) матриця «Ціна-якість»; 10) матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; 11) матриця стратегій на фазі впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [3,4,7,9]

Тож, розглянемо основні методи детальніше. До методів виявлення споживчих переваг відносяться різні засоби спостереження залежно від стадій та форм. Також існують методи диверсифікації елементів. Одним з найбільш поширених є модель Розенберга, яка враховує здатність товарів і послуг задовільнити певні потреби споживачів, які базуються на основі опитувань, тобто, по суті, вона визначає ринкову «адекватність» товарів. Модель з ідеальної точки зору, формується на основі певних параметрів, яким повинні відповідати, тобто вона формує найближчу до вимог користувачів характеристику.

Традиційно основним індикатором ефективності оцінки збутової політики підприємства вважають методи економічного аналізу. Одним з найбільш розповсюджених методів економічного аналізу для оцінки збутової діяльності підприємства є ABC-XYZ-аналіз [7].

Основними перевагами ABC-XYZ-аналізу є можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю підприємства, можливість визначення ключових товарних позицій, отримання аналітичної бази для розробки заходів щодо оптимізації товарної політики [3].

Можна зазначити, що ABC-аналіз має ряд недоліків [2]:

1) безумовне використання результатів ABC-аналізу в діяльності підприємства може призвести до того, що збут буде зосереджено на малій кількості найменувань товарів, що знижує ступінь диверсифікації підприємницького ризику;

2) товар, що за результатами проведення ABC-аналізу рекомендовано до виключення з товарного портфелю підприємства, може робити суттєвий внесок в покриття змінних та постійних витрат, і виключення цього товару з портфелю негативно відіб'ється як на загальній рентабельності товарного портфелю в цілому, так і на рентабельності підприємства як виробничо-економічної системи.

Також, є досить широко розповсюджений метод аналізу запропонований спеціалістами фірми «Маркон» - матричний метод, що може бути використаний як для поточного, так і для стратегічного управління на основі комбінованого аналізу якісних та кількісних характеристик збутової діяльності [15].

На відміну від інших матричних методів, дана матриця будується з використанням значно більшої кількості параметрів, серед яких: кількість проданих одиниць продукту (Q), ціна одиниці продукції (P), середні змінні витрати на одиницю продукції (C), загальна валова маржа (МСА), валова маржа на одиницю продукції (MCU), відсоток валової маржі в загальній сумі доходу від реалізації (MCI) [6].

В цілому матрицю можна розділити на чотири зони залежно від рівня маржинальності асортиментних позицій та питомої ваги їх в товарному портфелі

підприємства [7]. (рисунок 1.5). Використання в якості параметрів оцінки оптимальності товарного портфелю показників маржинального доходу є важливим з точки зору забезпечення загальної ефективності діяльності підприємства.

Q, P, C	111	110	101	100	011	010	001	000
A, U, I								
111								
110								
101								
100								
011								
010								
001								
000								

Рисунок 1.3 – Матриця «Маркон»

Джерело: [6]

Основною складністю широкого застосування матриці «Маркон» в управлінні товарним портфелем підприємства є необхідність чіткого обліку змінних витрат за видами продукції, що інколи є проблематичним в умовах широкоасортиментного виробництва [9].

Q, P, C	111	110	101	100	011	010	001	000
A, U, I								
111	Висока маржинальність Великі обсяги				Висока маржинальність Малі обсяги			
110								
101								
100								
011	Низька маржинальність Великі обсяги				Низька маржинальність Низькі обсяги			
010								
001								
000								

Рисунок 1.4 – Характеристики зон матриці «Маркон»

Джерело: [7]

Доцільно, доповнити групу методів, заснованих на економічному аналізі, методом формування товарного асортименту на основі рангового аналізу[10]. Рациональність структури асортименту підприємства кількісно характеризується коефіцієнтом кореляції рангів випуску та рентабельності окремих асортиментних позицій.

Як зазначає Д. Блекуел, тип постійних покупців може вплинути на рішення інших покупців на користь цього торговельного підприємства - через підсвідоме бажання відповідати іміджу підприємства [25].

		Утримання клієнтів	
		низьке	високе
Залучення клієнтів	високе	Частковий провал (старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові)	Успіх (обсяги продажу і прибуток зростають з максимальною швидкістю)
	низьке	Повний провал (обсяги продажу падають, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять)	Частковий успіх (обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів)

Рисунок 1.5 – "Клієнтурна" матриця [30]

Джерело: [30]

Основною перевагою запропонованого методу формування товарного асортименту підприємства є його безумовна практична спрямованість. Крім того, запропонована методика базується на використанні аналітичних та експертних процедур, що дозволяє підвищити якість обробки аналітичної інформації в процесі прийняття управлінських рішень стосовно змін в асортиментному портфелі підприємства [30].

Основним недоліком даного методу є його вузька спрямованість на управління структурою саме асортиментної групи. В умовах багатомономенклатурного виробництва, коли продукція аналізованого підприємства значно відрізняється за рівнем собівартості та структурою витрат, застосування в якості параметру оптимізації товарного портфелю показника рентабельності є не достатньо обґрунтованим з погляду забезпечення економічної доцільності. Але даний метод може бути використано в тому випадку, якщо в якості критерію оптимізації використати коефіцієнт кореляції рангів внеску на покриття та обсягу реалізації за видами продукції [6].

Загальним недоліком методів аналізу збутової політики є переважна відсутність або недостатній ступінь врахування кон'юнктурних ринкових показників, що при використанні лише цих методів може призвести до втрати ринкової конкурентоспроможності товарного портфелю підприємства [25].

Ще одним вагомим недоліком матричних методів управління збутовою політикою підприємства є відсутність механізмів, які б дозволяли враховувати

ступінь агресивності конкурентного середовища, що в значній мірі впливає на ринкову позицію певних продуктів на певних ринках [15].

Експертний метод аналізу збутової політики підприємства, ґрунтується на оцінці показників економічної привабливості товарних позицій (коефіцієнту внеску на покриття, операційного важеля, точки беззбитковості, запасу фінансової міцності) з урахуванням вагомості відділів, фахівці яких приймають участь в проведенні експертної оцінки товарного асортименту підприємства [4].

Все більшої популярності в аналітичній роботі промислових підприємств в процесі формування товарної політики набувають математичні методи, особливо методи лінійного програмування, які процедуру аналізу збутової діяльності зводять до вирішення системи певних нерівностей, які враховують такі обмеження при формуванні структури асортименту продукції, як обсяги продажів, виробничі потужності, доступність ресурсів, ціна, логістичні можливості підприємства [4]. Але особливістю застосування даних методів є необхідність наявності точних та об'єктивних даних, що не завжди є доступними в умовах реальної діяльності підприємств.

Розповсюдженим підходом до оцінки управління збутової політики підприємства є підхід, що ґрунтується на дослідженні та управлінні життєвим циклом продукції, який дозволяє визначати оптимальне співвідношення в товарному портфелі товарів, які перебувають на різних етапах життєвого циклу. Метою застосування такого методу управління товарним асортиментом є забезпечення стійкості зростання продажів та укріплення ринкових та фінансових позицій підприємства [8].

Оцінку управління збутової політики підприємства в цілому можна зробити за допомогою показників її організації і функціонування та результативних показників. Важливе значення надається таким напрямкам реалізації збутової політики, як розв'язання проблем на ринку, розроблення і реалізація технологій збуту, удосконаленню організаційного механізму збутової політики [1].

Діагностика ефективності збутової діяльності сільськогосподарського підприємства включає в себе перелік певних кількісних показників, які подані у

таблиці 1.7

Таблиця 1.7 – Показники для діагностики ефективності збутової політики

№	Показник	Формула	Пояснення
1	середній обсяг товарних запасів ($З_c$)	$З_c = \frac{З_п + З_к}{2}$ де, $З_п, З_к$ – відповідно запаси на початок та кінець періоду	Показує обсяг товарних запасів на підприємстві
2	коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів ($К_I$)	$К_I = \frac{Ч_д}{З_c}$	Показує обсяг реалізованої продукції до товарних запасів на підприємстві
3	товарооборотність (O)	$O = \frac{К_д}{К_I},$ де, $К_д$ – кількість днів у певному періоді року	Даний показник – відзначає інтенсивність оборотних товарних запасів за рік
4	частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси ($П_н$)	$П_н = \frac{З_к}{Y},$ де, Y – кількість продукції в поточному році	Відзначає співвідношення товарних запасів на кінець періоду до кількості продукції виготовленої в поточному році
5	обсяг збуту ($ЧДС$) та чистий прибуток від реалізації ($ЧПС$) у розрахунку на 1 м ² збутової площі підприємства	$ЧДС = \frac{ЧД}{S}$ $ЧПС = \frac{ЧП}{S}$ де, S – збутова площа підприємства;	Визначає відношення збутової площі підприємства до загальної
6	обсяг збуту ($ЧД_п$) та чистий прибуток від реалізації ($ЧП_п$) у розрахунку на 1 працівника, що займається збутом	$ЧД_п = \frac{ЧД}{К_п}$ $ЧП_п = \frac{ЧП}{К_п},$ де, $К_п$ – кількість працюючих, що займаються збутом;	Показує кількість працівників, що займаються збутом до загальної кількості працівників.

Продовження таблиці 1.7

7	фонд оплати праці збутового персоналу ($\Phi\text{ОП}_{\text{КП}}$)	$\Phi\text{ОП}_{\text{КП}} = \text{З}_0 + \text{З}_\text{д}$, де $\text{З}_0, \text{З}_\text{д}$ – відповідно основна та додаткова заробітна плата збутового персоналу	Показує суму, яку отримав персонал по збуту у вигляді основної та додаткової заробітної плати
8	частка фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства ($\text{К}_{\text{КП}}$)	$\text{К}_{\text{КП}} = \frac{\Phi\text{ОП}_{\text{КП}}}{\Phi\text{ОП}}$,	Відображає коефіцієнт оплати праці збутового персоналу до заробітної плати загальної кількості персоналу
9	коефіцієнт співвідношення «ціна якість» продукції ($\text{К}_{\text{Ц}}$)	$\text{К}_{\text{Ц}} = \frac{\text{П}_\text{я}}{\text{П}} \rightarrow \text{max}$, де, $\text{П}_\text{я}$ - обсяг продукції підвищеної якості; П – загальний обсяг продукції	Показує співвідношення обсягу якісної продукції до загального обсягу.
10	коефіцієнт забезпеченості складськими приміщеннями ($\text{Е}_{\text{ЗАГ}}$) (елеваторами, овочесховищами тощо)	$\text{Е}_{\text{ЗАГ}} = \frac{\text{Е}_\text{н}}{\text{У} + \text{ЗП}} \rightarrow \text{max}$, $\text{Е}_\text{н}$ - загальна потужність наявності складських приміщень, ЗП - кількість перехідних залишків.	Показує чи достатньо складських приміщень на підприємстві, та скільки приміщень перебувають незадіяні.
11	коефіцієнт продажу продукції в умовах найвищої ринкової ціни ($\text{К}_{\text{НЦ}}$) (відтермінування реалізації від моменту формування товарної продукції)	$\text{К}_{\text{НЦ}} = \frac{\text{Ц}_\text{н}}{\text{Ц}_\text{з}} \rightarrow \text{max}$, $\text{Ц}_\text{н}, \text{Ц}_\text{з}$ – відповідно кількість продукції, реалізованої за найвищими ринковими та звичайним цінами	Показує наскільки ефективно реалізована продукції, тобто співвідношення продукції за найвищими ринковими цінами до реалізації за найнижчими ринковими цінами.
12	коефіцієнт дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію ($\text{К}_\text{Д}$)	$\text{К}_\text{Д} = \frac{\text{Д}_\text{з}}{\text{ЧД}} \rightarrow \text{min}$	Відображає кількість заборгованості за продукцію, яка була відвантажена.
13	коефіцієнт витрат на використання технічних засобів обслуговування покупців ($\text{К}_{\text{ЗТ}}$)	$\text{К}_{\text{ЗТ}} = \frac{\text{ЗТ}_\text{п}}{\text{ЗТ}} \rightarrow \text{min}$ $\text{ЗТ}_\text{п}$ – вартість технічних засобів, що обслуговують покупців, ЗТ - загальна вартість технічних засобів	Показує співвідношення всіх технічних засобів на виробництві, які обслуговують покупців до загальної вартості засобів.

Продовження таблиці 1.7

14	коефіцієнт вартісної конкурентоспроможності (КП)	$КП = \frac{C}{B_K} \rightarrow \min$ С- собівартість певного виду продукції, B_K – витрати конкурента на виробництва аналогічної продукції	Відображає співвідношення собівартості виготовлення певного виду продукції до витрат конкурента на аналогічний вид продукції.
15	коефіцієнт контрактації продукції до початку продажу (КК)	$K_K = \frac{\Gamma}{Z_c} \rightarrow \max$ Γ – обсяг гарантованого продажу згідно з укладеними контрактами	Співвідношення обсягу гарантованого продажу відповідно до контрактів, які укладені з клієнтами до середнього обсягу товарних запасів. Тобто показує наскільки товарні запаси підприємства можуть забезпечити виконання всіх контрактів.

Джерело: розроблено автором на основі [1,2,3,6]

У таблиці визначено основні показники оцінки управління збутової політики підприємства, які дозволять в повному обсязі визначити її рівень та в подальшому розробити напрямки підвищення ефективності збутової політики підприємства. Також, доцільно було б аналізувати дані показник в тенденції за декілька років, а також відслідковувати їх зміни і будувати лінії трендів, які б допомогли в майбутньому оцінювати можливості та розвиток збутової діяльності підприємства.

Аналізуючи методичні підходи до оцінки управління збутової політики можна зробити висновки, що всі підходи мають ряд переваг та недоліків, щоб достатньо точно оцінити управління збутовою політикою підприємства потрібно застосовувати декілька методів одночасно. Наприклад, для достатньо ефективного оцінювання каналів збуту, потрібно використовувати методи опитування та спостереження, а для оцінки вибору посередників більш доцільно використовувати математичні та матричні методи, для оцінки організації поставок доцільно застосовувати метод ABC-XYZ-аналізу.

Також існує ряд допоміжних методів та способів, за допомогою яких зручно оцінити: управління збутовою політикою, ефективність просування продукції, оцінка вибору посередників, ефективність товарного асортименту, сегментну групу споживачів і відповідно до неї сегменту групу товарів.

Взагалі успішна робота підприємства базується на постійному аналізі показників, та, в подальшому, їх ефективне застосуванні для отримання максимального прибутку. Задля підвищення ефективності управління збутовою політикою потрібно проводити безперервну оцінку системи контролю та їх умов функціонування як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, проводити раціоналізацію та реструктуризацію певних етапів збутової політики, оскільки збут – це безперервний процес. При цьому потрібно орієнтуватись на окремо взятую фірму, але зважати на загальні методи та закономірності підвищення ефективності розвитку та функціонування системи збуту для підвищення комерційних задач та максимізації прибутку.

Висновки до розділу I

В першому розділі дипломної роботи було проаналізовано поняття збутової політики, що дало змогу визначити, що збутова політика – досить широке поняття, яке по суті охоплює всі стадії збутової діяльності, а також визначає єдину систему переходу продукції від комерційного підприємства до виробника, прагнучи задовольнити потреби споживача за рахунок впровадження маркетингових стратегій за для отримання максимального прибутку.

В сучасних умовах розвитку економічних відносин, збутова політика стає одним з найважливіших напрямів господарювання підприємств. В результаті проведеного аналізу теоретичної бази з питань управління збутовою політикою підприємства було встановлено, що найбільш доцільно управління збутовою політикою трактувати як регулюючий процес впливу на збутову діяльність суб'єктів господарювання з метою її впорядкування та підвищення результативності. Крім того, дослідження вітчизняних і зарубіжних джерел

показало, що управління збутовою політикою є досить складний та багатогранний процес, який супроводжується проходженням через ряд етапів та процесів, які взаємодіють між собою, та являються однаково важливими в загальній системі господарювання. В результаті проведеного дослідження було систематизовано етапи здійснення управління збутовою політикою, а саме:

- визначення каналів збуту;
- вибір посередників;
- організація поставок;
- стимулювання діяльності посередників;
- контроль діяльності посередників;
- створення системи розподілу.

Взагалі успішна робота підприємства базується на постійному аналізі показників, та, в подальшому, їх ефективне застосуванні для отримання максимального прибутку. Тому в розділі було систематизовано методичні підходи до оцінювання збутової політики. Аналізуючи методичні підходи до оцінки управління збутової політики можна зробити висновки, що всі підходи мають ряд переваг та недоліків, щоб достатньо точно оцінити управління збутовою політикою підприємства потрібно застосовувати декілька методів одночасно. Наприклад, для достатньо ефективного оцінювання каналів збуту, потрібно використовувати методи опитування та спостереження, а для оцінки вибору посередників більш доцільно використовувати математичні та матричні методи, для оцінки організації поставок доцільно застосовувати метод ABC-XYZ-аналізу.

РОЗДІЛ II. Аналіз управління збутовою політикою ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС» з метою підвищення його конкурентоспроможності

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»

З кожним роком аграрний ринок України розвивається. Зокрема, однією з найбільш прогресуючих галузей являється птахівництво. Поява нових виробників в даній галузі супроводжується їх швидким підйомом та зберіганням певних позицій на ринку. Основні лідерські позиції займає Миронівський хлібокомбінат уже впродовж багатьох років. Станом на 2018 рік його частка на ринку, в загальному по виробництві м'яса птиці, складає понад 60%.

ТОВ «Комплекс Агромарс» посідає друге місце по виробництві м'яса птиці на ринку станом на 2018 рік з часткою ринку у 11%. При цьому щорічні позиції значно погіршуються, оскільки з'являються багато нових конкурентів, які гідно можуть конкурувати. Якщо заглянути глибше в історію підприємства, то є очевидним те, що ТОВ «Комплекс Агромарс» перебуває на не найкращому етапі розвитку. Свій початок ТОВ «Комплекс Агромарс» взяв від державного підприємства «Поліський» та перша форма власності була закритого акціонерного товариства. У 2004 році підприємство розпочинає випускати продукцію під торговою маркою «Гаврилівські курчата» та з допомогою ціле направлених маркетингових ходів спромоглась досягти лідерських позицій на ринку. Після 2011 року одні з акціонерів підприємства, сім'я Сігалів, викупила всі акції даного підприємства та стала повним його власником. Підприємство набуло форми товариства з обмеженою відповідальністю, та дещо зменшило темпи розвитку. З 2017 року відбувалось підвищення рівня реалізації продукції в тричі, але у 2018 р – прогрімів гучний скандал із завдання екологічних збитків зі сторони ТОВ «Комплекс Агромарс» для населення та навколишнього середовища. Власників підприємства ув'язнили, але значних ризиків – це не спричинило для підприємства. Для більш детального розгляду структури підприємства слід ознайомитись із організаційною структурою, яка подана на рис.2.1.

