

**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 діяльністю ТОВ «ГАЗ» з метою підвищення його прибутковості

Виконав : студент 2 курсу, групи УЕ - 371мп  
(шифр групи)

\_\_\_\_\_ Слесь Ігор Романович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник Проф., к.е.н. Круш П.В. \_\_\_\_\_  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Консультантз 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)

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Слесь Ігоря Романовича на тему «Управління збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ» з метою підвищення його прибутковості», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018, Київ.

Звіт про НДР: 120 с., 3 ч., 31 табл., 22 рис., 84 джерела.

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТОВИЙ ПРОЦЕС, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО, ПЛАНУВАННЯ, ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.

Об'єктом дослідження - управління збутової діяльності ТОВ «ГАЗ».

Мета роботи - напрям удосконалення управління збутової діяльності на ТОВ «ГАЗ» з метою підвищення його прибутковості.

Методи дослідження - у процесі дослідження було використано: методи аналізу фінансової звітності; метод експертних оцінок.

Виявлено, що до основних проблем побудови ефективної базової моделі стратегічного управління збутової діяльністю ТОВ «ГАЗ» належать: орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям; фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі та ін.

Зазначено, що розробка ефективних програм з управління розвитком економічного механізму збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ» можливе на основі розробки цілісного концептуального механізму управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних тактичних, стратегічних і оперативних завдань формування та обслуговування клієнтів підприємства, що дозволить досягти поставлених цілей.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства пропонуємо розробити проект поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у регіони, зокрема –

відкриття ще однієї автомийки в місті Черкаси. Проведені нами розрахунки індексу дохідності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми дохідності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття ще однієї автомийки у місті Черкаси. Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 780,9 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

### **ABSTRACT**

Master's dissertation Sles Ihor Romanovich on the topic "Management of sales activities of" GAZ "LLC in order to increase its profitability", specialty 051 "Economics", specialization "Enterprise Economics", KPI them. Igor Sikorsky, 2018, Kyiv.

GDR Report: 120 p., 3 h., 31 tabl. 22 rice, 84 springs.

**SUPERVISORY ACTIVITY, SUPPLY PROCESS, EVALUATION OF EFFICIENCY, ENTERPRISE, PLANNING, EFFICIENCY INDICATORS.**

The object of research is the management of sales activities of LLC GAZ.

The purpose of the work is to improve the management of sales activities at GAZ LLC in order to increase its profitability.

Methods of research - in the process of research used: methods of analysis of financial reporting; method of expert assessments.

It was revealed that the main problems of constructing an effective basic model of strategic management of GAZ LLC activities include: orientation to short-term results of activity, underdevelopment of strategic management, absence of system control over the compliance of the results of the current activity of the enterprise with

its strategic objectives; fragmentation and lack of complexity of current plans, decrease of coordination level in the system, etc.

It is noted that the development of effective programs for managing the development of an economic mechanism by sales activity of GAZ LLC is possible on the basis of the development of a holistic conceptual management mechanism that will facilitate solving a complex of interrelated tactical, strategic and operational tasks of forming and servicing the company's customers, which will allow achieving the set goals. .

In order to improve the efficiency of the company, we propose to develop a project to expand the activities of "GAZ" Ltd. in the regions, in particular - the opening of another car wash in the city of Cherkassy. The calculations made by us of the index of return on investment, the payback period and the internal rate of return indicate the effectiveness of investments aimed at the opening of another car wash in the city of Cherkassy. It is planned that the project will pay off within 2 years, and the net value of the project to expand the activity of "GAZ" Ltd in Cherkassy is the most probable forecast in the 1 st year of the opening is 780.9 thousand UAH, which will facilitate the development of the company and increase its profitability.

## **Вступ**

У сучасній науці збут розуміють як у широкому, так і вузькому значеннях слова. Збут у вузькому значенні трактується як продаж товару, тобто операція укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до покупця прав власності на товар і самого товару. Збут у широкому значенні - це всі операції від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні збут охоплює дві фази від

творювального циклу "виробництво - розподіл - обмін - споживання", а саме - розподіл і обмін. Тому відносини збут - розподіл мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю маркетингу, в межах збутової функції якого ці відносини реалізуються.

Розглянемо деякі з визначень збуту продукції. Збут - це сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника, до того моменту, коли споживач придбаває його [3, с. 152]. Т.І. Лук'янець стверджує, що: "...під збутовою діяльністю необхідно розуміти процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку" [40, с. 65].