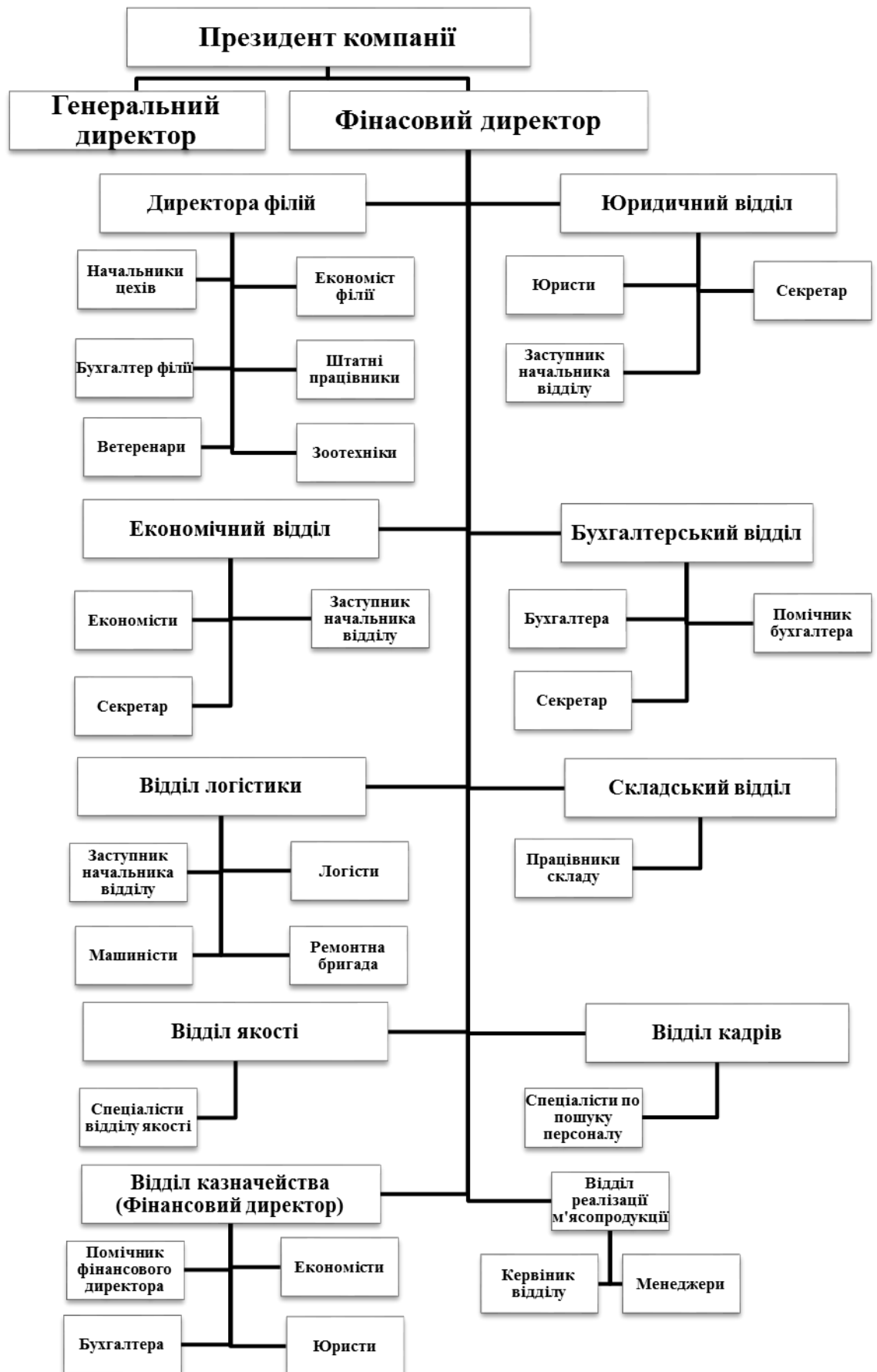


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Комплекс Агромарс»

Джерело: розроблено автором

З даного рисунку очевидно, що цілком та повністю за прийняття рішень відповідають власник підприємства - Президент компанії.

На обраному підприємстві діє змішана структура, яка біль наближена до лінійної, але є завдатки конгломератної структури.

Конгломератна організаційна структура управління формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій - лінійно-функціональну, в третій - матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, проектна) реалізується через матричну.

Підприємство не одноразово намагалось перейти до конгломератної організаційної структури, але всі спроби були поверненні до попередньої форми організаційної структури.

Керівні позиції на підприємстві займають його власники всі рішення приймаються лише ними або за їх згодою. Для того щоб детальніше розглянути функціональні обов'язки представників різних рівнів складу таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Функціональні обов'язки представників різних рівнів ТОВ «Комплекс Агромарс»

Рівнів управління	Функціональні обов'язки
Адміністративний підрозділ	
Генеральний директор (Сігал М.А.)	Контроль діяльності всіх гілок влади.
Генеральний директор (Сігал Є.Я)	Контроль діяльності виробничих підрозділів
Заступник Генеральних директорів ТОВ «Комплекс Агромарс» (Марченко)	Представницькі обов'язки
Фінансовий директор – начальник відділу казначейства	Контроль діяльності економічно-бухгалтерського відділу
Головний бухгалтер	Контроль діяльності бухгалтерського відділу. Підготовка звітів фінансової діяльності
Начальник відділу економічного аналізу та ціноутворення	Контроль діяльності відділу економічного аналізу та ціноутворення, підготовка звітів Генеральному директору
Економіст відділу економічного аналізу та ціноутворення	Розробка щоденної оперативної інформації, підготовка звітів різних напрямків, підготовка звітів Генеральному директорату.

Продовження таблиці 2.1

Виробничий підрозділ	
Директор Філія "Гаврилівський птахівничий комплекс" Зазуля Іван Миколайович	Контроль всіх підрозділів Філії "Гаврилівський птахівничий комплекс"
Начальник цеху	Контроль та організація діяльності виробництва
Технолог	Безпосередня участь у розробці технології по м'ясо-обробці та контроль дотримання технологічних умов
Начальник зміни	Контроль роботи та дотримання умов та стандартів якості під час процесу обробки сировини

Джерело: розроблено автором

Отже, аналіз таблиці показав організаційну структуру керівних ланок ТОВ «Комплекс Агромарс», а також їх безпосередній вклад у діяльність підприємства. Очевидно, що всю діяльність підприємства контролює Президент компанії Сігал М.А. до найменших деталей, що не дозволяє адміністративному підрозділу самостійно приймати рішення. Значну увагу варто звернути на штатний розклад підприємства в якому показано оклади кожного працівника (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Штатний розклад ТОВ «Комплекс Агромарс» станом на 2017 рік

Назва посади	Прізвище ім'я та по-батькові	Оклад, грн
1. ТОВ"Комплекс Агромарс"		
1.1. Адміністрація		
Генеральний директор	Сігал Марина Анатоліївна	15 000
Начальник відділу кадрів	Ахметова Лариса Вікторівна	4 000
Начальник відділу охорони праці та протипожежної безпеки	Власов Дмитро Олексійович	4 000
1.2. Фінансово-економічне управління		
Фінансовий директор	Козерівська Наталія Миколаївна	10 000
Головний бухгалтер	Мізерний Олег Васильович	7 000
1.2.1. Казначейство		
Начальник казначейства	Харланова Олександра Володимирівна	4 000
Економіст-аналітик	Бреньова Наталія Вячеславівна	3 500
1.2.2. Відділ фінансового контролінгу та обліку по МСФО		
Начальник відділу	вакансія	4 000
Фінансовий менеджер	Шаніна Тетяна Олександрівна	3 500
1.2.3. Контрольно-ревізійний відділ		
Начальник відділу	Ковальчук Сергій Михайлович	4 000
Ревізор	Бойко Богдан Васильович	3 500
1.5.2. Відділ з контролю якості та безпечності м'ясопродукції		

Продовження таблиці 2.2

Начальник відділу	Карпенко Віктор Володимирович	4 000
Старший лікар ветеринарної медицини	вакансія	3 600
Лікар ветеринарної медицини	вакансія	3 500
1.5.2.1. Зміна № 1		
Фахівець із якості	вакансія	3 500
Фахівець із якості	Новіков Денис Юрійович	3 500
Фахівець із якості	вакансія	3 500
1.7.3. Департамент продажу		
Директор департаменту	Коваленко Олександр Іванович	7 000
1.11.3. Об'єкт охорони: Група по охороні головного офісу		
Охоронник	Гребеножко Володимир Михайлович	3 200
1.12.1.1. Скалатська хлібопереробна дільниця		
Інженер-енергетик	Порохонько Василь Богданович	1 600
Комірник	Заблоцька Марія Ярославівна	1 600
Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	Заблоцький Степан Євгенович	1 600

Джерело: розроблено автором

Штатний розпис сформовано на травень місяць 2017 року, що свідчить про низький рівень заробітної плати навіть у керівних ланок. Робота персоналу всіх ланок значно ускладняється через проблеми узгодження всіх дрібниць з керівництвом. Загалом кількість персоналу значно скоротилась відносно 2005 року, що свідчить про зниження довіри працівників. У штатному розкладі досить багато вакантних місць і з кожним роком їх кількість зростає. Проводити аналогію окладу до 2018 року не ефективно, оскільки оклад всіх працівників зріс відповідно до росту мінімальної заробітної плати. Тобто у всіх ланок працівників коефіцієнт збільшення буде однаковий.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства обрано SWOT-аналіз, який був проведений для підприємства ТОВ «Комплекс Агромарс» (Таблиця 2.3). Проведений SWOT-аналіз для ТОВ «Комплекс Агромарс» дозволить визначити ряд можливостей та сильних сторін підприємства, що в свою чергу допоможе визначити, слабкі сторони підприємства на ринку, а певним чином визначити загрози, які існують зі сторони споживачів чи різних зовнішніх факторів. Однозначно визначення сильних та слабких сторін дозволить визначити переваги підприємства, так звані можливості, які переважно визначають на внутрішньому середовищі, тобто виробнича база, асортимент і т.д.

Таблиця 2.3 – SWOT-матриця для ТОВ «Комплекс Агромарс»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі боки)
- великий асортимент продукції; - потужна виробнича база підприємства; - наявність сучасних технологій та техніки на підприємстві; - досить короткий виробничий цикл; - наявність власного підрозділу стандартизації та сертифікації продукції, безпосередній контроль якості на всіх етапах виробництва; - наявність власного автопарку.	- орієнтація на посередників, а не на кінцевого споживача; - відсутність маркетингового відділу, відповідно відсутність реклами товару та стратегії просування на ринку; - застарілі погляди керівництва на розвиток підприємства; - часткове використання потужностей підприємства; - некомпетентність працівників; - плинність кадрів; - бюрократична система прийняття рішень на підприємстві; - недовіра до менеджерів середньої ланки зі сторони керівництва.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
- вихід на новий європейський ринок (на даному етапі експорт продукції здійснюється тільки в країни Азії, та досить мала частка в Німеччину); - створення маркетингової стратегії просування продукції; - відкриття нових ринків збуту (переорієнтація збуту на Рітейл сегмент); - зменшення витрат за рахунок «ефекту масштабу»; - підприємство має можливість для замкнутого циклу виробництва.	- втрата клієнтів; - коливання курсу валюти; - недовіра споживачів на рахунок якості товару; - зменшення кількості посівних площ, що не дасть змогу забезпечити продуктивність всіх філій підприємства; - не можливість швидко реагувати на зовнішні чинники, нееластичність підприємства.

Джерело: [20]

Отже, проведений SWOT-аналіз для ТОВ «Комплекс Агромарс» довів що дане підприємство має ряд можливостей та сильних сторін, які дещо виділяють його на ринку птахівництва, але однозначно кількість слабких сторін перевищує, що робить підприємство не конкурентоспроможним. Тому підприємству слід ретельно прослідковувати та аналізувати ринок, підвищити можливість швидко реагувати на зміни в ньому. Оскільки, дана галузь в Україні стрімко розвивається і нееластичність підприємства може бути загрозою його занепаду. Для аналізу зовнішніх факторів використаємо PEST-аналіз (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Комплекс Агромарс»

Описання фактору	Впливання фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
Економічні фактори								
1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)	3	5	5	3	5	4	4,4	0,10
2. Курс національної валюти й ставка рефінансування	3	4	4	4	5	4	4,2	0,10
3. Рівень інфляції	3	3	4	3	5	4	3,8	0,09
4. Рівень безробіття	1	3	2	2	3	3	2,6	0,06
5. Ціни на енергоресурси	2	4	5	3	5	4	4,2	0,10
Політичні фактори								
1. Урядова стабільність	3	4	5	4	4	3	4	0,09
2. Зміна законодавства	3	4	5	3	5	3	4	0,09
3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності	3	4	5	4	5	3	4,2	0,10
4. Державне регулювання конкуренції в галузі	2	4	4	3	5	4	4	0,09
5. Податкова політика	2	3	4	2	4	3	3,2	0,07
Соціальні фактори								
1. Демографічні зміни	1	5	2	4	2	5	3,6	0,08
2. Зміна структури доходів	2	3	3	4	4	3	3,4	0,08
3. Відношення до праці й відпочинку	1	3	2	2	3	4	2,8	0,07
4. Соціальна мобільність населення	1	4	2	5	2	3	3,2	0,07
5. Активність споживачів	3	5	5	4	5	5	4,8	0,11
Технологічні фактори								
1. Державна технічна політика	2	4	5	3	5	3	4	0,09
2. Значимі тенденції в області НІОКР	2	3	5	4	3	4	3,8	0,09
3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	3	5	4	4	5	4	4,4	0,10
4. Нові патенти	3	5	5	4	5	4	4,6	0,11
Загальна сума	43	75	76	65	80	70	73,2	1,56

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Комплекс Агромарс»

Економічні фактори		Політичні фактори	
Фактор	Оцінка з поправкою на вагу	Фактор	Оцінка з поправкою на вагу
1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)	0,10	1. Урядова стабільність	0,09
2. Курс національної валюти й ставка рефінансування	0,10	2. Зміна законодавства	0,09
3. Рівень інфляції	0,09	3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності	0,10
4. Рівень безробіття	0,06	4. Державне регулювання конкуренції в галузі	0,09
5. Ціни на енергоресурси	0,10	5. Податкова політика	0,07
Сума	0,43	Сума	0,47
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Фактор	Оцінка з поправкою на вагу	Фактор	Оцінка з поправкою на вагу
1. Демографічні зміни	0,08	1. Державна технічна політика	0,09
2. Зміна структури доходів	0,08	2. Значимі тенденції в області НІОКР	0,09
3. Відношення до праці й відпочинку	0,07	3. Нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	0,10
4. Соціальна мобільність населення	0,07	4. Нові патенти	0,11
5. Активність споживачів	0,11		
Сума	0,42	Сума	0,39

Джерело: розроблено автором

Поданий аналіз дає можливість оцінити ступінь впливу різних факторів на дане підприємство. Зробивши згруповану таблицю, очевидно, що найбільш впливовішими факторами є політичні та економічні. Також, не менш важливими залишаються технічні фактори, але через меншу кількість показників загальна кількість балів дещо менша. Найменш вагомими соціальні фактори.

Внутрішнє середовище підприємства характеризується такими категоріями:

- Керівництво ТОВ «Комплекс Агромарс» – підприємством керують власники і є Генеральними директорами, які цілком самостійно приймають

рішення. Вплинути на вплив даного рішення можливо лише за допомогою вагомих аргументів, які підтвердженні документально. Підприємство має у своєму складі декілька філій, кожна з філій має призначених директорів, але фактично директора самостійно рішення не приймають, а більше виконують представницькі функції та організаційні. Даний фактор досить погано впливає на розвиток підприємства, оскільки погляд є досить однобічним та зосереджений переважно на отриманні максимального заробітку.

- Організаційна структура - організаційна структура ТОВ «Комплекс Агромарс» належить до лінійного типу. Схема організаційної структури наведена на рис.2.1.

- Кваліфікація персоналу - Колектив ТОВ «Комплекс Агромарс» – не зацікавлена в розвитку підприємства команда, яка виконує обов'язки передані попередниками. Оскільки всі нововведення не зазнають успіху через значний консерватизм директорів колектив не зацікавлений в розвитку своєї справи.

- Виготовлення продукції – підприємство займається повним циклом виробництва курячого м'яса (від виробництва корму та інкубації курчат до обвалки та фасовки готової продукції).

В підрозділі характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс» було визначено, що аналізоване підприємство посідає друге місце по виробництві м'яса птиці на ринку станом на 2018 рік з часткою ринку у 11%, при цьому із значним відривом від лідера ринку у 49%. На підприємстві діє змішана структура управління, яка біль наближена до лінійної. Повними керівниками є Власники, без яких на підприємстві не приймаються рішення, що в свою чергу призводить до збільшення часу на вирішення невідкладних питань. Розподіл обов'язків між керівниками ланок існує, але всі рішення приймаються лише Президентом компанії. В підрозділі проведені PEST і SWOT аналіз. SWOT-аналіз ТОВ «Комплекс Агромарс» довів що дане підприємство має ряд можливостей та сильних сторін, які дещо виділяють його на ринку птахівництва, але однозначно кількість слабких сторін перевищує, що робить підприємство не конкурентоспроможним. Тому підприємству слід

ретельно прослідковувати та аналізувати ринок, підвищити можливість на швидке реагування щодо змін в ньому.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Комплекс Агромарс»

Для дослідження стану та ефективності використання активів розраховую показники групи «Ділова активність» (Таблиця 2.6). В таблиці наведена тенденція по рокам з 2014 по 2017, а також обрано рік для порівняння 2005, тому що ТМ «Гаврилівські курчата» розпочали своє існування з 2004 року і в 2005 року стабільно реалізовувались на ринку.

Таблиця 2.6 – Показники групи «Ділова активність»

Показник	2005	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,252	0,678	0,701	0,506	0,556
Фондовіддача	0,472	1,176	1,326	1,067	1,238
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,937	2,677	2,401	1,627	1,816
Період обороту обігових коштів (днів)	384,222	134,480	149,945	221,298	198,272
Коефіцієнт оборотності запасів	1,777	6,329	4,623	3,008	3,511
Період одного обороту запасів (днів)	202,567	56,879	77,876	119,694	102,527
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,868	6,221	8,212	6,825	8,517
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	192,761	57,872	43,840	52,743	42,271
Коефіцієнт оборотності готової продукції	11,906	35,809	19,667	11,010	12,024
Період погашення кредиторської заборгованості	0,516	0,133	0,112	0,122	0,112
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (обороту)	0,305	0,854	0,947	0,694	0,743

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши дані таблиці можна зазначити, що з усіх зазначених років 2014 рік є найбільш ефективним в групі ділова активність. У 2016 році на підприємстві дещо знизились показники. Коефіцієнт оборотності активів у 2017

році відповідно до 2005 року збільшив у двічі, що є позитивною тенденцією, але відповідно до 2014-2015 рр – тенденція негативна. Це свідчить про те, що сума чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладена у підприємство з 2014 року по 2015 мала позитивну тенденцію, з 2015 по 2016 – негативно, за 2017 рік знову ж таки наростила темпи. Фондовіддача, коефіцієнт оборотності обігових коштів, має аналогічну тенденцію до коефіцієнту оборотних активів. Щодо періоду оборотності обігових коштів, то у 2017 році до 2005 року відбулось зменшення даного показника на 48%, що є позитивною тенденцією, але відповідно до 2015-2016 рр відбулось збільшення періоду оборотних обігових коштів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2017 році відповідно до 2005 року зріс на 98%, що свідчить про те, що політика по реалізації продукції стає ефективнішою, товар менше зберігається на складі за рахунок цього зменшують логістичні витрати.

Для детального аналізу ТОВ «Комплекс Агромарс» потрібно оцінити його фінансовий стан та основні показники економічної діяльності. Спершу розглянемо показники групи «Ліквідність»

Таблиця 2.7 – Показники групи «Ліквідність»

Показник	2005	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	3,124	2,592	3,045	4,010	4,631	2,627
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,496	1,349	1,208	1,201	1,308	0,627
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,015	0,014	0,019	0,015	0,007
Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	3,618	1,608	1,470	1,600	1,796	1,038

Джерело: розроблено автором

Щодо показників групи «Ліквідність», то можна сказати, що коефіцієнт загальної ліквідності впродовж останніх трьох років значно знизився, що означає обсяг оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань знизився. Однак нормативним є значення, що більше 1, тому даний коефіцієнт покриття знаходиться в нормі. Однак коефіцієнт швидкої ліквідності навпаки, має нормативне значення 0,6-0,8 в нашому випадку лише 2017 рік відповідає

нормативному значенню показника. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує кількість високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань, але жодне з даних показників не знаходиться в зоні норми. Нормативним показником є 0,1, що не відповідає жодному показнику з усіх років.

Таблиця 2.8 – Показники групи «Фінансова стійкість»

Показник	2005	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), Кфн	0,845	0,822	0,766	0,717	0,740	0,758
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, Кпк	0,183	0,216	0,305	0,394	0,352	0,341
Коефіцієнт фінансової залежності, Кфз	1,183	1,216	1,305	1,394	1,352	1,319
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості, Кпз	0,123	0,095	0,086	0,080	0,066	0,118
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом), Кфс	0,796	0,533	0,365	0,283	0,252	0,456
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику), Кфл	0,183	0,216	0,305	0,394	0,352	0,341
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом, Кзз	-0,766	-0,156	0,598	0,830	0,895	0,142
Коефіцієнт маневровості оборотних активів, Кма	0,680	0,614	0,672	0,751	0,784	0,619
Коефіцієнт маневровості власного капіталу, Кмвк	0,310	0,184	0,228	0,336	0,322	0,253
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу, Кмпк	-2,858	-12,765	2,777	1,963	1,840	8,435

Джерело: розроблено автором

Отже, роблячи висновки, щодо аналізу показників групи «Фінансова стійкість» загалом всі показники мають позитивну тенденцію, та за останній рік значно зросли, що вказує на підвищення фінансової стійкості в 2017 році відносьть 2016 року. Зріс коефіцієнт маневреності позикового капіталу, що свідчить про ріст суми власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю позикового капіталу.

Важливим етапом в оцінці фінансового стану підприємства оцінка майнового стану, що наведена в таблиці 2.9, який в свою чергу дозволить визначити та проаналізувати вартість майна у обраному періоді, а також частку основних засобів в активах.

Таблиця 2.9 – Показники майнового стану

Показник	2005	2013	2014	2015	2016	2017
Вартість товарного майна	29 314	61 413	76 591	200 184	222 514	251 018
Вартість розрахунково-грошового майна	134 396	449 803	380 129	387 893	435 930	367 676
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,203	0,237	0,324	0,308	0,330	0,352
Частка основних засобів в активах	0,246	0,592	0,561	0,500	0,455	0,444
Показник зносу основних засобів	0,293	0,293	0,313	0,336	0,326	0,350
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,240	0,916	0,020	0,011	0,101	0,005
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,033	0,069	0,077	0,070	0,056	0,057
Коефіцієнт мобільності активів	0,638	0,326	0,352	0,473	0,436	0,448

Джерело: розроблено автором

Аналіз показників майнового стану показав, що кожного року відбувається ріст вартості товарного майна, також значно зросла частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах, а також коефіцієнт мобільності активів, що вказує на збільшення співвідношення оборотних та необоротних активів. Загалом по всім показникам відбулась позитивна тенденція до збільшення у 2017 році відносно до 2005 року. Також слід розглянути показники рентабельності, які наведені в Таблиці 2.10, та дають можливість оцінити період окупності власного капіталу.

Щодо рентабельності активів, то за останні 3 роки відбулось значне зниження рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, що свідчить про зменшення прибутку від звичайної діяльності, яка припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності

Показник	2005	2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,317	0,023	0,015	0,020	0,011	0,003
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,317	0,023	0,015	0,020	0,011	0,003
Рентабельність власного капіталу	0,376	0,028	0,020	0,028	0,014	0,004
Рентабельність виробничих фондів	0,679	0,025	0,016	0,022	0,013	0,003
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	1,641	1,978	1,908	1,892	1,924	1,985
Рентабельність витрат	2,560	2,023	2,102	2,121	2,082	2,016
Коефіцієнт реінвестування	1,000	14,279	1,000	1,000	1,000	4,277
Період окупності капіталу	3,150	44,014	66,031	49,606	94,889	353,269
Період окупності власного капіталу	2,662	36,190	50,581	35,573	70,181	267,743

Джерело: розроблено автором

Відбулось ріст показника рентабельності реалізованої продукції за прибуток від реалізації, що свідчить про збільшення прибутку, що припадає на одиницю виручки. Зробивши аналіз всіх показників фінансового стану підприємства слід визначити його стан життєздатності (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз рівня життєздатності підприємства

Показник	2005	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,12	2,59	3,05	4,01	4,63	2,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	0,44	0,72	0,74	0,73	0,69	0,70
Коефіцієнт рентабельності	0,317	0,023	0,015	0,020	0,011	0,003
Коефіцієнт Життєздатності	13,10	17,16	17,95	18,75	18,52	16,67

Джерело: розроблено автором

Аналіз рівня життєздатності показав, що підприємство має високий рівень життєздатності, оскільки коефіцієнт життєздатності перевищує 5. Також звернувшись до Додатку Б слід зазначити, що на підприємстві абсолютно стійкий фінансовий стан. Лише у 2015 році був нормальний фінансовий стан.

При оцінці економічного стану підприємства є не менш важливим аналіз ефективності використання трудових ресурсів (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Показник	Формула	2005	2014	2015	2016	2017
Кількість працівників		4 354	5 040	4 150	3 254	3 121
Прийняті на роботу		153	400	320	248	450
Звільнені		145	650	430	247	560
Коефіцієнт вибуття	$K_v = \frac{Ч_v}{Ч_p} \cdot 100$	3,33%	12,90%	10,36%	7,59%	17,94%
Коефіцієнт прийому кадрів	$K_{пк} = \frac{Ч_{п}}{Ч_p} \cdot 100$	3,51%	7,94%	7,71%	7,62%	14,42%

Джерело: розроблено автором

Оцінивши результати Таблиці 2.12, слідує, що в останні роки значно погіршилась ситуація з плинності кадрів. Кількість звільнених і прийнятих на роботу зросла на 10% в порівнянні з 2016 роком, що свідчить про неефективну кадрову політику, незацікавленість керівництва компанії в розвитку та утриманні свого персоналу.

Отже, в ході аналізу фінансових показників, слід зазначити, що коефіцієнт оборотності активів у 2017 році відповідно до 2005 року збільшив у двічі, що є позитивною тенденцією, але відповідно до 2014-2015 рр – тенденція негативна. Це свідчить про те, що сума чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладена у підприємство з 2014 року по 2015 мала позитивну тенденцію, з 2015 по 2016 – негативну, за 2017 рік знову ж таки наростила темпи. Фондовіддача, коефіцієнт оборотності обігових коштів, має аналогічну тенденцію до коефіцієнту оборотних активів. Зріс коефіцієнт маневреності позикового капіталу, що свідчить про ріст суми власного оборотного капіталу на одну грошову одиницю позикового капіталу. Та загалом показники групи «фінансової стійкості» показали позитивну тенденцію, що свідчить про збільшення прибутку. Щодо рентабельності активів, можна зазначити, що за останні 3 роки відбулось значне зниження рентабельності активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування, що свідчить про зменшення прибутку від звичайної діяльності, яка припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи. Проте, відбулось ріст показника рентабельності реалізованої продукції за прибуток від реалізації, що

свідчить про збільшення прибутку, що припадає на одиницю виручки. Слід зазначити, що в останні роки значно погіршилась ситуація з плинності кадрів. Кількість звільнених і прийнятих на роботу зросла на 10% в порівнянні з 2016 роком, що свідчить про неефективну кадрову політику, незацікавленість керівництва компанії в розвитку та утриманні свого персоналу. Загалом аналізі всіх показників фінансово стану показав, що підприємство має високий рівень життєздатності, оскільки коефіцієнт життєздатності перевищує 5. Також звернувшись до Додатку Б слід звернути увагу на те, що на підприємстві абсолютно стійкий фінансовий стан.

2.3. Оцінювання ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення його конкурентоспроможності

Оцінювання ефективності управління збутовою політикою – процес, яких складається з багатьох етапів оцінки та аналізу ефективності діяльності різних підрозділів підприємства, кожен з яких має значний вплив на реалізацію збутової політики. Однозначно, можна зазначити, що тільки проаналізувавши всі складові збутової системи підприємства та визначивши повний процес збуту можемо визначити сильні та слабкі сторони управління збутовою політикою, а саме зможемо визначити ефективність управління збутовою політикою на ТОВ «Комплекс Агромарс».

Для того, щоб перейти до збутової системи, яка працює на підприємстві, слід ознайомитись із циклом технологічного процесу на підприємстві (рисунку 2.2.), який в свою чергу є закритим на ТОВ «Комплекс Агромарс» та за кожен етап циклу відповідає різні філія та спеціалізуються лише на даному етапі. Такий розподіл технологічного процесу дозволяє виготовляти якісну продукцію, та цілком контролювати всі процеси на виробництві. Також, слід зазначити, що є і негативні моменти, а саме, те, що філії знаходяться на певній відстані, що збільшує вартість транспортних розходів.

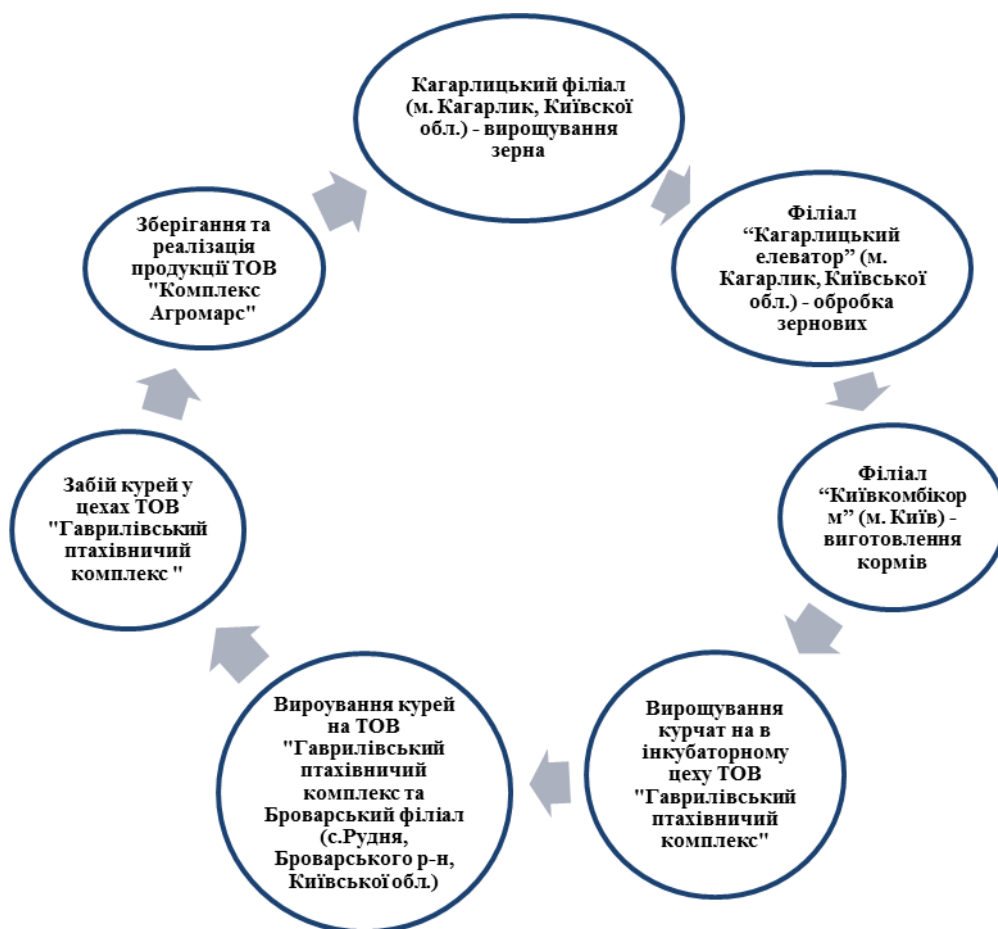


Рисунок 2.2 – Цикл технологічного процесу ТОВ «Комплекс Агромарс»

Джерело: розроблено автором

Отже, з рисунку 2.2 очевидним є те, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є підприємством з повним циклом виробництва продукції. Для полегшення здійснення певних процесів кожна з філій відповідає за певний із них. Щоб оцінити ефективність управління на підприємстві слід розробити систему збуту, яка існує на підприємстві (рисунок 2.3). На рисунку відображено цілком та повну систему збуту продукції, яка діє на даному етапі на підприємстві. Дана система була складена після повного вивчення підприємства та всіх каналів розподілу та обміну продукції на аналізованому підприємстві.

Схема показує наявність всіх підрозділів та дасть змогу оцінити сильні та слабкі сторони управління збутовою політикою на підприємстві. Процес збуту продукції на ТОВ «Комплекс Агромарс» досить складний і розгалужений та складається з багатьох етапів.



Рисунок 2.3 – Схема збуту на ТОВ «Комплекс Агромарс» при управлінні збутовою політикою

Джерело: розроблено автором

Слід звернути увагу та зазначити те що на виробничих підприємствах процес збуту розпочинається із вирощування курей . Після процесу вирощування настає етап доставки курей на птахоферми, а вже після нього настає один із найважливіших етапів – забій, який має вирішальний вплив на якість та стан м'ясо продукції. Наступні етапи складаються із розробки та фасовки м'ясопродукції і нарешті відвантаження та доставка продукції до контрагентів. Отже, можна зазначити, що схема збуту на підприємстві є досить складно, тому потребує додаткового розгляду. В таблиці визначено сильні і слабкі сторони кожного етапу.

Таблиця 2.13 – Пояснення до схеми збуту ТОВ «Комплекс Агромарс»

Етап	Пояснення	Сильні сторони	Слабкі сторони
Вирощування курей на птахофермах	ТОВ «Комплекс Агромарс» вирощує бройлерів самостійно, оскільки є підприємством із закритим циклом виробництва. Перед вирощуванням підприємство заготовлює інкубаційні яйця та займається їх розведенням у власних інкубаційних цехах. Вирощування курей складний процес, який потребує уваги багатьох спеціалістів.	Можливість до гнучкої зміни технологій вирощування, методів та закупки інкубаційних яєць.	Через бажання отримати максимальні прибутку, підприємство компанії зловживають із технологічними вимогами до вирощування курей. Зменшення кількості інвестицій в будівництво. Додаток, що супроводжується низькими умовами вирощування бройлерів
Доставка курей до забійного цеху	Важливий етап, який закладаються в перевезенні бройлерів від птахоферм до забійного цеху. Оскільки все знаходиться в межах одного району і з урахуванням інтересів одні фірми, то слабких сторін в даному підрозділі майже відсутні.	Все зосереджено в руках одного підприємства і виконуються лиш з його інтересами. Мінімальна задіяність людей у процесі.	Зношений автотранспортний парк. Недостатні інвестиції в автотранспортний парк.

Продовження таблиці 2.13

Забій та розробка продукції по номенклатурних базах	Один з найважливіших процесів, який виконується за спеціальних умов, при найменших порушеннях в даному етапі можуть бути летальні наслідки. Тому на підприємстві передбачені найменші дрібниці. Але багато що залежить від людського фактору. Розробка бройлерів здійснюються в трьох цехах один з яких повністю оновлений та всі дії здійсниться за допомогою техніки. У двох здійснюється все на людському факторі.	Досить сильний забійний цех, сучасно оснащений. Гарна база спеціалістів. Наявність відділу якості.	Не оснащені два забійних цехи, де багато що зосереджено на робіт людей, тобто на людському факторі. Недосконало оброблена продукція, яка в кінцевому результаті потрапляє до споживача, а тим самим псує імідж компанії.
Фасовка та відвантаження продукції на склад	Займає досить багато часу та здійснюється за допомогою спеціальної фасовочної машини.	Наявність обладнання для автоматичної фасовки	Багато тари не відповідає якості заявленої контрагентами. Засновано на людському факторі
Зберігання м'ясопродукції	Вся продукція, яку виготовляв підприємство зберігаються на складах ТОВ «Комплекс Агромарс» на всій території України. Складність зберігання такого виду продукції полягає у ретельному дотриманні термінів придатності. І чим довше зберігати продукції, тим важче її реалізувати. Тому в даному випадку слід використовувати практику не застоювання на складах продукції та постійне її оновлення	Наявність території та можливість зберігати великої кількості продукції. Наявність морозильних камер та камер шокової заморозки	Довготермінове зберігання продукції. Не дотримання умов зберігання. Додаток 2–відомість по товарам на складах.
Прийом та опрацювання замовлень менеджерами підприємства	Керує начальники відділів по реалізації, які в свою чергу не приймають рішення без власників.	Наявність постійних клієнтів.	На людському факторі. Не орієнтуються на великі торгові мережі

Продовження таблиці 2.13

Передача замовлень на склад та формування замовлень, доставка м'ясопродукції контрагенту	Також в цей етап варто віднести розподілення замовлень між контрагентами та їх формування.	Формуються автоматично в системі	Невчасна доставка, через недостатню швидкість ремонту транспорту. Великі транспортні розходи, які супроводжуються недосконалими маршрутами доставки м'ясопродукції (Додаток 3)
Часткове повернення м'ясопродукції та її подальша переробка.	Процес, який відбувається після неприйняття контрагентом продукції. Спричинений неякісно продукцію або невчасною доставкою.		Велика кількість повернень м'ясопродукції. Слабка автотранспортна база. Важкість прийняття рішень по дрібницям. На цьому етапі курівництво компанії не керує ситуацією а приймає результат.

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зазначити, що схема реалізації на ТОВ «Комплекс Агромарс» має як недоліки так і свої сильні сторони. Можна зазначити, що управління збутової діяльністю здійснюється на різних рівнях та етапах, однак ефективним його не варто називати. Слід звернути увагу, на те, що на підприємстві авторитарна система управління, яка руйнує всю сему збуту, тому що всі управлінські рішення мають прийматись у директорів.

Таблиця 2.14 – Оцінювання кваліфікації персоналу задіяних у збутовій діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»

Оцінювання якості та результатів роботи працівників задіяних при проведенні збутової діяльності	При проведенні збутової діяльності на підприємстві задіянні відділ логістики, складський відділ, відділ виробництва, а також відділ реалізації продукції, які безпосередньо спілкуються з клієнтами. За допомогою рис. Штат укомплектовано не повністю, та велика плінність кадрів, що значно впливає на ефективність та результат роботи працівників.
Заходи мотивування працівників, які використовує підприємство	На підприємстві відсутні заходи мотивування, оскільки в даному регіоні немає конкурентів, які б забезпечили людей роботою.
Аналіз кваліфікації працівників	Обв'язкою умовою при прийнятті на роботу є освіта по спеціальності та, тому кваліфікація працівників відповідає завданям вимогам. ТОВ «Комплекс Агромарс» не орієнтоване на підвищення кваліфікації працівників.

Джерело: розроблено автором

Персонал підприємства відіграє також важливу роль у управлінні збутової політикою підприємства, тому слід розглянути та проаналізувати кваліфікації персоналу, які задані у збутовій діяльності підприємства (Таблиця 2.14). Проаналізувавши таблицю можна зазначити, що персонал на ТОВ «Комплекс Агромарс» кваліфікований, але мало кваліфікований, про що свідчить, що підприємство компанії не зацікавлене в розвитку свого персоналу та підвищенні його кваліфікації, а також в проведенні заходів, які б стимулювали їх до кращої роботи.