**Актуальність роботи.** Перед підприємствами всіх форм власності, що здійснюють свою господарську діяльність на території України, актуальним на сьогодні є питання управління збутовою діяльністю. Підвищення ефективності господарської діяльності та фінансового стану підприємств напряму пов'язані з вирішенням проблем та спірних питань в системі управління збутовою діяльністю підприємств. Процеси збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності стали більш проблематичними завдяки мінливості конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі взагалі, що, своєю чергою, актуалізувало необхідність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств [3].

Щоб досягти ефективності в процесі управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

Підприємство «Газові автомобільні заправки» («ГАЗ») працює з лютого 2006 р Основними напрямками діяльності компанії є оптово-роздрібна торгівля стисненим природним газом (метан) через мережу експлуатованих АГНКС (автогазонаповнювальних компресорні станції) під брендом «Форсаж Газ» і експлуатація автомийок під брендом «Форсаж».

**Метою** магістерської роботи направи удосконалення управління збутової діяльності на ТОВ «ГАЗ» з метою підвищення його прибутковості.

**Завданнями** магістерської роботи є:

- дослідження господарсько-правових засад функціонування підприємства та його загальна характеристика;
- аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства;
- аналіз ефективності використання трудових ресурсів та заробітної плати;
- аналіз організації менеджменту на підприємстві;
- аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства;
- аналіз собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства;
- аналіз організації стратегічного менеджменту на підприємстві;
- оцінювання ефективності управління збутом на досліджуваному підприємстві;
- використання математичних методів оцінювання чинників формування ефективної системи управління збутом;
- визначення проблем ефективної реалізації збутової діяльності в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;
- обґрунтування створення автомийки в м. Черкаси з метою удосконалення управління збутом ;
- оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність реалізації збутової діяльності.

**Об'єктом** магістерської роботи є управління збутової діяльності ТОВ «ГАЗ».

В роботі запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стимулювання збуту продукції та послуг ТОВ «ГАЗ». Вивчено ринок продажу скрапленого газу та автомийок, визначено тенденції його розвитку та основні сегменти. Запропоновано заходи зі стимулювання збуту продукції та послуг

ТОВ «ГАЗ» та розроблено їх кошторис. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів зі стимулювання збуту.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано: методи аналізу фінансової звітності в підприємстві ТОВ «ГАЗ»; метод експертних оцінок, для оцінки якості обслуговування клієнтів на АГНКС підприємства ТОВ «ГАЗ»

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у тому, що пропозиції, сформульовані як результат дослідження, удосконалюють організацію збутової діяльності підприємства та сприяють прибутковості діяльності. Удосконалення управління збутовою діяльністю економічного механізму підприємства на основі схеми розвитку підприємства.

**Інформаційну базу досліджень** складають дані практичної діяльності конкретного підприємства (фінансові, бухгалтерські, статистичні та ін.), законодавчі та нормативні документи, літературні джерела тощо.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Визначення сутності та структури збутової діяльності підприємства**

На рубежі ринкових реформ вся продукція реалізовувалася за єдиними для всіх виробників аналогічних товарів цінами. Така ситуація не передбачала здорової ринкової конкуренції, боротьби за споживача, тому і якість радянських товарів була нижчою, ніж зарубіжних. Структурно- трансформаційні зміни, які відбуваються в економічній системі України, змінюють роль підприємства на ринку, вимагаючи від виробників переходу до активної збутової політики. Поступово більшість ринків перетворилися в ринки покупця, де попит менший, ніж виробничі потужності, з'явилися перешкоди для реалізації продукції. Зміни в характері ринків, невизначеність за трансформаційних умов вимагають перегляду як теоретичного, так і практичного підходу до реалізації виготовленої підприємствами продукції.

У сучасній науці збут розуміють як у широкому, так і вузькому значеннях слова. Збут у вузькому значенні трактується як продаж товару, тобто операція укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до покупця прав власності на товар і самого товару. Збут у широкому значенні - це всі операції від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні збут охоплює дві фази від творювального циклу "виробництво - розподіл - обмін - споживання", а саме - розподіл і обмін. Тому відносини збут - розподіл мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю маркетингу, в межах збутової функції якого ці відносини реалізуються.

Розглянемо деякі з визначень збуту продукції. Збут - це сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він

буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника, до того моменту, коли споживач придбаває його [3, с. 152]. Т.І. Лук'янець стверджує, що: "...під збутовою діяльністю необхідно розуміти процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку" [40, с. 65].