Отже, в роботі було проведено аналіз управління збутової діяльності, а саме розглянуту схему реалізації продукції та проаналізовано сильні та слабкі сторони. Для того, щоб дослідити рівень збутової діяльності підприємства, а також ситуації на ринку слід проаналізувати рекламну компанію ТОВ «Комплекс Агромарс», яка відіграє важливу роль при реалізації продукції.

Таблиця 2.15 – Аналіз рекламної компанії

Види реклами	МХП	ТОВ «Комплекс Агромарс»	Агро-Овен
Оцінка інтернет реклами	Реклама проводиться досить інтенсивно. Сайт спрямований на користувачів. Кожен користувач на сайті може ознайомитись з інформацією про виробника та навіть подивитись 3Д показ виробництва м'ясо продукції.	Реклама не проводиться в Інтернеті. Сайт досить примітивний та спрямований на великих замовників. Вся інформація спрямована на них. Але для кінцевих споживачів розробили вкладення із рецептами. При пошуку в пошуковій системі на запит, сайт знайти важко.	Інтернет реклама не проводиться. Сайт розроблено досить зручним для користувачів, але через значну розшарованість номенклатурної бази підприємства важко зосередитись саме на курятині.
Зовнішня реклама	Проводиться досить ефективно. Реклама зустрічається ні білбордах	Не проводиться, оскільки реалізація продукції зосереджена не на кінцевого споживача	Набирає обертів.
Непряма реклама	Проводиться досить ефективно. Особливу увагу та значення відіграє транспорт з логотипами компанії	Проводиться не ефективно, але велике значення мають також автомобілі та грозові машини з логотипами	Не проводиться

Продовження таблиці 2.15

Телевізійна реклама	Досить ефективна. Часто зустрічається на основних телеканалах та привертає значну увагу споживачів	Останнім часом не проводиться реклама на телебаченні. Останні рекламні ролики проводились в 2011 році.	Не проводиться телевізійна реклама
Рекламу на місці продажу товарів (мерча ндайзинг)	Ефективний мерчандайзинг. Існують вивіски на місцях продажу товарів.	Ефективний мерчандайзинг. Існують вивіски на місцях продажу товарів.	Не проводиться. Власних точок продажу не існує.
Сувенірна реклама	Сувенірна продукція випускається.	Сувенірна продукція випускається досить рідко. Переважна кількість в обігу сувенірної продукції, яка випускалась ще до ре-брендингу.	Сувенірна продукція – не випускається.

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті було проаналізовано сайт ТОВ «Комплекс Агромарс» а а також його двох найбільших конкурентів, в результаті чого було виявлено, що кожна з компаній має свої переваги та недоліки, які були зазначені в таблиці. Також в процесі аналізу було опитано експертів, та оцінено зовнішню рекламу, рекламу на місці продажу, сувенірну продукцію, а також непряму рекламу. Відповіді експертів були приголомшливі, оскільки більшість з них зазначало, що зустрічали емблеми виробників саме через непряму рекламу. Що говорить про те, що ТОВ «Комплекс Агромарс» слід підняти рівень зовнішньої реклами, сувенірної а також телевізійну рекламу.

Також, щоб в повному обсязі дослідити та оцінити управління збутової політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» слід розглянути сегмент ринку, який займає підприємство (Таблиця 2.16). Оскільки повний розгляд сегменту ринку допоможе визначити цільовий ринок підприємства, а відповідно допоможе спрямувати збутову політику на ту сегменту групу, яка орієнтована на покупки даного виду товару. Сегмент ринку визначається за різними ознаками та супроводжується своєрідними характеристиками даних ознак. Саме розгляд кожної з ознак допоможе в загальному визначити картину сегменту ринку ТОВ «Комплекс Агромарс».

Таблиця 2.16 – Сегмент ринку який займає ТОВ «Комплекс Агромарс»

Сегментація ринку	Пояснення
За віковою ознакою	Не існує обмежень за віковою ознакою
За географічною ознакою	Існують певні обмеження, оскільки не кожен матиме доступ до купівлі даного виду продукції. Невідмінну від конкурентів, ТМ «Гарілівську курчата» співпрацюють лише з великими торговими підприємствами, та не постачають продукції в малі ТТ.
За поведінковою ознакою	Інтенсивність споживачів незначна, покупець готовий до покупки, він багато знає про товар, оскільки виробник дає достатньо інформації споживачу, переважно контрагенти є постійними. Існує багато потенційних користувачів (торгових компаній, які зацікавлені в нових поставниках). Лояльність покупців середня. Більш лояльно споживачі відносяться до ТМ «Наша ряба». Економії при покупці товару – не значна.
За закупівельною ознакою	Компанії готові здійснювати закупки як централізовано так і децентралізовано. На даному етапі існує багато взаємовідносин із великими торговими підприємствами. З найбільшими із них відносини зіпсовані. Міцні зв'язки встановлені з ТОВ «АШАН» ТОВ «МЕТРО», всі решта торгових фірм не співпрацюють з ТОВ «Комплекс Агромарс» через зіпсовані взаємозв'язки. На даному етапі ТОВ «Комплекс Агромарс» переважно співпрацює з посередниками, які переважно не є кінцевими споживачами, та продають у великих об'ємах. Тому значну роль слід приділити із зв'язками з торговими фірмами та із налагодження з ними зв'язків.
За ситуаційною ознакою	Оскільки ТОВ «Комплекс Агромарс» займається виробництвом продукції, яка має певні терміни споживання, тому вона не може співпрацювати з компаніями які спрямовані на тимчасові замовлення те непередбачувану терміновість. Оскільки переважно слід співпрацювати з постійними клієнтами при постійних замовленнях, щоб підприємство мало можливість на планування виробництва.
За особистісного ознакою	Цінності контрагентів досить схожі із ціносами ТОВ «Комплекс Агромарс» оскільки саме головне гасло – це свіжість м'ясо продукції. Слід уникати контрактів з клієнтами, які не можуть забезпечити умови, які потрібні та важливі ТОВ «Комплекс Агромарс».

Джерело: розроблено автором

Отже, в таблиці 2.16 розглянуто сегмент ринку ТОВ «Комплекс Агромарс» за різними сегментаційними ознаками. За допомогою даної таблиці ми зможемо побудувати сегмент ринку аналізованого підприємства, а також визначити цільову аудиторію підприємства та спрямовувати реалізацію продукції саме на них. Тобто проведення рекламної компанії слід виконувати на певну сегментну групу. Визначення сегменту, тобто споживчу групу для продукції ТОВ «Комплекс

Агромарс» наведено на рисунку 2.4. Сегмент ринку розроблено для уточнення та визначення сегментного ринку ТОВ «Комплекс Агромарс»

Сегмент по типу потреб	Сегмент по типу ситуацій				
	Покупка як життєвий досвід	Задоволення від якості обслуговування	Покупка як обов'язок	Покупка заради оптимізації затрат	Потреба в пораді при виборі
Для себе	Доставити собі задоволення		При необхідності покупки саме даного виду продукції, при забороненому споживанню інших м'ясопродуктів	При бажанні скоротити затрати (дешевше чим інші види м'яса)	Покупки, які вибираються особливо ретельно
Для сім'ї	Покупка для всієї сім'ї				
Для інших (для друзів, родичів і т.д.)	Приносить іншим радість	Доставити собі задоволення	Куплено на прохання		

Рисунок 2.4 – Сегмент ринку ТОВ «Комплекс Агромарс»

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою таблиця 2.16 було визначено та побудовано сегмент ринку ТОВ «Комплекс Агромарс», за допомогою якого можна визначити цільовий ринок підприємства, а також визначити доцільність збутової системи, яка існує на підприємстві. Слід зазначити, що підприємство випускає продукцію, яка є досить оптимальною для більшості населення, тобто немає вікових обмежень у споживанні, а також користується попитом серед щоденних покупок громадян. Значний вклад має те, що саме даний вид продукції є більш дешевим серед інших видів м'яса, що приваблює ще більше кількість покупців.

Для оцінки збутової політики ТОВ «Комплекс Агромарс» слід звернути увагу на Додаток К та Додаток Л де вказано реалізація м'ясопродукції згідно номенклатурної бази відповідно в середньому за день у 2017 році та в 2018 році. Дані вказують на очевидне підвищення рівня реалізації продукції, яке не спричинене підвищенням ціни. Для того, щоб правильно та реально оцінити підвищення рівня збуту та ефективність управління збутової діяльністю слід детально розглянути позиції ТОВ «Комплекс Агромарс» на ринку та оцінити конкурентоспроможність даного підприємства скориставшись методом вагових коефіцієнтів параметрів конкурентоспроможності.

Для більш детального аналізу збутової політики всіх підприємств, які займаються птахопереробною галуз слід звернути увагу на чистий дохід, оскільки саме дохід тісно взаємозв'язаний із збутом продукції. Даний аналіз слід виконати за допомогою АВС-аналізу.

Таблиця 2.17 – ТОП 30 птахогосподарств України – АВС-аналіз чистого доходу

Група	Місце	Підприємство	Чистий дохід, млн грн
Група А	1	"Вінницька птахофабрика" (МХП)	7 453,00
	2	"Миронівська птахофабрика" (МХП)	6 845,00
	3	"Птахогосподарство" Червоний прапор ("Авангард")	4 571,00
	4	"Гаврилівський птахівничий комплекс" ("Комплекс Агромарс")	2 701,00
	5	"Старинська птахофабрика" (МХП)	2 128,00
	6	"Агро-Овен"	1 812,00
Група В	7	"Ясенсвіт" (Ovostar Union)	1 566,00
	8	"Оріль-Лідер" (МХП)	154,00
	9	"Птахокомплекс Дніпровський" ("АПГК Дніпровська")	1 413,00
	10	"Володимир-Волинська птахофабрика"	1 193,00
	11	Птахокомплекс Губин ("Пан Курчак")	750,86
	12	"Агрофірма Березанська птахофабрика" (МХП)	389,81
	13	"Полтавська птахофабрика" ("Інтер-АГРОСИСТЕМА")	379,41
	14	"ФГ Улар"	372,24
	15	"Агро-Рось"	367,86
	16	ПНВК Інтербізнес ("Авангард")	343,86
	17	"Курганський бройлер" ("Агромарс")	325,62
	18	"Птахофабрика Київська" ("Ландгут")	294,98
	19	"УПГ-Інвест" (УПГ)	279,49
	20	"Перемога-Нова" (МХП)	255,13
Група С	21	"Перемога-Нова" (МХП)	255,13
	22	"Птахофабрика" Поділля ("Каміа")	235,23
	23	"Племптахокомбінат" Запорізький ("АПГК Дніпровська")	229,15
	24	"Тернопільська птахофабрика"	219,67
	25	"Подільський бройлер".	208,32
	26	"Агідель" ("Пан Курчак")	205,92
	27	"Марганецька птахофабрика" ("Інтер-АГРОСИСТЕМА").	193,10
	28	Мліївська птахофабрика («Агросоюз-РП»)	177,61
	29	"Агрофірма Дніпропетровська" ("Інтер-АГРОСИСТЕМА")	174,33
	30	Птахофабрика Зарічна ("Інтер-АГРОСИСТЕМА")	171,84
	31	Авіс-Україна	170,49

Джерело: [56]

Отже, очевидно, о одне із філій ТОВ «Комплекс Агромарс» входить у групу А це ТОВ «ГПК», але МХП значно випереджає. Також в групу В увійшла ще одна із філій ТОВ «Комплекс Агромарс» - ТОВ «Курганський Бройлер», що значно підсилює конкурентні позиції на ринку. Загальну картину частки ринку можемо побачити на рис 2.7.



Рисунок 2.7 – Структура частки ринку в рейтингу виробництва курятини вітчизняними підприємствами в 2017 році

Джерело: [56]

Як бачимо з рисунку 4, найбільшу і монопольну частку ринку займає ПАТ «Миронівський хлібопродукт» 64 %. На другому місці знаходиться Гаврилівський птахівничий комплекс з часткою ринку 11 %, а на третьому місці Голобовський птахокомплекс – 5,8%. Аналізуючи дані показники стає зрозуміло, що більшу частку ринку займають підприємства, які діють у складі потужних агрохолдингів. Це дає змогу виробляти більший обсяг продукції і задовольняти потреби споживачів у якісній продукції птахівництва.

Другим етапом аналізу ринкового середовища є встановлення бізнес-оточення, який включає аналіз ринків, конкурентних умов, каналів розподілу і поставок. Аналіз ринку доцільно здійснити із застосуванням методології М. Портера: 5 конкурентних сил, на базі вищенаведених показників Додаток П.

Аналіз моделі показав, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є не досить сильним конкурентом на ринку та має суперника-монополіста.

Також, щоб оцінити в повному обсязі конкурентоспроможність підприємства слід розглянути його в розрізі клієнтурної матриці, а саме визначити привабливість клієнтів до даного підприємства та його найбільших конкурентів. Тип постійних покупців може вплинути на рішення інших покупців на користь цього торговельного підприємства - через підсвідоме бажання відповідати іміджу підприємства. Методом експортних оцінок було визначено по п'ятибальній шкалі рівень утримання клієнтів та залучення клієнтів (Таблиця 2.18)

Таблиця 2.18 – Згруповані оцінки утримання та залучення клієнтів

Підприємства	Умовне позначення	Утримання клієнтів	Залучення клієнтів
ПАТ «МХП»		5	5
ТОВ «Комплекс Агромарс»		3	2
ТОВ «Дніпро-Торг»		2	3
Агро-промислова група компаній «Дніпровська»		2	3
Володимир-Волинська птахофабрика		2	3
Голобовський птахокомплекс		2	2
Птахокомплекс «Губин»		2	2

Джерело: розроблено автором

Отже, методом експортних оцінок було визначено рівень утримання і залучення клієнтів на найбільших підприємствах по виробництву м'яса птиці. За допомогою визначених згрупованих показників можна зробити «клієнтурну» матрицю рисунок 2.8.

		Утримання клієнтів	
		низьке	високе
Залучення клієнтів	високе	  	
	низьке	 	

Рисунок 2.8 – "Клієнтурна" матриця

Джерело: розроблено автором

Можна зробити висновки, що згідно клієнтурної матриці «Успіх» має ПАТ «МХП», а це означає, що обсяги продажу і прибуток на даному підприємстві зростає з максимальною швидкістю. МХП нарощує обсяги та приваблює більше нових клієнтів, при цьому утримує старих. ТОВ «Комплекс Агромарс» знаходиться в зоні «Часткового успіху», що значить, що обсяги продажу зростають невисокими темпами, оскільки мало клієнтів, при цьому підприємство намагається утримувати свої клієнтів, але існують проблеми із залученням нових. Троє із підприємств знаходяться в зоні «Часткового провалу», тобто старі покупці йдуть, але на їх місце приходять нові. Тобто підприємства не можуть втримати клієнтів, але через великий попит на продукцію існують постійно нові клієнти. Ще двоє підприємств в зоні «Повного провалу», що значить падіння обсягів продажу, оскільки старі клієнти йдуть, а нові не приходять.

Отже, в розділі оцінювання ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення його конкурентоспроможності було визначено, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є підприємством з повним циклом виробництва продукції. В процесі оцінки управління збутовою політикою підприємства було складено збутову схему ТОВ «Комплекс Агромарс» та визначено сильні та слабкі сторони реалізації продукції на підприємстві. В результаті роботи було визначено сегмент ринку підприємства, оцінено конкурентів, а також зроблено частковий аналіз ринку м'ясопродукції. Таким чином, при багаторівневій оцінці управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» було визначено, що на даному етапі рівень управління збутовою політикою на підприємстві низький. Також визначено, що основним конкурентом ТОВ «Комплекс Агромарс» є ПАТ «МХП», який займає понад 60% ринку. Це свідчить про те, що ПАТ «МХП» є досить сильним конкурентом, оскільки за рахунок масштабності може утискати конкурентів ціновою політикою. ТОВ «Комплекс Агромарс» слід посилювати свої конкурентів переваги при цьому не втрачаючи дійсних клієнтів, нарощувати свої виробничі потужності. Тож ТОВ «Комплекс Агромарс» слід підвищити рівень управління

збутовою політикою підприємства, з метою посилення конкурентоспроможності, а також здійснювати його постійну оцінку та аналіз ринку.

2.4. Формування економіко-математичної моделі для визначення оптимальних маршрутів перевезення продукції на ТОВ «Комплекс Агромарс»

При діагностиці управління збутової діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс» було визначено, що на підприємстві існують декілька складів та реалізація товару здійснюється по всій території України. Тому в результаті діагностики було прийнято рішення визначити вартість перевезення та за допомогою симплекс-методу визначити оптимальний маршрут доставлення м'ясопродукції.

За допомогою транспортної задачі визначимо різницю між вартістю транспортних розходів наявних та складемо оптимальний маршрут визначимо різницю у транспортних витратах.

Таблиця 2.19 – Загальний вид транспортної задачі

Склади/Контрагенти	b_1	b_2	...	b_n	Наявність сировини на складах
a_1	$c_{i1} b_{j1}$	$a_{i1} b_{j2}$	...	$a_{i1} b_{jn}$	$\sum a_1$
a_2	$a_{i2} b_{j1}$	$a_{i2} b_{j2}$	...	$a_{i2} b_{jn}$	$\sum a_2$
...	...	...	...	...	...
a_m	$a_{im} b_{j1}$	$a_{im} b_{j2}$	...	$a_{im} b_{jn}$	$\sum a_m$
Потреби	$\sum b_1$	$\sum b_2$	...	$\sum b_n$	

Джерело: [48]

В m пунктах відправлення a_1, a_2, a_m , які в подальшому будемо називати складами, зосереджено певну кількість одиниць деякого однорідного продукту, який позначимо a_i , ($i = 1, 2, \dots, m$). Даний продукт споживається в n пунктах $b_1, b_2, \dots, b_n$, які будемо називати споживачами; обсяг споживання

позначимо b_j ($j = 1, 2, \dots, n$). Відомі витрати на перевезення одиниці продукту з пункту a_i в пункт b_j , які дорівнюють $a_{im} b_{jn}$. [4]

Потрібно скласти такий план прикріплення споживачів до складів, тобто план перевезень, при якому весь продукт вивозиться з пунктів a_i в пункти в відповідності з потребою і загальна величина транспортних витрат буде мінімальною.

Позначимо кількість продукту, що перевозиться з пункту a_i в пункт b_j через x_{ij} . Сукупність усіх змінних x_j для стислості позначимо x , тоді цільова функція задачі матиме вигляд [5]:

$$f(\bar{x}) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \min, \rightarrow, \quad (2.1)$$

де c_{ij} — кількість продукції, що перевозиться від i -го складу до j -го споживача;
 x_{ij} — вартість перевезення одиниці продукції від i -го постачальника до j -го споживача.

А обмеження виглядають наступним чином:

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j, j \in \overline{1, n}; \quad (2.2)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i, i \in \overline{1, m}; \quad (2.3)$$

$$x_{ij} \geq 0. \quad (2.4)$$

Умови (2.1) означають повне задоволення попиту у всіх пунктах споживання; умови (2.2) визначають повний вивезення продукції від постачальників.