У теорії і практиці доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача збут (distribution) також трактується досить широко. Так, С.І. Косенков під збутом має на увазі "...упаковку продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезення готової продукції" [32, с. 17].

Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробив А.Г. Кальченко, який змістовно описав функції збуту продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут з позиції збутової логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню, формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), [26, с. 92] введено поняття збуту ресурсів. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових логістики.

Є визначення, яке використовує А.М. Гаджинський [14, с. 48]: "канал реалізації... - частково впорядкована кількість різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживача".

При проектуванні процесів ефективної збутової діяльності виділяють наступні функції збуту:

- Формування збутової функціональної стратегії підприємства;
- Обробка інформації (збір, систематизація інформації, що відображає потреби і пріоритети споживачів);

- Організація транспортування товарів;
- Формування партій поставок товарів;
- Вибір каналів збуту та робота з посередниками;
- Управління запасами товарів у межах підприємства та його філій.

Роль збуту:

- Визначається остаточно результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку;
- Пристосовуючи збутову мережу до запитів покупців, виробник має набагато більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі;
- збутова мережа продовжує процес виробництва, здійснюючи підготовку товару до продажу;
- Під час збуту ефективніше відбувається виявлення і вивчення смаків та вподобань споживачів.

Збут виконує такі основні функції: транспортування, складування, зберігання, доробка, просування до оптових і роздрібних торгових ланкам.

Функції збуту:

1. Транспортування - будь-які дії з переміщення товарів від їх місця виробництва до місця споживання.
2. «Поділ» - будь-які дії щодо забезпечення доступності товарів у кількості та формі, відповідних потребам користувача
3. Зберігання - будь-які дії щодо забезпечення доступності товарів у момент покупки або використання у належній якості
4. Сортування - будь-які дії зі створення наборів, спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, які адаптовані до ситуацій споживання
5. Встановлення контакту - це будь-які дії, які полегшують доступ до численних груп споживачів.
6. Інформування - це будь-які дії, які підвищують знання потреби ринку та умов конкурентного обміну.

Крім виконання цих базисних функцій учасники збуту можуть надавати покупцю додаткові послуги завдяки своїй близькості, зручному розкладу роботи, швидкості постачання, обслуговування та видаються гарантіям.

Що стосується місця збуту в господарській діяльності підприємства, то це питання пропонуємо з'ясувати, виходячи із системного підходу. У цьому зв'язку професор Є. Крикавський вказує: «Розглядаючи підприємство як господарську систему, найефективнішим моментом вивчення її організаційно-економічної структури треба вважати системний підхід, заснований на необхідності розгляду ряду елементів як єдиного цілого, що володіє властивостями, відсутніми у складових його частин.» [37, с. 334]. Заслуговує на увагу і думка Н. Гавришко, котра (автор), виходячи із системного підходу, вважає, що маркетинг можна розглядати як підсистему менеджменту, а збут - як підсистему господарської діяльності підприємства поряд із постачанням і виробництвом [13, с. 29].

Поділяючи думку цих учених, зауважимо, що маркетинг також є і однією з конкретних функцій менеджменту як процесу управління економічними ресурсами з метою отримання фірмою поставлених цілей. Узагальнюючи численні теоретичні підходи, констатуємо, що реалізація продукції є складовим елементом підсистеми «збут» господарської діяльності підприємства. Водночас вважаємо, що «збут» не є «одним з головних елементів маркетингу», як стверджували В. Липчук, А. Дудяк та С. Бугіль. Взнявши до уваги категорію «розподіл» як один із головних елементів маркетингу, зауважимо, що поняття «збут» є більш ширшим, ніж «розподіл», і саме як підсистема виробничого підприємства, «збут» охоплює наступні складові (рис. 1.1).

<b>СИСТЕМА «ПІДПРИЄМСТВО»</b>		<b>РОЗПОДІЛ</b> (дистрибуція)	<b>ТОВАРОРУХ</b>	<b>РЕАЛІЗАЦІЯ</b>
ПОСТАЧАННЯ	ВИРОБНИЦТВО	ЗБУТ		

Рисунок 1.1 - Збут і його складові у системі «підприємство» [13, с.29]

Аналіз наведених точок зору щодо визначення місця і ролі збуту доповнимо підходом до вирішення цієї проблеми російським вченим І. Герчиковою. Зокрема, вона наголошує на тому, що маркетинг включає реалізацію політики збуту (визначення каналів і методів збуту, розрахунок затрат на організацію цього процесу). Проте сама організація збуту і проведення комерційних операцій відносяться до оперативно-господарської діяльності підприємства, на підвищення ефективності якої спрямовані всі функції управління, в тому числі і маркетинг [15, с. 225].