Необхідною і достатньою умовою розв'язання задачі (2.1)-(2.3) є умова балансу [5]:

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j. \quad (2.5)$$

У зв'язку з тим, що реалізація продукції дуже глобальна на підприємстві, тому розрахунок по всьому підприємству провести досить складно. Було обрано період терміном в один місяць перевезення м'ясопродукції одним водієм. Результати транспортних витрат були занесені до таблиці з розрахунком (Таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Вихідні дані для розрахунку транспортної задачі

Склади/Контрагенти	Склад №1, Гарилівка	Склад№2, Гаврилівка	Склад №4, м.Київ,	Склад Одеса	Склад Кривий Ріг,	Потреби
Хонест ТОВ	0,34	0,35	0,29	0,32	0,05	13754,31
Мясооптторг	0,33	0,34	0,28	0,41	0,15	7869,79
Форсаж.КР ТОВ	0,26	0,24	0,19	0,36	0,28	2219,46
Метро ТОВ	0,25	0,23	0,17	0,33	0,29	447,92
№ 4М Склад м'ясопродукції м.Київ	0,06	0,07	0	0,5	0,34	26874,92
Таврія Плюс ПП	0,44	0,42	0,36	0,5	0,28	228,78
ТД Асторг ТОВ	0,45	0,43	0,33	0,48	0,32	19218,09
Агрофінстрой ТОВ	0,57	0,55	0,53	0,42	0,5	4592,91
Український Рітейл ТОВ	0,55	0,53	0,54	0,44	0,51	20,56
Київ АгроБест ТОВ	0,06	0,08	0,03	0,5	0,4	4542,76
ТД Асторг ТОВ	0,53	0,52	0,48	0,56	0,16	1243,31
Метро ТОВ	0,55	0,53	0,49	0,54	0,14	152,95
Склад м.Кривий Ріг	78	0,52	0,47	0,55	0	14335,28
М'ЯСТОРГ ТОВ	0,05	0,06	0,02	9	0,42	10614,65
Метро ТОВ	0,54	0,53	0,55	0,46	0,52	154,48
ТД Асторг ТОВ	0,53	0,52	0,53	0,25	0,24	2004,98
№ 8М Склад м'ясопродукції м.Одеса	0,52	0,51	0,5	0	0,42	35594,83
Укрпродукт ТОВ	0,52	0,51	0,53	0,48	0,53	1994,71
Агрофінстрой ТОВ	0,55	0,53	0,55	0,49	0,54	5900,6
Універсал ПСК ВТП ЗОССТ	0,45	0,47	0,4	0,21	0,35	3199,72
Сімпліторг ТОВ	0,36	0,32	0,29	0,52	0,45	9036,67
Маго Трейд ТОВ	0,15	0,17	0,13	0,34	0,32	5022,6
Відродження Агропромислова компанія ТОВ	0,23	0,25	0,2	0,45	0,52	5885,18
Гаврилівка ТОВ (Одеса)	0,52	0,54	0,49	0,05	0,35	56297,92
Київ АгроБест ТОВ	0,35	0,37	0,3	0,45	0,42	9016,64
Ігесія ТОВ	0,21	0,23	0,2	0,24	0,32	2317,21
Чередниченко Микола	0,52	0,49	0,52	0,45	0,52	401,5
Беглов Олег Юрійович	0,34	0,3	0,27	0,5	0,43	10871,26
М'ясопродукт-К ТОВ	0,13	0,15	0,11	0,36	0,34	10031,65
Прем'єр ТОВ	0,22	0,24	0,18	0,47	0,54	3190,3

Продовження таблиці 2.20

Тропик+ ТОВ	0,37	0,39	0,32	0,42	0,4	15303,95
Райз Імпорт ТОВ	0,32	0,28	0,25	0,48	0,42	8553,03
Сімпліторг ТОВ	0,11	0,13	0,9	0,34	0,32	15012,86
Ренал Фірма ТОВ	0,24	0,26	0,2	0,49	0,56	206,9
МК Мясний ТОВ	0,39	0,41	0,34	0,44	0,42	4344,56
АШАН ТОВ	0,13	0,15	0,13	0,46	0,55	3679,91
Райз Імпорт ТОВ	0,27	0,29	0,23	0,47	0,55	491,22
Універсал ПСК ВТП ЗОССТ	0,52	0,54	0,5	0,12	0,32	3162,4
Сума транспортних витрат	90,93	13,45	12,8	23,85	14,19	1177937,1
Наявність сировини на складах	78594	159465	1207737	35594	14335	317790

Джерело: розроблено автором

Отже, в таблиці 2.20 наведені вихідні дані для розрахунку транспортної задачі, яка сформована в результаті вибору періоду транспортування, а також визначено потреби кожного споживача і наявність сировини на кожному із складів. Для зручності аналізу таблицю було транспоновано. В таблиці 2.20 наведено приклад розрахунку транспортних витрат.

Таблиця 2.21 – Приклад розрахунку транспортних витрат

№	Показники	Один вим.	Напрямок транспортування: Гаврилівка -		КИЇВ
			Модель автомоб іля:	ДАФ	АА7209І Т
			на 1 ходку		
			к-сть	ціна/1 л.	вартість
I	Загруженність автомобіля	т	19,836		
II	Загальний пробіг автомобіля	км	624,000		
III	Виконано тоно-кілометрів	т/км	12 377,664		
IV	Робота обладнання	год	7,000		
	Витрати на доставку				
1	Фонд заробітної плати:				
1.1	оплата праці водіїв	грн.	3,5		2 184,00
1.2	нарахування на оплату праці	%	22,00%		580,48
1.3	Всього з/п з нарахуваннями	грн.			2 764,48
2	Витрати на паливо-мастильні матеріали: Д/П				
2.1	Норма витрати на:				

Продовження таблиці 2.21

2.1. 1	100 км пробігу	л	25,45		
2.1. 2	100 т/км	л	0,58		
2.1. 3	на роботу обладнання	л	3,70		
2.2	Витрати палива на заг.км пробігу	л	158,81	14,57	2 313,83
2.3	Витрати палива на транспортну роботу	л	71,79	14,57	1 045,99
2.4	Витрати палива на роботу обладнання	л	25,90	14,57	377,36
2.5	Всього витрати д/палива	л	256,50		3 737,18
2.6	Масильні матеріали	л	7,69	78,00	600,21
2.7	Разом вартість паливо-масильних матеріалів	грн.			4 337,39
3	Амортизація	грн.			270,24
4	Поточний ремонт	грн.			542,88
5	Накладні витрати	грн.			37,44
7	Разом витрат без ПДВ	грн.			4 917,71
8	ПДВ	грн.			983,54
9	Разом витрат з ПДВ	грн.			8 935,97
10	Вартість транспортування 1 кг	грн.			0,45

Джерело: розроблено автором

Отже, в результаті калькуляції вартості транспортних витрат, було визначено транспортування м'ясопродукції від кожного складу до кожного споживача. В результаті було сформовано таблицю вартості перевезень м'ясопродукції. Транспортні витрати в нашому випадку залежить безпосередньо від навантаженості транспорту, тобто виконаних тоно-кілометрів. Це означає, чим більш продукції перевозить автотransпортний засіб тим більша буде вартість транспортування.

Зведемо цю задачу до закритої, ввівши фіктивного споживача; вартість перевезень одиниці вантажу у відповідних (фіктивних) клітинах приймаються рівними нулю, і ці клітини при складанні початкового розподілу перевезень заповнюються в саму останню чергу. Початковий план перевезень за методом найменших вартостей представлений в таблиці 2.20.

Закрита ТЗ має такі властивості:

- 1) вона завжди допустима та має розв'язок;
- 2) серед рівнянь-обмежень (2.2) та (2.3) лише $m+n-1$ лінійно незалежні;

3) якщо в умовах задачі всі числа $a_i, i=1,2,\dots,m$, та $b_j, j=1,2,\dots,n$, цілі, то оптимальний розв'язок задачі також цілочисловий [56].

Унаслідок зазначених властивостей пошук розв'язку будь-якої транспортної задачі починається з перевірки умови. Якщо вона не виконується, то задачу насамперед зводять до закритого типу, а вже потім застосовують відповідні методи її розв'язання.

Базисні розв'язки транспортної задачі лежать у вершинах допустимої області. Це означає, що будь-який базисний розв'язок складається з додатних і нульових координат, причому додатних координат у не виродженому розв'язку рівно стільки, скільки лінійно незалежних обмежень у задачі. Якщо розв'язок вироджений, то додатних координат менше, ніж таких обмежень. Отже, можна дійти висновку, що не вироджений базисний розв'язок ТЗ містить рівно $m+n-1$ ненульових перевезень x_{ij} . У виродженому розв'язку ненульових перевезень менше [54].

Таблиця 2.22 – Розрахунок вартості транспортування

Склади/Контрагенти	Склад №1, Гарилівка	Склад №2, Гаврилівка	Склад №4, м.Київ,	Склад Одеса	Склад Кривий Ріг	Потреби
Хонест ТОВ	0	13754,3	0	0	0	13754,3
Мясооптторг	0	7869,7	0	0	0	7869,7
Форсаж.КР ТОВ	0	2219,4	0	0	0	2219,4
Метро ТОВ	0	447,9	0	0	0	447,9
4М Склад м'ясопродукції м.Київ	0	16292,4	10582,4	0	0	26874,9
Таврія Плюс ПП	0	228,7	0	0	0	228,7
ТД Асторг ТОВ	0	0	19218,0	0	0	19218,9
Агрофінстрой	0	4592,9	0	0	0	4592,9
Український Рітейл ТОВ	0	20,5	0	0	0	20,5
Київ АгроБест ТОВ	0	4542,7	0	0	0	4542,7
ТД Асторг ТОВ	0	1243,3	0	0	0	1243,3
Метро ТОВ	0	152,9	0	0	3,6	152,9
Склад м.Кривий Ріг	0	0	0	0	14335,2	14335,8

Продовження таблиці 2.22

М'ЯСТОРГ ТОВ	0	10614,6	0	0	0	10614,6
Метро ТОВ	0	154,4	0	0	0	154,4
ТД Асторг ТОВ	0	2004,9	0	0	0	2004,9
№ 8М Склад м'ясопродукції м.Одеса	0	0	0	35594,8	0	35594,8
Укрпродукт ТОВ	0	1994,7	0	0	0	1994,1
Агрофінстрой ТОВ	0	5900,6	0	0	0	5900,6
Універсал ПСК ВТП ЗОССТ	0	3199,7	0	0	0	3199,7
Сімпліторг ТОВ	0	9036,6	0	0	0	9036,6
Маго Трейд ТОВ	0	5022,6	0	0	0	5022,6
Відродження Агропромислова компанія ТОВ	0	5885,1	0	0	0	5885,1
Гаврилівка ТОВ (Одеса)	19344,0	36953,8	0	0	0	56297,9
Київ АгроБест ТОВ	9016,6	0	0	0	0	9016,6
Ігесія ТОВ	2317,2	0	0	0	0	2317,2
Чередниченко Микола В'ячеславович	0	401,5	0	0	0	401,5
Беглов Олег Юрійович	0	10871,2	0	0	0	10871,2
М'ясопродукт-К ТОВ	10031,6	0	0	0	0	10031,6
Прем'єр ТОВ	3190,3	0	0	0	0	3190,3
Тропик+ ТОВ	15303,9	0	0	0	0	15303,9
Райз Імпорт ТОВ	0	8553,0	0	0	0	8553,03
Сімпліторг ТОВ	15012,8	0	0	0	0	15012,8
Ренал Фірма ТОВ	206,9	0	0	0	0	206,9
МК Мясний ТОВ	0	4344,5	0	0	0	4344,5
АШАН ТОВ	3679,9	0	0	0	0	3679,9
Райз Імпорт ТОВ	491,2	0	0	0	0	491,2
Універсал ПСК ВТП ЗОССТ	0	3162,4	0	0	0	3162,4
Обмеження	0	0	1177937	0	0	1177937
Наявність сировини на складах	78594,6	159465,4	1207737	35594,8	14335,2	1495727

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою розрахунку, можливо визначити, з якого складу буде здійснюватися транспортування, а також згідно кількості м'ясопродукції, яку

потребує споживач було розраховано вартість перевезення. Очевидним є те, що зі складу Одеси не ефективно здійснювати транспортування м'ясопродукції, тому в рамках управління збутовою політикою керівництва підприємства слід звернути увагу на доцільність наявності складських приміщень.

Таблиця 2.23 – Зведена таблиця результатів розрахунку транспортної задачі

Найменування	При звичайній системі транспортування, грн	При оновленій системі транспортування, грн	Різниця, грн
Витрати на транспортування продукції за місяць одним водієм	15 169 788,34	15 162 532,73	7 255,61
Витрати на транспортування одним водієм за рік	182 037 460,08	181 950 392,76	87 067,32
Витрати на транспортування згідно штатного розкладу (35 водіїв)	6 371 311 102,80	6 368 263 746,60	3 047 356,20

Джерело: розроблено автором

Аналіз елементів матриці оцінок клітин свідчить про те, що план перевезень в Додатку є оптимальним і єдиним. Вартість перевезень за цим планом складе 15 162 532,73 грн, при цьому потужності споживачів будуть задоволені повністю. При цьому витрати на транспортування м'ясопродукції за обраний період склали 15 169 788,34 грн. Тобто, заощадження ТОВ «Комплекс Агромарс» в даному випадку складе 7 255,61 грн. Варто зазначити, що даний прибуток визначений лише за місяць перевезень одним водієм підприємства. Якщо взяти до уваги оптимізацію всіх перевезень, то сума заощаджень буде значно більшою.

Отже, в ході виконання підрозділу математичні методи оцінювання чинників формування ефективної збутової політики, як одного з напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства було визначено, що на ТОВ «Комплекс Агромарс» існує проблема з оптимізацією транспортних витрат при перевезенні м'ясопродукції. Оскільки на підприємстві існує декілька складів, то було прийнято рішення розв'язати транспортну задачу, яка в свою чергу зможе оптимізувати витрати на транспортування м'ясопродукції. В ході виконання задачі було визначено витрати на перевезення м'ясопродукції, які понесло

підприємство за обраний період. Згідно симплекс-методу визначено найбільш оптимальний транспортний маршрут. За допомогою цільової функції оцінено суму мінімальних транспортних витрат в зазначеному періоді. Також визначено, що при аналогічній тенденції транспортних витрат впродовж року та при визначенні транспортних маршрутів витрати ТОВ «Комплекс Агромарс» скоротяться на 3 047 356,20 грн. Однозначно, визначення транспортних маршрутів є ефективним ричагом керування та оптимізації витрат на підприємстві. Тому, оптимізація транспортних витрат шляхом управління маршрутами транспортування є ефективним методом реалізації збутової політики підприємства.

Висновки до розділу II

У другому розділі аналіз управління збутовою політикою ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС» були проведені розрахунки для визначення фінансового стану підприємства. Загалом аналізі всіх показників фінансового стану показав, що підприємство має високий рівень життєздатності. Слід звернути увагу на те, що на підприємстві абсолютно стійкий фінансовий стан. В розділі оцінювання ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення його конкурентоспроможності було визначено, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є підприємством з повним циклом виробництва продукції. В процесі оцінки управління збутовою політикою підприємства було складено збутову схему ТОВ «Комплекс Агромарс» та визначено сильні та слабкі сторони реалізації продукції на підприємстві.

В результаті роботи було визначено сегмент ринку підприємства, оцінено конкурентів, а також зроблено частковий аналіз ринку м'ясопродукції. Таким чином, при багаторівневій оцінці управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» було визначено, що на даному етапі рівень управління збутовою політикою на підприємстві низький. Також визначено, що основним конкурентом ТОВ «Комплекс Агромарс» є ПАТ «МХП», який займає понад 60%

ринку. Це свідчить про те, що ПАТ «МХП» є досить сильним конкурентом, оскільки за рахунок масштабності може утискати конкурентів ціновою політикою. ТОВ «Комплекс Агромарс» слід посилювати свої конкурентні переваги при цьому не втрачаючи дійсних клієнтів, нарощувати свої виробничі потужності. Тож ТОВ «Комплекс Агромарс» слід підвищити рівень управління збутовою політикою підприємства, з метою посилення конкурентоспроможності, а також здійснювати його постійну оцінку та аналіз ринку.

В ході виконання підрозділу математичні методи оцінювання чинників формування ефективної збутової політики було визначено, що на ТОВ «Комплекс Агромарс» існує проблема з оптимізацією транспортних витрат при перевезенні м'ясопродукції. Оскільки на підприємстві існує декілька складів, то було прийнято рішення розв'язати транспортну задачу, яка в свою чергу зможе оптимізувати витрати на транспортування м'ясопродукції. В ході виконання задачі було визначено витрати на перевезення м'ясопродукції, які понесло підприємство за обраний період. Згідно симплекс-методу визначено найбільш оптимальний транспортний маршрут. За допомогою цільової функції оцінено суму мінімальних транспортних витрат в зазначеному періоді. Також визначено, що при аналогічній тенденції транспортних витрат впродовж року та при визначенні транспортних маршрутів витрати ТОВ «Комплекс Агромарс» скоротяться на 3 047 356,20 грн. Однозначно, визначення транспортних маршрутів є ефективним ричагом керування та оптимізації витрат на підприємстві. Тому, оптимізація транспортних витрат шляхом управління маршрутами транспортування є ефективним методом реалізації збутової політики підприємства.

РОЗДІЛ III. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС»

3.1. Виявлення проблемних місць в управлінні збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» та шляхи їх вирішення

Важливим етапом при діагностиці управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» є дослідження та прогнозування попиту на продукцію. Оскільки необхідно довести та дослідити попит на рику. Збільшення виробництва може бути корисним для підприємства чи навпаки. Попит на ринку може показати та допомогти спрогнозувати наспані тенденції в розвитку реалізації та виробництва продукції. На рисунку 3.1 зображено тенденції попиту та пропозиції на м'ясо сільськогосподарської птиці в Україні враховуючи прогноз кількості жителів в Україні до 2020 року.

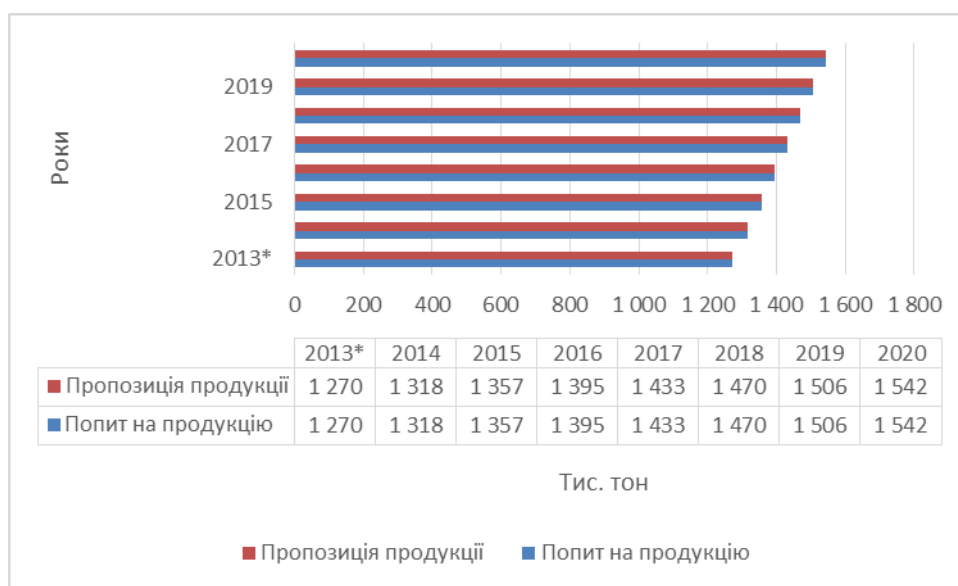


Рисунок 3.1 – Баланс попиту і пропозиції на м'ясо сільськогосподарської птиці в Україні, тис. тон

Примітка 1- Узгоджено з даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, за прогнозом ООН, при збереженні динаміки скорочення населення до 2030 р. кількість українців зменшиться до 39 млн. Як зазначалося в демографічному звіті ООН, в Україні найнижчий в світі природний приріст населення.

При зменшенні кількості мешканців до 2020 року кількість споживання м'ясопродукції буде зростати, а також буде зростати і пропозиція. Тому є доцільним збільшення кількості виробництва м'ясопродукції за рахунок

збільшення кількості поголів'я при наявності вільних площ. Це свідчить про доцільність аналізу управління збутовою політикою та дослідження її ефективності, оскільки спостерігається підвищення попиту на продукції, тому ТОВ «Комплекс Агромарс» слід удосконалювати свою збутову політику.

Зробивши аналіз та діагностику управління збутовою політикою на ТОВ «Комплекс Агромарс» очевидним є те, що підприємство має певні недоліки тому варто їх розглянути та запропонувати рекомендації по їх вирішенню. На підприємстві існуюча система не є ефективною, про що свідчить суми повернення м'ясопродукції та недосконала система збуту. В таблиці подані рекомендації по всім слабким сторонам, які були попередньо визначені.

Таблиця 3.1 – Рекомендації по вирішенню слабких сторін в системі реалізації продукції ТОВ «Комплекс Агромарс»

Етап	Слабкі сторони	Рекомендації по вирішенню слабких сторін
Вирощування курей на птахофермах	Через бажання отримати максимальні прибутку, підприємство компанії зловживають із технологічними вимогами до вирощування курей. Зменшення кількості інвестицій в будівництво. Додаток, що супроводжується низькими умовами вирощування бройлерів	На підприємстві існують кошти, які можна було б вкласти в капітальні інвестиції в будівництво та оновлення основних засобів. Дотримання всіх технологічних норм та вимог вирощування бройлерів.
Доставка курей до забійного цеху	Зношений автотранспортний парк. Недостатні інвестиції в автотранспортний парк.	Постійне оновлення автотранспортного парку. Вклад вільних коштів в оновлення автотранспортного парку.
Забій та розробка продукції по номенклатурних базах	Не оснащені два забійних цехи, де багато що зосереджено на робіт людей, тобто на людському факторі. Недосконало оброблена продукція, яка в кінцевому результаті потрапляє до споживача, а тим самим псує імідж компанії.	Інвестиції в оновлення та оснащення забійного цеху, яке в подальшому призведе до зменшення кількості повернень м'ясопродукції та браку сировини.
Фасовка та відвантаження продукції на склад	Багато тари не відповідає якості заявленої контрагентами. Засновано на людському факторі	Спрямування відділу якості на контроль за чистотою та дотримуванні всіх вимог при мийці тари. Зменшувати вплив людського фактору при збільшенні технологій на

		виробництві. Встановлення спеціалізований мийок тари.
--	--	---

Продовження таблиці 3.1

Зберігання м'ясопродукції	Довготермінове зберігання продукції. Не дотримання умов зберігання. Додаток – відомість по товарам на складах.	Розпродаж товару за акційними цінами. Які знаходяться на складах. Розгрузити склад. Не застосування продукції на складах. Контроль збоку керівництва за тим, щоб на складах продукція оновлювалась.
Прийом та опрацювання замовлень менеджерами підприємства	На людському факторі. Не орієнтуються на великі торгові мережі	Переорієнтація на великі торгові мережі.
Передача замовлень на склад та формування замовлень, доставка м'ясопродукції контрагенту	Невчасна доставка, через недостатню швидкість ремонту транспорту. Недосконала система розвозки продукції по контрагентам. Великі транспортні витрати.	Встановлення логістичної програми, яка змогла б пришвидшити ремонт транспорту на підприємстві та слугувала б зв'язком між сервісною службою та підприємством. Зменшення транспортних витрат за рахунок оптимізації транспортних маршрутів.
Часткове повернення м'ясопродукції та її подальша переробка.	Велика кількість повернень м'ясопродукції. Слабка автотранспортна база. Важкість прийняття рішень по дрібницям. На цьому етапі керівництво компанії не керує ситуацією а приймає результат.	Потрібно встановити програмне забезпечення та підтримувати його в ході експлуатації, яке змогло б пришвидшити прийняття рішень на даному підприємстві з даною системою прийняття рішень.

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зазначити, що в таблиці проаналізовано всі слабкі сторони в системі збуту при управлінні збутовою політикою, що діють на підприємстві. А також запропоновано заходи, які допоможуть їх уникнути. Першим і надзвичайно важливим заходом має бути оновлення основних засобів, а саме ОЗ в забійному цеху, що допоможе зменшити кількість браку на виробництві та збільшити виручку від реалізації продукції. Проаналізувавши комерційні пропозиції на площадці SmartTender зроблено висновки, що обладнання для досконалого забійного цеху досить дорогим, тому слід оновлення основних засобів робити поступово. На даній площадці було обрано одну з комерційних пропозицій та розраховано з урахуванням технологічних характеристик, як дана пропозиція

змінить виробництв на ТОВ «Комплекс Агромарс». На Додатку В представлено майданчик нутровки, як частину з комерційної пропозиції, поданої на торговій площадці.

Для більш детального розгляду організації проекту слід розглянути таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Організація проекту купівля майданчику нутровки

№	Бізнес-процес проекту	Термін виконання початок – закінчення (місяць, рік)	Виконавець, співвиконавці	Результат
1.	Дослідження технологічного циклу підприємства, визначення найкращого часу для впровадження	1 місяць	Відповідальним за даний етап є начальник цеху	Досліджує технологічний цикл в цеху, визначає найефективніший час впровадження
2.	Висунення технологічних вимог на тендерну площадку	Впродовж першого місяця реалізації проекту	Начальник цеху	Згідно отриманих досліджень складається технічне завдання до бажаного основного засубу
3.	Опрацювання тендерних пропозицій	Тиждень	Генеральний директор а також Президент підприємства	Має бути обрано одна пропозиція, яка максимально підходить технічному завданню
4.	Закупівля та введення обладнання в експлуатацію згідно техніко-комерційної пропозиції	3 місяці	Начальник цеху здійснює контроль виконання	Нове обладнання введене в експлуатацію

Джерело: розроблено автором

Отже, дана таблиця допоможе нам організувати проект, а також за допомогою розробленої таблиці ми визначили виконавців та співвиконавців проекту і змогли оцінити терміни виконання даного проекту. Тобто впровадження всього проекту має зайняти не більше 5 місяців. Аналіз організації проекту показав, що дана розробка буде задіювати всі керівні ланки на підприємстві, які безпосередньо мають зв'язок з даним цехом виробництва.

Площадка призначена для висотних робіт під час нутровки, розрізу а також обробки туші і субпродуктів. Майданчик повністю виготовлена з

кислототривкої нержавіючої сталі на трубчастій основі, що позначається на її естетичному зовнішньому вигляді і позитивно впливає на естетику всього забійного цеху. Вищевказаний спосіб виготовлення забезпечує економію місця в цеху і задовольняє всім санітарним вимогам, а також зменшує кількість браку на 5% .

Таблиця 3.3 – Порівняння виручки при зменшенні браку на 5% на реалізацію субпродуктів

Найменування	Факт	З урахуванням нового майданчика	Різниця
Виробництво продукції за рік, кг	7 061 985,91	7 061 985,91	0
Брак, %	15,00%	10,00%	-5,00%
Продукції до реалізації	6 002 688,02	6 355 787,32	353 099,30
Реалізація м'яса механічної обробки	1 059 297,89	706 198,59	-353 099,30
Середня ціна на м'яса механічної обробки	14,35	14,35	0,00
Виручка від реалізації м'яса механічної обробки	15 200 924,72	10 133 949,77	-5 066 974,96
Середня ціна на продукцію	22,11	22,11	0,00
Виручка від реалізації основної продукції	132 719 432,21	140 526 457,64	7 807 025,43
Виручка всього	147 920 356,93	150 660 407,41	2 740 050,47

Джерело: розроблено автором

В таблиці подані та проаналізовані дані в результаті впровадження нової системи, а саме нутрового майданчика, який слугуватиме для кращої обробки м'ясопродукції ТОВ «Комплекс Агромарс» , а тим самим зменшує вплив людського фактору і кількість браку продукції. З таблиці очевидним те, що ТОВ «Комплекс Агромарс» зможе за рахунок зменшення кількості браку збільшити виручку від реалізації продукції.

Встановлення даної системи понесе за собою певні витрати. Втрати та ефективність впровадження нового обладнання представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.4 – Ефективність впровадження нового обладнання

Найменування	Витрати, грн	Примітка
Вартість майданчика нутровки	1 121 750,00	згідно курс НБУ на 14.11.2018 р
Послуги по введення в експлуатацію	144 225,00	згідно курс НБУ на 14.11.2018 р
Витрати на страхування майданчика	56 087,50	5% від вартості обладнання

Продовження таблиці 3.4

Витрати на навчання персоналу по його експлуатації	32 000,00	кількість людей, які працюють в даному цеху 10, вартість базового інструктажу персоналу 3 200, 00 грн з особи
Загальна сума витрат	1 354 062,50	з урахування, що кількість людей у цеху не зменшиться
Доходи підприємства	2 740 050,47	згідно таблиці 3.2
Ефективність впровадження нового обладнання	1 385 987,97	з урахуванням, що кількість реалізації продукції не зменшиться, а кількість виходу субпродуктів з однієї туки також залишиться не змінно

Джерело: розроблено автором

Отже, з даної таблиці можемо зробити висновки, що при оновленні основних засобів підприємство ТОВ «Комплекс Агромарс» залишиться із прибутком, яке спричинено зменшенню кількості браку на виробництві. Також даний принцип є ефективним при удосконаленні системи збуту, оскільки його впровадження зможе підняти авторитет фірми за рахунок зменшення кількості браку та кількості повернень. Це спричинить підвищенню довіри у великих торгових підприємств і тим самим налагодить ще одну гілку системи управління збутовою політикою на ТОВ «Комплекс Агромарс».

Також можна визначити окупність даного проекту:

$$T_o = \frac{IC}{P}, \quad (3.1)$$

де IC – витрати на проект;

P - очікуваний щорічний прибуток, що планується (сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік).

$$T_o = \frac{1\,354\,062,50}{2\,740\,050,47} = 6 \text{ місяців.}$$

Отже, проект повністю окупиться за 6 місяців. Також доцільно визначити ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту впровадження обладнання для нутровки (таблиця 3.5). Згідно характеристика ризиків за проектом впровадження майданчика нутровки, існують ризики, які можуть виникнути при реалізації проекту. Щоб запобігти ризиків, слід їх ретельно

визначити та заздалегідь бути готовим до їх настання та визначити інструменти їх вирішення.

Таблиця 3.5 – Характеристика ризиків за проектом впровадження майданчика нутровки

Назва ризику	Причини настання	Інструменти управління
Неправильно визначене технічне завдання	Недостатньо якісно проведена діагностика підприємства та технологічного процесу; не уважне віднесення до роботи; не серйозне ставлення до даного етапу	Кваліфікований працівник, який буде проводити діагностику технологічного процесу та розробляти технічне завдання. Перевірка всіх етапів проведення плану
Не досконалий аналіз техніко-комерційних пропозицій	Через можливе звернення уваги на пропозицію з найкращою ціною політикою, але яка можливо не відповідатиме технічним вимогам підприємства	Ретельний аналіз всіх техніко-комерційних пропозицій, встановлення важелів важливості
Ризик недосконалого введення в експлуатацію обладнання	Недостатня кваліфікація працівників, що будуть вводити майданчик нутровки в експлуатацію	Ретельний підбір фірми, в якій буде здійснюватися купівля обладнання. Вимагання референс-листу при укладанні договору
Настання страхового випадку	Непередбачувані умови, що можуть викликати настання страхового випадку	Завчасне готовність до монтажу обладнання
Форс-мажори	Причини зовнішні, не залежать від працівників підприємства; Поганий аналіз підприємства	

Джерело: розроблено автором

В підрозділі проблеми ефективної реалізації управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» та шляхи їх вирішення було визначено основні проблеми при управлінні збутової політики та запропоновано рекомендації по їх усуненню. Визначено, що основними проблемами на ТОВ «Комплекс Агромарс» є велика кількість повернення м'ясопродукції, яка супроводжується недосконалим управлінням збутової політики на підприємстві. Також існує проблема високого браку на підприємстві, що свідчить про низький рівень управління технологічними процесами при виробництві та її реалізації. В ході оцінки очевидним стало, що підприємство потребує значних інвестицій в основні засоби, що стало причиною першої пропозиції, а саме встановленні нового обладнання для нутровки. При аналізі даного проекту виявилось, що дані

інвестиції окупляться підприємству за 6 місяців, а також значно скоротять брак сировини, що в свою чергу підвищить довіру споживачів та принесе додатковий прибуток.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності встановлення програмного забезпечення з метою удосконалення збутової політики

Відомо що збутова політика та збут загалом безпосередньо залежить від логістичної системи підприємства. Обране мною підприємство реалізовує свою продукцію за допомогою свого автотранспорту. Швидкість доставки продукції в моєму випадку дуже важлива, оскільки підприємство виготовляю продукцію, яка швидко псується (м'ясопродукції). Тому неодноразово гостро поставало питання поломки автомобіля, недостатність транспортних засобів через несправні, дуже велика система для ремонтування однієї поломки (при виникненні поломки, спочатку викликається майстер, потім майстер робить огляд автомобіля, потім визначає вид поломки, робить заявку на закупку обладнання, заявка повинна утвердитись вищим керівництвом, після цих процедур, один із майстрів вирушає за замовленими деталями і тільки по їх придбанню робиться ремонт автотранспорту). Тому загалом виникає проблема з великою кількістю не перемонтованих транспортних засобів, що безпосередньо потребує введення проекту для покращення збутової політики підприємства, що понесе за собою підвищення конкурентоспроможності. На даному підприємстві доцільно було б ввести такий проект: створення програми для майстрів. Програма буде розроблена для гаджетів та ПК, підключена вона повинна бути, як у керівників так і у всіх майстрів компанії, а також у партнерів підприємства, які здійснюють продаж запчастин, а також у водіїв транспорту.

Суть проекту буде заключатись в тому, що водій транспортного засобу при поломці зможе відразу створити заявку з вказаним напрямом поломки, який буде пропонувати сама програма. Майстри зможуть прийняти заявку та вирушити на огляд транспорту. Після огляду знову ж таки в програмі робиться заявка на деталі

(можливість зробити фото поломки та зламаної деталі і прикріпити його до заявки), яку відразу бачить керівництво та після його підтвердження відразу направляється на точки продажу запчастин, для більш ефективної роботи, компанія повинна заключити договір з декількома компаніями, щоб швидше опрацьовувались заявки, при прийнятті заявки однією компанією, в інших вона автоматично видаляється. Після прийняття заявки, до нашого підприємства здійснюється доставка деталей, при доставці майстер нашого підприємства повинен закрити заявку для компанії яка поставила деталі, але не закрити заявку взагалі. Тому що начальник складу повинен бачити, що автомобіль знаходиться на ремонті. Після остаточного ремонту закривається заявка та автотранспорт переходить із стану «на ремонті» в стан «готовий до використання». Для кращого розгляду проекту складемо дерево цілей (Додаток Г).

Таблиця 3.6 – Основні складові технічного аналізу проекту «Створення програми для покращення роботи логістики»

Складова аналізу	Характеристика	Чому
Визначення місцезнаходження	С. Гаврилівка, Київська область, вишгородський район	Даний проект розроблявся спеціально під дане підприємство, тому саме в ньому воно буде найкраще реалізоване
Вибір масштабу підприємства та проектних обсягів виробництва	Даний проект охопить та реорганізує діяльність всього підприємства	даний проект не потребує здійснення додаткового будівництва, оскільки підприємство має власні
Вибір технології та устаткування	Сам проект буде розроблюватись додатково найнятим спеціалістом	Спеціаліст буде обиратись на конкурсній основі. Методом підбору спеціалістом з підбору персоналу, а потім начальником відділу технологій

Джерело: розроблено автором

Технічний огляд проекту показав, що він потребує досить мало затрат та його впровадження не понесе за собою багато ризиків для підприємства.

Також для доцільності проекту слід оцінити масштаби проблеми якості продукції, яка існує на підприємстві. В Додатках наведено приклади розрахунки по актах повернення м'ясопродукції.

Таблиця 3.7 – Організація проекту встановлення логістичної програми

Бізнес-процес проекту	Термін виконання	Виконавець, співвиконавці	Результат
Дослідження підприємства, визначення основних процесів впровадження проекту	3 місяць	Найнятий працівник, який буде вести весь проект	Досліджує всі недоліки та побажання які потрібні для працівників компанії
Розробка і конструювання програми	3 місяці	Найнятий працівник, який буде вести весь проект	Згідно отриманих досліджень та запропонованих працівниками нововведень розробляється програмний продукт
Технологічна підготовка підприємства, оснащення гаджетами	Протягом всього періоду	Власник підприємства, компаньйони по продажу запчастин	Забезпечити та оснащати всіх гаджетами та ПК
Ознайомлення із продукцією всіх працівників. Проведення тренінгів по користуванню даного продукту	3 місяці після впровадження	Власник підприємства	Всі працівники, які безпосередньо зв'язані з ТЗ мають вміти користуватись даними нововведеннями

Джерело: розроблено автором

Отже, дана таблиця допоможе нам організувати проект, а також за допомогою розробленої таблиці ми визначили виконавців та співвиконавців проекту і змогли оцінити терміни виконання даного проекту. Тобто впровадження всього проекту має зайняти не більше 9 місяців, що має в собі ще етапи які будуть розроблюватись в продовж всього проекту. Аналіз організації проекту показав, що дана розробка буде задіювати лише одного нового працівника компанії та потребує уваги всіх працівників, які будуть з не безпосередньо працювати.

Для більшого детального аналізу проекту пропоную розглянути канву бізнес-моделі проекту, яка зображена в Додатку Є. Канва бізнес-моделі проекту дозволила визначити ключових партерів загалом цінність пропозиції, потоки надходження доходу, сегмент використання та структуру витрат. Загалом визначено, що даний проект розробляється саме для ТОВ «Комплекс Агромарс» та є ефективним саме для цього підприємства. Для оцінки практичної значущості проекту слід розглянути Таблицю 3.8

Таблиця 3.8 – Практична значущість проекту встановлення логістичної програми

Вид проекту за характером інновації	дослідно-технологічна робота : дослідження та розробка всіх необхідних даних для даного проекту. Проводиться відразу, щоб визначити всі необхідні деталі для розробки даного проекту.
	освоєння випуску нової продукції: випускати в даному проекті потрібно лише раз і це програмне забезпечення, яка потім потрібно лише підтримувати.
	запровадження нової технології: безпосередньо на підприємстві. Ознайомлення всіх працівників із новою технологією, проведення навчання.
	організаційні інновації: організація займе довгий період часу, оскільки дана інновація має відбутись не лише на нашому підприємстві, а й в компаніях з якими співпрацює наше підприємстві по продажу запчастин.
Спрямованість проекту	оновлення вітчизняної технологічної бази
	поліпшення якості послуг, що надаються
	збільшення обсягів реалізації
	економія часу та засобів
	збільшення продуктивності та поліпшення умов праці
	поліпшення ефективності діагностики та ремонту транспортних засобів
Висновок щодо науково-технічного рівня ідеї	на рівні кращих світових аналогів
	краща за існуючі в Україні аналоги за основними показниками
	перевищує існуючі в Україні аналогічні розробки за окремими показниками

Отже з допомогою даної таблиці ми розглянули практичну значущість проекту, а за допомогою Додатку Ж ми розглянемо етапи впровадження проекту.