Аналіз наукових джерел свідчить, що єдиного підходу до визначення змісту поняття «збутова діяльність» не існує. Як відмічають І.Я. Кулиняк та О.В. Кошик, «на збутову діяльність підприємств впливає ряд чинників - внутрішнє середовище: компетентність працівників; фінансове становище підприємства; особливість товарів, послуг; масштаби виробництва; зовнішнє середовище: законодавча база; конкуренти, платоспроможність покупців; ресурсне забезпечення; канали розподілу; характер попиту» [38, с. 466].

На думку Белінського П.І. суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [8]. Водночас Балабанова Л.В. визначає збутову діяльність, як все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача [6].

Більшість дослідників стверджують, що збутову діяльність доречно ототожнювати з поняттям «збут» у його широкому розумінні. Ряд науковців відзначає, що збутова діяльність здійснюється з метою одержання максимальних прибутків через систему прогнозних, аналітичних, організаційних, маркетингових, інформаційних, контролюючих та інших заходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1- Визначення поняття «збутова діяльність»

Зміст терміна	Представники наукових шкіл
1	2
«Сукупність всієї функціональної діяльності, яка здійснюється після завершення виробничої стадії (по закінченню виготовлення продукції) до безпосереднього продажу товару покупцеві, доставки його споживачеві й післяпродажного обслуговування» [51, с. 136]	Т.І. Притиченко В.М. Щетинін
«Система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції» [9, с. 79]	О.С. Белоусова О.Л. Клименко К.В. Лещина
«Складний та багатоаспектний процес доведення товару від виробника до споживача» [39, с. 303]	Н.З. Лагоцька
«Складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу» [35, с. 538]	О.В. Кривешко
«Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку» [28, с. 165]	В.М. Кислий О.А. Біловодська О.М. Олефіренко О.М. Смоляник
«Частина комплексу маркетингових заходів, тому що саме виділення одного елементу структури маркетингу порушує його цілісність, а, отже, здатність задовольнити повною мірою потреби й запити споживачів» [11, с. 22]	О.М. Варченко
«Це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача» [10]	А. Богданович С. Розумей
«Цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес- інфраструктурою» [53]	Н.В. Терент'єва

Отже, на основі виконаного аналізу наукових джерел виявлено, що, як правило, збутова діяльність ототожнюється з поняттям «збут» і розуміється як сукупність процесів формування попиту та ефективних каналів розподілу, організації маркетингових комунікацій, дистрибуції, продажу готової продукції з метою одержання прибутку та задоволення потреб споживачів

Підсумовуючи можна сказати, що збутова діяльність – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання найкращого партнера - постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Тобто, можна констатувати, що управління збутовою діяльністю підприємств – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Основними елементами збуту вважаються системи, форми та шляхи збуту. Сполучення цих складових частин у різних ринкових ситуаціях дають можливість товаровиробнику ефективно реалізувати відповідні цілі збуту. Самі ж елементи збуту, сполучення котрих обирають, формуючи відповідний метод збуту, являють собою структуру розподілу основних функцій збуту: планування (розробку перспективних та оперативних планів продажу; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; вибір каналів розподілу та товароруку; планування рекламних кампаній і розробку заходів зі стимулювання збуту [14].

## **1.2. Методи та способи управління збутовою діяльністю підприємства**

Система управління збутом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, підпорядкованих єдиній меті - оптимізації управління запасами. Особливої уваги при її функціонуванні слід надавати оцінці ефективності, оскільки при цьому здійснюється зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства [46].

Німецький дослідник П. Вінкельманн зазначає, що управління збутом має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію

і контроль. Ці функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу [12]. Такої самої думки дотримується український вчений С. Шпилик [58], виділяючи в якості функцій управління підприємством наступні: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Російський учений А. Л. Панкрухін [49, с. 613] зазначає, що функціями збутової діяльності є продовження процесу безпосереднього виробництва (добробка і підготовка до продажу), що охоплює сортування, фасування, пакування та маркування.