Робоча структура проекту показала, що сам процес буде розділений на дві частини вибір організаційної структури та управління самим проектом, що в свою чергу будуть розгалужуватись на ще декілька під етапів. Сама структура не складна, лінійного типу, щоб більш детально розглянути основні бізнес-процеси проекту слід розглянути Таблиці 3.9. Аналіз основних бізнес-процесів проекту показав, що жоден з них не впроваджений на підприємстві та потребує подальшої його реалізації. В результаті визначено основні бізнес процеси та послідовність їх виконання. При впровадженні даного проекту виникає питання чи варто взагалі займатись розробкою даного проекту, оскільки існує чимало товарів замінників на ринку, які достатньо просто придбати. Даний проект досить ефективним саме при розробці на обраному підприємстві, оскільки буде розроблятися саме під нього. Це допоможе цілком врахувати всю специфіку підприємства, а також нюанси

виробництва, метод управління збутовою політикою підприємства, а також метод збуту. Однозначно, що це дасть можливість цілком визначити найефективніше впровадження даного проекту.

Таблиця 3.9 – Основні бізнес-процеси проекту встановлення логістичної програми

Група процесів	Бізнес-процес	Ступінь опрацювання бізнес-процесу	
		є реалізованим	буде реалізованим
Розробка програмного забезпечення	Дослідження підприємства, визначення основних процесів впровадження проекту		✓
	Розробка і конструювання програми		✓
	Технологічна підготовка підприємства, оснащення гаджетами		✓
Вимоги до програмного забезпечення	Дослідження розвитку технологій на даному підприємстві		✓
	Дослідження та організація технологічної розробки даної програми		✓
	Інтеграція нової програми з вже існуючими		✓
Виконання	Виробництво запропонованого програмного продукту		✓
	Планування і управління виробництвом		✓
	Вкорінення його на підприємство		✓
	Ознайомлення із продукцією всіх працівників. Проведення тренінгів по користуванню даного продукту		✓
Обслуговування	Прослідковувати недоліки програми та доопрацювання їх		✓
	Постійний контроль за програмою під час декількох місяців користування нею		✓

Джерело: розроблено автором

Даний проект досить ефективним саме при розробці на обраному підприємстві, оскільки буде розроблятися саме під нього. Тому розробником буде враховано всі нюанси обраного підприємства, а також враховано специфіку виробництва продукції. В таблиці 3.10 розроблено аналіз ідеї проекту та порівняно його з товарами замінниками, що допоможе визначити доцільність розробки і впровадження даного проекту.

Таблиця 3.10 – Аналіз ідеї проекту встановлення логістичної програми

№	Техніко-економічні характеристики ідеї	Продукція конкурентів				W (слабка сторона)	N (нейтральна сторона)	S (сильна сторона)
		Мій проект	Кон-т 1 (SAP)	1C	Кон-т n (Mercedes Xentry Diagnostic)			
1.	Простота у використанні	Досить простий	складний	середній рівень	простий			Є сильною стороною
2.	Можливість завдати серйозних наслідків компанії при неправильному використанні	Середній рівень	Високий рівень	Високий рівень	Низький рівень			Є сильною стороною, не може порушити діяльність всього підприємства
3.	Швидкість, мобільність ремонту ТЗ	Високий рівень	Низький рівень	Низький рівень	Низький рівень			Сильна сторона

Джерело: розроблено автором

Визначений перелік слабких, сильних та нейтральних характеристик та властивостей ідеї потенційного товару є підґрунтям для формування його конкурентоспроможності, саме тому, можна зазначити що даний проект є досить ефективним та конкурентоспроможним.

Таблиця 3.11 – Технологічний аудит ідеї проекту встановлення логістичної програми

№	Ідея проекту	Технології її реалізації	Наявність технологій	Доступність технологій
1.	Створення нового програмного продукту	Технології схожі вже існують, дещо оновити схожі технології наприкладі Убер	Технології існують, тай розробка даного програмного продукту не складна	Технології доступні, чимало фахівців зможуть виготовити даний програмний продукт
2.	Гаджети та ПК для користування даним програмним продуктом	Виготовлення не передбачається		
Обрана технологія реалізації ідеї проекту: Технологія розробки, буде обрана спеціалістом по розробці даного програмного продукту				

Джерело: розроблено автором

Розглянуто технологічний аудит ідеї проекту, та визначено, що технологія розробки, буде обрана спеціалістом по розробці даного програмного забезпечення. А також визначено, що виготовлення гаджетів не передбачається суть проекту буде заключатись в розробці лише програмного забезпечення. При реалізації проекту доцільно скласти матрицю відповідальності за проектом. При визначені управлінської доцільності організації проекту слід розрахувати витрати на його реалізацію, які подані в Таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок витрат по проекту

№ з/п	Стаття витрат	Вартість, грн	Кількість, шт	Загальні витрати, грн
1	Втрати на закупівлю Гаджетів	4 839	250	1 209 750,00
2	Витрати на оплату праці	40 000	2	40 000
2.1	Заробітна плата проектного менеджера	15 000	1	15 000
2.2	Заробітна плата працівника, який буде розробляти програму	25 000	1	25000
3	Витрати на оплату праці за рік	480 000	2	480 000
Разом:		484 839		1 689 750

Визначення витрат дає зрозуміти загальну вартість впровадження проекту, а також її тенденція зміни по роках до 2023 року. Також відразу постає питання за рахунок яких коштів будуть здійснюватися реалізація проекту.

Таблиця 3.13 – Ефективність реалізації проекту створення логістичної системи

№	Показник	Ефективність впровадження, грн
1.	Надходження від проекту (виручка від реалізації проекту (заощаджені кошти, від зменшення кількості повернення м'ясопродукції))	524 100,00
2.	Загальні витрати	1 689 750,00
3.	Втрати від проекту	-1 165 650,00

Джерело: розроблено автором

Також можна визначити окупність даного проекту (формула 3.1):

$$T_o = \frac{1\,689\,750,00}{524\,100,00} = 3,2 \text{ роки.}$$

Отже, проект повністю окупиться більш чим на 3 роки. Також доцільно визначити ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту

впровадження обладнання для нутровки (Таблиця 3.14). Доцільним є визначення ризиків по даному проекту та інструментів управління ними.

Таблиця 3.14 – Характеристика ризиків за проектом «Створення програми для покращення роботи логістики»

Назва ризику	Причини настання	Інструменти управління
Помилки при складанні плану проекту	Недостатньо якісно проведена діагностика підприємства; неправильно розставлені пріоритети; не уважне віднесення до роботи; не серйозне ставлення до даного етапу; слабка відповідальність за помилки; низька кваліфікація уповноваженої особи.	Кваліфіковані працівники, перевірка всіх етапів проведення плану
Нестабільна економічна ситуація	Криза на підприємстві	Заздалегідь проаналізувати всі фінансові показники на підприємстві
Неточність інформації про техніко-економічні показники проекту	Не серйозне ставлення до даного етапу; мало часу на збір інформації; використання бухгалтерської звітності	Відповідально відноситись до всіх етапів проекту
Зміни податкового законодавства	Причини зовнішні, не залежать від працівників підприємства	Залучати досвідчених спеціалістів до передбачення даних факторів
Неефективний підбір персоналу	Приховування інформації кандидатами; невідповідальний підхід до підбору персоналу	
Неповнота або неточність результатів проведених маркетингових досліджень	Неповністю проведений аналіз; не врахування всіх факторів впливу; не правильно обрані методи аналізу, які не підходять обраному підприємству	
Виробничо-технологічний ризик	Недостатньо якісне програмне забезпечення, не ліцензійне програмне забезпечення; некваліфіковані спеціалісти.	
Неякісне введення програми	Не кваліфіковані спеціалісти; не якісно створення проекту програми; нівелювання попередніми етапами	
Форс-мажори	Причини зовнішні, не залежать від працівників підприємства; Поганий аналіз підприємства	

Джерело: розроблено автором

В таблиці розглянуто ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, а також інструменти, якими можна запобігти дані ризики.

Отже, в підрозділі обґрунтування економічної ефективності встановлення програмного забезпечення з метою удосконалення збутової політики

запропоновано та обґрунтовано захід введення логістичної системи на підприємстві. запропонованого заходу, а саме встановлення логістичної програми, слід зазначити, що проект окупиться за 3 з половиною роки. Це свідчить про доцільність реалізації даного проекту. В ході аналізу було розроблено та повністю розписано проект впровадження на підприємстві, а також відповідальних осіб та терміни його реалізації. Також слід зазначити, що введення даного проекту в експлуатацію налагодить не лише управління збутовою політикою, а й логістичну систему на підприємстві, що допоможе в свою чергу безпосередньо керувати автотранспортом на підприємстві та схемами розподілу продукції.

3.3. Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики та підприємства в цілому

Вплив запропонованих заходів слід перенести на фінансовий результат . Щоб більш детально відобразити систему фінансових значень слід розглянути зміни у звіті про фінансовий результат, а також знову розрахувати основні фінансові показники.

Для аналізу запропонованих заходів по підвищенню управління збутової політики слід згрупувати витрати по них, для визначення доцільності проведення даних проектів (Таблиця 3.15)

Таблиця 3.15 – Згрупована таблиця сукупних витрат по проектам

Стаття витрат	Сума, грн
Вартість майданчика нутровки	1 121 750,00
Послуги по введення в експлуатацію	144 225,00
Витрати на страхування майданчика	56 087,50
Витрати на навчання персоналу по його експлуатації	32 000,00
Витрати на закупівлю Гаджетів	1 209 750,00
Витрати на оплату праці	480 000
Загальні витрати підприємства	3 043 812,50

Джерело: розроблено автором

Отже, зробивши згруповану таблицю витрат по проектам слідує, що загальні витрати становитимуть 3 043 812,50 грн, що дає можливість оцінити доцільність проведення реалізації даних проектів за допомогою визначення

різниці між витратами і доходами по проведених проектах. В таблиці 3.16 наведені сукупні згруповані доходи по двом проектам.

Таблиця 3.16 – Згрупована таблиця сукупних доходів по проектам

Найменування	Сума, грн
Надходження від реалізації продукції, при зменшенні браку сировини	2 740 050,47
Надходження від проекту (заощаджені кошти, від зменшення кількості повернення м'ясопродукції)	524 100,00
Загальна сума надходжень	3 264 150,47
Загальні витрати підприємства	3 043 812,50
Загальний дохід підприємства після реалізації проектів	220 337,97

Джерело: розроблено автором

В результаті згрупування доходів по проектам доцільно визначити загальний дохід підприємства після реалізації проектів. В ході реалізації визначено, що загальний дохід підприємства після реалізації запропонованих проектів становитиме 220 337,97 грн, що в свою чергу позитивно сприятиме на розвиток збутової політики підприємства, а отже доводить, що реалізація даних проектів є ефективною.

Також можна визначити окупність двох проектів загалом (формула 3.1):

$$T_0 = \frac{3\,264\,150,47}{3\,043\,812,50} = 1 \text{ рік.}$$

Отже, слідує, що проект окупиться менше чим за один рік, що підтверджує доцільність реалізації даних проектів задля підвищення рівня управління збутової політики на підприємстві. Доцільно віднести витрати та доходи на фінансовий результат підприємства, та розробити прогнозні дані з урахуванням того, що інші показники, які не відносяться до проекту не зміняться.

Таблиця 3.17 – Результати фінансової діяльності з урахуванням запропонованих методів

Стаття	Код рядка	2017	Прогноз	Різниця
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 772 066	2 772 069	3,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 659 250	2 659 250	0,00
Валовий: прибуток	2090	112 816	112 819	3,26
Інші операційні доходи	2120	184 598	184 598	0,00
Адміністративні витрати	2130	31 520	31 521	0,51

Продовження таблиці 3.17

Витрати на збут	2150	38 416	38 417	1,24
Інші операційні витрати	2180	59 350	59 351	1,32
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	168 128	168 128	0,22
Інші фінансові доходи	2220	28	28	0,00
Інші доходи	2240	364	364	0,00
Фінансові витрати	2250	152 800	152 800	0,00
Інші витрати	2270	1 674	1 674	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	14 046	14 046	0,19
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 046	14 046	0,19
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 046	14 046	0,19
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ				
Матеріальні затрати	2500	2 034 786	2 034 788	2,33
Витрати на оплату праці	2505	105 688	105 689	0,51
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 292	23 292	0,06
Амортизація	2515	94 040	94 040	0,00
Інші операційні витрати	2520	264 206	264 206	0,14
Разом	2550	2 522 012	2 522 015	3,04

Джерело: розроблено автором

Отже, слід зазначити, що чистий прибуток зросте на 220 тисяч грн, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів. Однозначно, що запропоновані заходи понесуть за собою і певні витрати, але результат від діяльності принесе прибуток. Загалом елементи операційних витрат зростуть на 3 млн. грн, через впровадження нового програмного забезпечення, а також оновлення основних засобів.

Також, однозначно слід розглянути ризики підприємства під час реалізації зазначених проектів. Після проведення аналізу ризику, визначено, що під час реалізації проекту загрожує лише два катастрофічні ризики: неякісне введення програми та неточність інформації про техніко-економічні показники проекту. Тобто, найбільші ризики становлять саме технічні аспекти, які в разі неправильного впровадження можуть спричинити до погіршення роботи системи, яка вже існує на підприємстві, або взагалі до її форматування. Управління ризиком націлене на те, щоб визначити якомога більше можливих негативних

подій, мінімізувати їх вплив, постаратися справитися з реакцією на ті події, які все ж відбудуться, і забезпечити кошти на покриття непередбачених витрат.

Зробивши згруповану таблицю ризиків, доцільно визначити, що при реалізації заявлених проектів можуть виникнути певні ризики. Для більш детального аналізу було визначено їх ранг по карті ризику за допомогою врахування імовірності та важливості ризику за допомогою чого можна визначити та прорангувати всі ризики, які можуть виникнути під час реалізації проекту.

Таблиця 3.18 – Профіль ризиків

№ п/п	Найменування ризику	Відносна шкала			
		Слабкий	Середній	Сильний	Катастрофічний
		Кількісна оцінка			
		0-25 балів	26-50 балів	51-75 балів	76-100 балів
1	Помилки при складанні плану проекту	25			
2	Нестабільна економічна ситуація	10			
3	Неточність інформації про техніко-економічні показники проекту		50		
4	Зміни податкового законодавства	10			
5	Неефективний підбір персоналу	25			
6	Неповнота або неточність результатів проведених маркетингових досліджень		30		
7	Виробничо-технологічний ризик			50	
8	Неякісне введення програми				80
9	Форс-мажори		30		
10	Ризики некомпетентності персоналу		30		

Джерело: розроблено автором

Оскільки профіль ризиків не враховує ймовірність їх виникнення, для більш точного аналізу ризиків доцільно розрахувати їх «важливість». Зробивши згруповану таблицю ризиків, доцільно визначити, що при реалізації заявлених проектів можуть виникнути певні ризики. Для більш детального аналізу було

визначено їх ранг по карті ризику за допомогою врахування імовірності та важливості ризику, що в свою чергу допоможе визначити найбільш важливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації даних проектів.

Таблиця 3.19 – Розрахунок важливості ризиків

№ п/п	Найменування ризику	Оцінка ризику (можливих наслідків), бал	Імовірність ризику	Важливість ризику	Ранг по карті ризику
1	помилки при складанні плану проекту	25	0,02	1,5	0,75
2	нестабільна економічна ситуація	10	0,5	1	5
3	неточність інформації про техніко-економічні показники проекту	50	0,1	2,5	12,5
4	зміни податкового законодавства	10	0,02	0,2	0,04
5	Неефективний підбір персоналу	25	0,2	1,5	7,5
6	неповнота або неточність результатів проведених маркетингових досліджень	30	0,03	0,5	0,45
7	виробничо-технологічний ризик	50	0,02	1,5	1,5
8	Неякісне введення програми та основних засобів	80	0,05	2,5	10
9	форс-мажори	30	0,03	0,5	0,45
10	ризики некомпетентності персоналу	30	0,03	0,5	0,45

	катастрофічні ризики, що вимагають попереджувальних дій, політики і програми управління, чітко визначених заздалегідь дій по їх недопущенню чи мінімізації впливу
	допустимі ризики, для яких достатньо запланувати орієнтовні дії
	ризики, що можна поглинути і швидко подолати наслідки

Джерело: розроблено автором

Зробивши згруповану таблицю ризиків, доцільно визначити, що при реалізації заявлених проектів можуть виникнути певні ризики. Для більш детального аналізу було визначено їх ранг по карті ризику за допомогою врахування імовірності та важливості ризику. До катастрофічних ризиків слід віднести неточність інформації про техніко-економічні показники проекту та неякісне введення програми та основних засобів в експлуатацію. При управлінні даними проектами слід заздалегідь бути підготовленими до виникнення ризиків, а

також відразу визначити інструменти управління ризиками. В даному випадку слід однозначно заздалегідь визначити керівників, які будуть здійснювати реалізацію визначених етапів проекту, а також матимуть достатньо повноважень, щоб скерувати ризиками при необхідності.

В підрозділі вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики та підприємства в цілому було визначено сукупні витрати по двом запропонованим проектам а також доходи по ним. При аналізі витрат-доходів визначено, що реалізація даних проектів є доцільною та термін окупності становить менше 1 року. Слід зазначити, що в результаті впровадження проектів, чистий прибуток зросте на 220 тисяч грн, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів. Однозначно, що запропоновані заходи понесуть за собою і певні витрати, але результат від діяльності принесе прибуток. Загалом елементи операційних витрат зростуть на 3 млн. грн, через впровадження нового програмного забезпечення, а також оновлення основних засобів. Також в підрозділі зроблено згруповану таблицю ризиків за допомогою врахування імовірності та важливості ризику. До катастрофічних ризиків слід віднести неточність інформації про техніко-економічні показники проекту та неякісне введення програми та основних засобів в експлуатацію. При управлінні даними проектами слід заздалегідь бути підготовленими до виникнення ризиків, а також відразу визначити інструменти управління ризиками.

Висновки до розділу III

В підрозділі проблеми ефективної реалізації управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» та шляхи їх вирішення було визначено основні проблеми при управлінні збутової політики та запропоновано рекомендації по їх усуненню. Визначено, що основними проблемами на ТОВ «Комплекс Агромарс» є велика кількість повернення м'ясопродукції, яка супроводжується недосконалим управлінням збутової політикою на підприємстві. Також існує проблема високого браку на підприємстві, що свідчить про низький рівень управління технологічними процесами при виробництві та її реалізації. В

ході оцінки очевидним стало, що підприємство потребує значних інвестицій в основні засоби, що стало причиною першої пропозиції, а саме встановленні нового обладнання для нутровки. При аналізі даного проекту виявилось, що інвестиції окупляться підприємству за 6 місяців, а також значно скоротять брак сировини, що в свою чергу підвищить довіру споживачів та принесе додатковий прибуток.

Для визначення доцільності впровадження застосовую метод аналізу та порівнянь. Отже, в результаті проведення аналізу залежності рівня фінансової забезпеченості збутової політики від обраних факторів – джерел та інструментів фінансування, для забезпечення стабільного нарощення обсягу реалізованої продукції, як основного показника результативності збутової політики, було виявлено необхідність створити сприятливі умови для активізації залучення інструментів ринку, а саме логістичної системи. Підтвердженням доцільності даного завдання є результати проведеного вище аналізу, згідно якого найбільший вплив на обсяг реалізованої продукції відіграє саме зниження повернень м'ясопродукції, яке забезпечую нова логістична система та нові основні засоби. Тобто, можна зробити висновки, що запропонований спосіб покращення управління збутової політики підприємства є ефективним, оскільки за допомогою її оновлення, підприємство зможе змінити ряд показників, які будуть мати позитивний вплив на обсяги продажу.

В підрозділі вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики та підприємства в цілому було визначено сукупні витрати по двом запропонованим проектам а також доходи по ним. При аналізі витрат-доходів визначено, що реалізація даних проектів є доцільною та термін окупності становить менше 1 року. Слід зазначити, що в результаті впровадження проектів, чистий прибуток зросте на 220 тисяч грн, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів. Однозначно, що запропоновані заходи понесуть за собою і певні витрати, але результат від діяльності принесе прибуток. Загалом елементи операційних витрат зростуть на 3 млн. грн, через впровадження нового програмного забезпечення, а також оновлення основних засобів. Також в

підрозділі зроблено згруповану таблицю ризиків за допомогою врахування імовірності та важливості ризику. До катастрофічних ризиків слід віднести неточність інформації про техніко-економічні показники проекту та неякісне введення програми та основних засобів в експлуатацію. При управлінні даними проектами слід заздалегідь бути підготовленими до виникнення ризиків, а також відразу визначити інструменти управління ризиками.

ВИСНОВКИ

Виконання магістерської дисертації дало змогу зробити наступні висновки, що стосуються ефективності управління збутової політики обраного для аналізу підприємства.

У ході виконання магістерської дисертації було:

- 1) узагальнено теоретичні засади управління збутовою політикою підприємства;
- 2) розкрито сутність етапів формування управління збутової політики підприємства;
- 3) розглянуто методичні підходи до оцінювання управління збутовою політикою підприємства;
- 4) надано характеристику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»
- 5) проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Комплекс Агромарс»
- 6) оцінено ефективність управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс»;
- 7) надано перелік напрямів підвищення ефективності збутової політики підприємства;
- 8) обґрунтовано доцільність пропозиції щодо вдосконалення збутової політики підприємства;
- 9) розраховано витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності збутової політики підприємства.

В першому розділі дипломної роботи було проаналізовано поняття збутової політики, що дало змогу визначити, що збутова політика – це діяльність по здійсненню вибору найефективнішої системи, каналів і методів збуту стосовно конкретно певних ринків. Найефективніші засоби стимулювання збуту на цільовому ринку: реклама товару, використання товарного знаку і технічне обслуговування проданої продукції.

В другому пункті першого розділу було проаналізовано і виділено такі етапи збутової політики:

- дослідження кон'юнктури ринку;
 - оцінка та вираження питомої ваги кожного з показників;
 - визначення сильних і слабких сторін конкурентів на основі порівняння одержаного рейтингу;
 - планування ціни, пропозиція, зміни та шляхи їх впровадження;
 - визначення рівня витрат, необхідних для забезпечення різних рівнів обслуговування.
- В третьому пункті першого розділу було проаналізовано методологічні підходи до оцінювання ефективності збутової політики, а також проведено їх класифікацію.

У другому розділі аналіз управління збутовою політикою ТОВ «КОМПЛЕКС АГРОМАРС» були проведені розрахунки для визначення фінансового стану підприємства. Загалом аналізі всіх показників фінансово стану показав, що підприємство має високий рівень життєздатності. Слід звернути увагу на те, що на підприємстві абсолютно стійкий фінансовий стан.

В розділі оцінювання ефективності управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» з метою підвищення його конкурентоспроможності було визначено, що ТОВ «Комплекс Агромарс» є підприємством з повним циклом виробництва продукції. В процесі оцінки управління збутовою політикою підприємства було складено збутову схему ТОВ «Комплекс Агромарс» та визначено сильні та слабкі сторони реалізації продукції на підприємстві. В результаті роботи було визначено сегмент ринку підприємства, оцінено конкурентів, а також зроблено частковий аналіз ринку м'ясопродукції. Таким чином, при багаторівневій оцінці управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» було визначено, що на даному етапі рівень управління збутовою політикою на підприємстві низький. Також визначено, що основним конкурентом ТОВ «Комплекс Агромарс» є ПАТ «МХП», який займає понад 60% ринку. Це свідчить про те, що ПАТ «МХП» є досить сильним конкурентом, оскільки за рахунок масштабності може утискати конкурентів ціновою

політикою. ТОВ «Комплекс Агромарс» слід посилювати свої конкурентні переваги при цьому не втрачаючи дійсних клієнтів, нарощувати свої виробничі потужності. Тож ТОВ «Комплекс Агромарс» слід підвищити рівень управління збутовою політикою підприємства, з метою посилення конкурентоспроможності, а також здійснювати його постійну оцінку та аналіз ринку.

В ході виконання підрозділу математичні методи оцінювання чинників формування ефективної збутової політики було визначено, що на ТОВ «Комплекс Агромарс» існує проблема з оптимізацією транспортних витрат при перевезенні м'ясопродукції. Оскільки на підприємстві існує декілька складів, то було прийнято рішення розв'язати транспортну задачу, яка в свою чергу зможе оптимізувати витрати на транспортування м'ясопродукції. В ході виконання задачі було визначено витрати на перевезення м'ясопродукції, які понесло підприємство за обраний період. Згідно симплекс-методу визначено найбільш оптимальний транспортний маршрут. За допомогою цільової функції оцінено суму мінімальних транспортних витрат в зазначеному періоді. Також визначено, що при аналогічній тенденції транспортних витрат впродовж року та при визначенні транспортних маршрутів витрати ТОВ «Комплекс Агромарс» скоротяться на 3 047 356,20 грн. Однозначно, визначення транспортних маршрутів є ефективним способом керування та оптимізації витрат на підприємстві. Тому, оптимізація транспортних витрат шляхом управління маршрутами транспортування є ефективним методом реалізації збутової політики підприємства.

В підрозділі проблеми ефективної реалізації управління збутовою політикою ТОВ «Комплекс Агромарс» та шляхи їх вирішення було визначено основні проблеми при управлінні збутовою політики та запропоновано рекомендації по їх усуненню. Визначено, що основними проблемами на ТОВ «Комплекс Агромарс» є велика кількість повернення м'ясопродукції, яка супроводжується недосконалим управлінням збутовою політикою на підприємстві. Також існує проблема високого браку на підприємстві, що свідчить про низький рівень управління технологічними процесами при виробництві та її реалізації. В

ході оцінки очевидним стало, що підприємство потребує значних інвестицій в основні засоби, що стало причиною першої пропозиції, а саме встановленні нового обладнання для нутровки. При аналізі даного проекту виявилось, що інвестиції окупляться підприємству за 6 місяців, а також значно скоротять брак сировини, що в свою чергу підвищить довіру споживачів та принесе додатковий прибуток.

Для визначення доцільності впровадження застосовано метод аналізу та порівнянь. Отже, в результаті проведення аналізу залежності рівня фінансової забезпеченості збутової політики від обраних факторів – джерел та інструментів фінансування, для забезпечення стабільного нарощення обсягу реалізованої продукції, як основного показника результативності збутової політики, було виявлено необхідність створити сприятливі умови для активізації залучення інструментів ринку, а саме логістичної системи. Підтвердженням доцільності даного завдання є результати проведеного вище аналізу, згідно якого найбільший вплив на обсяг реалізованої продукції відіграє саме зниження повернень м'ясопродукції, яке забезпечую нова логістична система та нові основні засоби. Тобто, можна зробити висновки, що запропонований спосіб покращення управління збутової політики підприємства є ефективним, оскільки за допомогою її оновлення, підприємство зможе змінити ряд показників, які будуть мати позитивний вплив на обсяги продажу.

В підрозділі вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової політики та підприємства в цілому було визначено сукупні витрати по двом запропонованим проектам а також доходи по ним. При аналізі витрат-доходів визначено, що реалізація даних проектів є доцільною та термін окупності становить менше 1 року. Слід зазначити, що в результаті впровадження проектів, чистий прибуток зросте на 220 тисяч грн, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів. Однозначно, що запропоновані заходи понесуть за собою і певні витрати, але результат від діяльності принесе прибуток. Загалом елементи операційних витрат зростуть на 3 млн. грн, через впровадження нового програмного забезпечення, а також оновлення основних засобів. Також в

підрозділі зроблено згруповану таблицю ризиків за допомогою врахування імовірності та важливості ризику. До катастрофічних ризиків слід віднести неточність інформації про техніко-економічні показники проекту та неякісне введення програми та основних засобів в експлуатацію. При управлінні даними проектами слід заздалегідь бути підготовленими до виникнення ризиків, а також відразу визначити інструменти управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. – К.: Велес, 2003. – 168 с.
2. Закон України “Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001 № 2210 – III зі змінами та доповненнями.
3. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 07.06.1996 № 236/96-ВР зі змінами та доповненнями.
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати” від 31.12.1999 №318.
5. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць // Навч. посіб.-К.: ВД “Професіонал”, 2014. – С. 224.
6. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
7. Близнюк С. В. Проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – Київ: Політехніка, 2010. – 400 с.
8. Ващекин Н. П. О системе маркетинговой информации / Н. П. Ващекин // Маркетинг, 2002. – № 1. – С. 27-34.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2014. – 712 с.
10. Гетьман О. О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 307 с.
11. Гінгстон П. Найкраща книжка про збут і маркетинг. - Львів: Сейбр-Світло, 2009. – 208 с.
12. Гірченко Т. Д. Маркетинг: Навч. Посібник / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ: “Фірма “ІНКІОС”, Центр навчальної літератури, 2011. – 255 с.
13. Годин А. М. Маркетинг : учебник / А. М. Годин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К , 2006. – 402 с.
14. Головкіна Н. Оцінювання програм інтегрованих маркетингових комунікацій: світові дослідження методів оцінювання повідомлень / Н. Головкіна.

// Маркетинг в Україні, 2010. – №3. – С. 123–126.

15. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. / Е. П. Голубков. – Київ: Издательство “Финпресс”, 2013. – 688 с.

16. Гончарук Я.А. Маркетинг: Навчальний посібник у тестах / Я.А. Гончарук, А.Ф. Павленко, С.В. Скибінський // Київ: КНЕУ, 2012. – 314 с.

17. Гут І. О. Орієнтація сучасних стратегій збуту / І. О. Гут. // Маркетинг в Україні, 2012. – №6. – С. 37–39.

18. Гречко А. В. Методичні підходи до формування і оцінки збутової політики на сільськогосподарських підприємствах / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. – №20. – С. 112–115

19. Гречко А. В. Дослідження теоретичних засад формування збутової політики підприємства / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВО [Текст]: Збірник наукових праць, 2017. – С. 55–59.

20. Гречко А. В. Методи стимулювання збуту продукції / А. В. Гречко, І. В. Нечипорук // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24 лютого 2018 року) «Менеджмент, фінанси та підприємництво: стан, аналіз тенденцій та науково-економічний розвиток», 2018. – С. 50.

21. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства / Н. Г. Гуржій // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014. – № 45. – С. 159–163.

22. Джей Р. Низкозатратный маркетинг / Р. Джей. – Финляндия: Wasala, 2012. – 249 с.

23. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль, 2012. – 544 с.

24. Дубовик Т. В. Інформаційне забезпечення управління рекламною діяльністю в торговельному підприємстві / Т. В. Дубовик // Актуальні проблеми економіки, 2013. – №11. – С. 112–113.

25. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. // НПЖ “Финансы, учёт. аудит”, 2015. – С. 462.

26. Дей Д. Стратегический маркетинг / Дж. Дей. – Москва: ЭКСМО-пресс, 2009. – 640 с.
27. Дружиніна В. В. Оптимізація фонду заробітної плати на підприємствах в умовах кризи / В. В. Дружиніна, О. І. Чорноус // Актуальні проблеми економіки, 2011. – № 9. – С. 112-117
28. Крайник О. П. Економіка підприємства: Навч. посібник / О. П. Крайник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (ІВЦ “ІНТЕЛЕКТ + ”Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2013. – 208 с.
29. Емченко С. Продвижение при помощи контекстной рекламы / С. Емченко. – Київ: Новый маркетинг: "Агенство"Стандарт", 2010. – 235 с
30. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Й. С. Завадський., 2010. – 543 с
31. Зайченко О. Понять мотивы потребителей / О. Зайченко. // Новый маркетинг, 2012. – №11. – С. 68–70.
32. Іщенко Н. Методика ABC/ XYZ - аналізу та її використання в аналізі збутової діяльності промислового підприємства / Н. Іщенко. // Вісник Тернопільського державного економічного університету: Економічна думка, 2011. – №1. – С. 112–121.
33. Кабушкин Н. І. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. І. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2013. – 336 с.
34. Казанцев Г. Интерактивное телевидение - новая эра прямого маркетинга / Г. Казанцев // Мировая экономика и международные отношения, 2014. – С. 11.
35. Капуста А. Конец коммуникаций, какими мы их знаем. Готовы ли вы к приходу будущего? / А. Капуст. // Новый маркетинг. – Киев: “Агентство “Стандарт”, 2012. – №1. – С. 35–42.
36. Карпов В. Н. Управление маркетингом / В. Н. Карпов // Маркетинг, 2014. – № 2. – С. 29-42.
37. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка / А. В. Калина. – К. : МАУП, 2003. – 312 с.

38. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні / Т. Л. Керанчук // Фінанси України, 2011. – № 7. – С. 104–114.

39. Книга делового человека: Справочник / Л.Е. Варданын, А.И. Канащенков, А.В. Носов и др.; Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева.— М.: Выс. шк., 2009. – 350 с.

40. Коммерческая деятельность производственных предприятий (фирм): Учебник / Под ред. О.А. Новикова, В.В. Щербакова.— СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 416 с.

41. Котлер Ф. Основы маркетинга/Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. - Москва: Прогресс, 2012 .-736 с.

42. Котлер Филип Основы маркетинга / Ф.Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг., 2011. – 1056 с.

43. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку / В.Г. Кудлай // Економіка.Фінанси.Право, 2006. – №10 – С. 9-11.

44. Кухарчук А. „Главное – не ошибиться в первоначальной идеи” / А. Кухарчук // Бизнес, 2012. – №33. – С. 40-41.

45. Лапшин О. Креативная реклама продает / О. Лапшин // Новый маркетинг, 2013. – №8. – С. 74-79.

46. Лилик І. Маркетинг у нових ринкових економіках / І. Лилик // Маркетинг в Україні, 2011. – №5. – С. 44-46.

47. Лисицкий Д. Современные взгляды на медиапланирование / Д. Лисицкий // Новый маркетинг, 2014. – №2. – С.66-68.

48. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підруч. / О. В. Лишиленко. – 3-тє вид., перероб і допов. – К. : ЦНЛ, 2011. – 670 с.

49. Ляшенко Г. П. Маркетинг: Навчально-методичний посібник / Г. П. Ляшенко, І. В. Минчинська, Н. Л. Сидорко. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2013. – 123 с.

50. Майборода О.О. Стимулювання продажу товарів. Як розрахувати нову ціну? / О.О. Майборода // Маркетинг в Україні, 2011. – №2. – С. 20-21.
51. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту / М.В. Макаренко М.В. //Актуальні проблеми економіки, 2012. – №1. – С. 26-34.
52. Максимов А. Интегрированные маркетинговые коммуникации / А. Максимов А // М.А.ДЕ, 2013. – №3. – С. 5-7.
53. Маркетинг: Навчальний посібник / Під ред. В.І. Крамаренка, Б.І. Холода. - Київ: ЦУЛ, 2013. – 258 с.
54. Маркетинг: Підручник / За ред. Азарян О.М.-Київ: НМЦВО МОІН України, НВФ "Студцентр", 2013. – 400с.
55. Маркетинг: Підручник / За ред. Руделіуса В., Азарян О.М., Виноградова О.А. та ін. - Київ: Навч.-метод. центр "Консорц. із удосконал. менеджм.-освіти в Україні", 2015. – 422 с.
56. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др./ Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
57. Мороз Л. А. Маркетинг: Підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай., 2012. – 244 с.
58. Москвітіна Т.Д. Комерційні зв'язки торговельного підприємства: Навч. посібник / Т.Д. Москвітіна, В.В. Черепов // Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К. : КНТЕУ, 2002. – 126 с.
59. Надтока Т. Б. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу / Т. Б. Надтока, А. Ю. Жигуліна // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 5. – С. 98–102
60. Нечипорук І. В. Розгляд та визначення переваг наявності посередників в схемах реалізації продукції / І. В. Нечипорук. // Залучення соціально відповідальних інвестицій: проблеми і перспективи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 2010. – №23. – С. 70–71.

61. Павленко А. В. Маркетинг: Підручник / А. В. Павленко, А. В. Войчак. – Київ: КНЕУ, 2013. – 246 с.
62. Пащенко Н. Пресса – „25-й кадр” телевизионной рекламы, или Как сделать эффективную рекламную кампанию, не надеясь на мифы / Н. Пащенко // М.А.ДЕ, 2013. – №4. – С. 76-79.
63. Петренко Г. Главное – подготовка: Анализ инструментария финансовой оценки эффективности маркетинга / Г. Петренко // Новый маркетинг. – Київ: “Агентство “Стандарт”, 2014. – №6. – С. 123-134.
64. Прасол В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / В. М. Прасол. – Х. : ХНАМГ, 2015. – 264 с.
65. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) / Г.С. Проненко Г.С. // Маркетинг в Україні, 2009. – №2. – С. 57-59.
66. Ромат Е.В. Как провести эффективную рекламную кампанию. Статья 1. Рекламная кампания: с чего начать? / Ромат Е.В. // Маркетинг и реклама, 2012. – №11. – С. 30-33.
67. Сакур Л.М. Управління збутом на підприємстві / Л.М. Сакур // Регіональні перспективи, 2012. – №6. – С. 75-77.
68. Семенов А.Г. Аналіз виробництва, просування та збуту продукції в акціонерному товаристві / А.Г. Семенов // Держава та регіони, 2011. – №6. – С. 142-147.
69. Сичко Т. Цифровые коммуникации теснят традиционные медиа / Т. Сичко // Новый маркетинг: "Агенство "Стандарт", 2014. – №5. – С.145-146.
70. Скибінський С.В. Запровадження концепції маркетингу суб'єктами ринку / С.В. Скибінський, Н.Ф. Басій, В.П. Штуль // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2014.– С. 410-422.
71. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход / П.Р. Смит // Пер. со 2-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2013. – 796 с.
72. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, практика / А.О. Старостіна // Підручник – К.: “Знання - Прес”, 2010. – 687 с.

73. Старостіна А.О. Маркетинг: Навчальний посібник / А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозульов // Київ: Знання – Прес, 2002. – С. 191.
74. Тарнавский В. Маркетинг в виртуальном мире: Компании ищут оптимальные способы продвижения брендов в виртуальной реальности Second Live / В. Тарнавский // Новый маркетинг: "Агенство "Стандарт", 2011. – №5. – С. 14-23.
75. Фарат О. Перспективність технологій пошукового просування / О. Фарат, Д. Лалак // Маркетинг в Україні, 2012. – №2. – С. 17
76. Федорович Р.В. АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА / Р.В. Федорович // Київ, 2016. – №3. – С. 16.
77. Хлусов В.П. Введение в маркетинг / В.П. Хлусов В.П. // М.: Приор, 2014. – С. 160.
78. Хринюк О.С. Управлінська звітність як фундаментальний атрибут фінансового менеджменту / О.С. Хринюк., А.В. Гречко, І.В. Нечипорук // Фінансова система та економічна безпека: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 24 березня 2018 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2018. – С. 38-39.
79. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц] / Циганкова Т. М.– К. : КНЕУ, 2005. – 300 с.
80. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції / А.В. Череп // Економіка. Фінанси. Право, 2015. – №8. – С. 17-20.
81. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг / Л.С. Шевченко Л.С. // Харьков: Консум, 2011. – 671с.
82. Шеремета П. Тотальний маркетинг в економіці вражень / П. Шеремета П. // Києво-Могилянська Бізнес Студія, 2012. – №1. – С. 18-27.
83. Шмален Г. Основы планирования сбыта / Г. Шмален // Основы и проблемы экономики предприятия, 2014. – С. 235-268.
84. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник, 2012. – №4. – С. 88-95.

ДОДАТКИ