На нашу думку, формування ефективних управлінських рішень стосовно збутової діяльності передбачає планомірне, системне застосування певних функцій управління - планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та координація. Детальніше функції управління збутовою діяльністю зображені на рис. 1.2.

Вважаємо, що наведені функції є основоположними й комплексно характеризують процес управління збутовою діяльністю. Зазначені функції створюють базу для системного забезпечення управління збутовою діяльністю промислових підприємств (товарне, інформаційне, кадрове, організаційне). Ефективне застосування функцій планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та координації є одним з вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств (відповідно його продукції, технологій, послуг).

Система організації збутової діяльності повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності підприємства, забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Вважаємо за доцільне розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів

логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики.

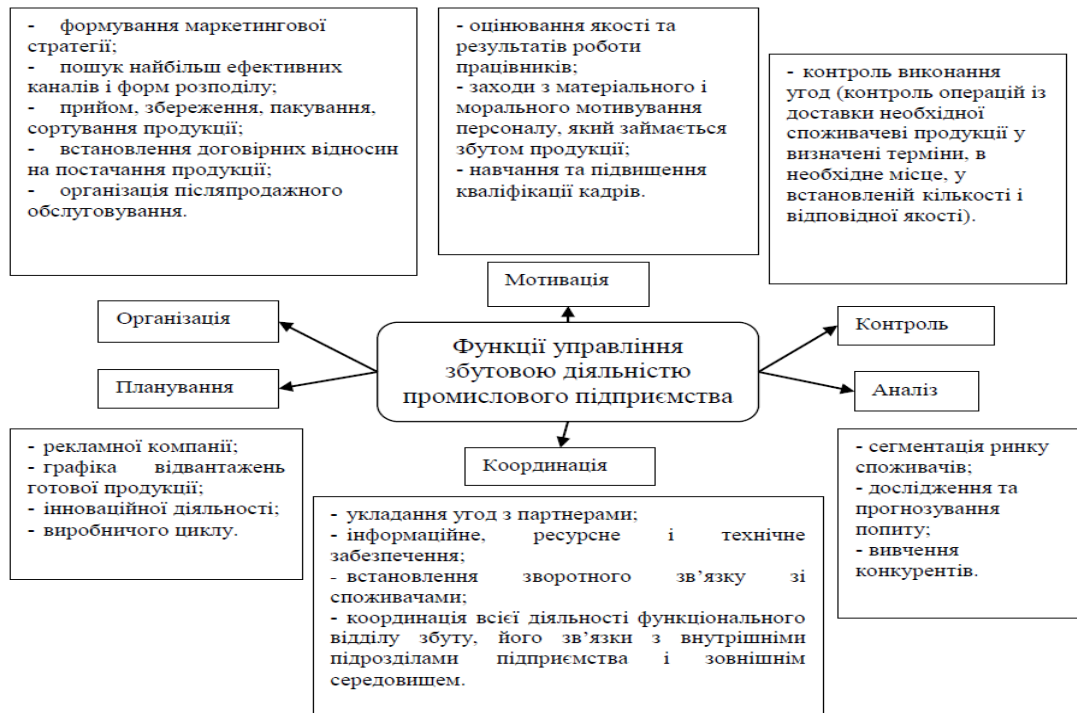


Рисунок 1.2 – Функції управління збутовою діяльністю промислового підприємства [53]

Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Визначення управління збутовою діяльністю підприємства – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Підсумовуючи вищезазначене, під системою управління збутовою діяльністю будемо розуміти сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а

також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Система управління збутовою діяльністю підприємства [57, с. 36]

Мета цієї системи полягає в розробленні способів впливу та реалізації комплексу заходів, пов'язаних із доведенням готової продукції і послуг до споживача, спрямованих на оптимальне використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кон'юнктури ринку.

Остання зумовлена необхідністю постійного вивчення економічної ситуації, її прогнозування, а також коригування планових обсягів збуту згідно з вимогами споживачів.

В економічній літературі виділяють дві основні підсистеми, які спрямовані на виконання функцій планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання відповідними елементами системи та впливають на дієвість і розвиток системи управління збутовою діяльністю – функціональну і забезпечуючу:

- до функціональної підсистеми віднесено ті складові елементи, які забезпечують ефективне поєднання організаційних форм та економічних методів усіх функціональних підрозділів системи управління збутом підприємства: форми організації збутової діяльності на підприємстві (організаційні структури управління збутом); взаємодія суб'єктів збутової діяльності шляхом управління організаційними формами просування продукції до кінцевого споживача (внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу продукції); економічне оцінювання збутової діяльності;

- до забезпечуючої підсистеми віднесемо ті складові елементи, які забезпечують зв'язок системи управління збутовою діяльністю підприємства з економічною ситуацією, яка склалася на ринку для формування реакції на зміни навколишнього середовища: інформаційне та аналітичне забезпечення збуту.

Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною, тому слід значної уваги приділяти збутової політиці підприємства.

Збутова політика - це тип поведінки або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщенні товарів у часі і просторі.

Збутова політика, сформульована на основі цілей і завдань збуту, повинна відповідати бізнесу-концепції організації, а також прийнятому курсу дій (орієнтирам). Збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов

функціонування підприємства (організації). Для її розробки необхідний їхній детальний аналіз, а також аналіз можливостей організації.

Ринок надає конкретному виробникові різні можливості для збуту й одночасно накладає певні обмеження. Виробник, зацікавлений в ефективності збуту своєї продукції, повинен знати реальне положення справ на ринку й приймати обґрунтовані рішення по реалізації товарів. [22, с. 11]

Збутова політика будується на основі впорядкованого аналізу потреб і запитів, сприйняття і переваг, властивих споживачам продукції організації. Потреби й запити покупців постійно міняються. Ефективна збутова політика повинна бути спрямована на постійне відновлення асортиментів і підвищення розмаїтості пропонованих покупцям послуг (гарантійне обслуговування, консультації по експлуатації, навчання користувачів і т.д.).

У цілому ж збутова політика повинна бути орієнтована на досягнення таких показників ефективності функціонування організації, як:

- одержання прибутку в поточному періоді, а також гарантії її одержання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- довгострокова ринкова стійкість організації й конкурентоздатність її продукції;
- позитивна репутація на ринку й визнання з боку громадськості.

Розробляти збутову політику доцільно керівникам відділів збуту й маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) положення про збутову політику з іншими керівниками організації - головним конструктором, головним технологом, начальником планово-економічного відділу (ПЕВ), фінансового відділу, відділу праці й заробітної плати (ВПЗ), відділу матеріально-технічного постачання (ВМТП), юридичного відділу (юрисконсульт), головним інженером (технічним директором), заступником директора по комерційних питаннях.

Після необхідних погоджень начальник відділу збуту (маркетингу) представляє завізований вищевказаними посадовими особами текст положення

про збутову політику на затвердження директорів організації, що вводить її в дію наказом. [19, с. 12]

Документальне закріплення збутової політики:

- знижує можливість зловживань і помилок;
- наочно демонструє взаємозв'язок різних аспектів збутової діяльності й формує єдине бачення збутової роботи й виникаючих проблем всіма відповідальними працівниками;
- сприяє більшій чіткій координації зусиль по збуту;
- веде до формального встановлення показників збутової діяльності для контролю;
- робить організацію більш підготовленою до раптових змін;
- дає можливість функціональним фахівцям розробляти докладні плани досліджень різних аспектів ринку й рекламних заходів, кошторису витрат на збутову діяльність, плани формування портфеля замовлень і т.д.;
- змушує керівників мислити перспективно й більш відповідально ставитися до своїх рішень. [23, с. 18]

Персонал, що має відношення до реалізації готової продукції, повинен бути ознайомлений з положенням про збутову політику й чітко дотримуватися ухвалених рішень. Обов'язок по здійсненню контролю на предмет дотримання положення про збутову політику всіма структурними підрозділами організації доцільно покласти на керівника відділу збуту.

Збутова політика повинна розроблятися на кожний звітний рік, а будь-які зміни (доповнення) оформлятися відповідним наказом. [20, с. 19]

Українська вчена О. І. Капранчикова зазначає, що організація збутової діяльності в багато чому залежить від кон'юнктури ринку, на якому здійснює свою діяльність конкретне підприємство [26].

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатогранним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність

формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю [58].

Кожен із функціональних елементів системи управління збутовою діяльністю виконує функції планування, організування, мотивування і контролювання через відповідну сукупність інструментів. Їх систематизація дає змогу представити функціональну і забезпечуючу підсистеми так (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Елементи та інструменти функціональної і забезпечуючої підсистем у складі системи управління збутовою діяльністю [57, с. 38]

Елементи	Інструменти
Функціональна підсистема	
Внутрішньофірмові й посередницькі системи розподілу	Організування і здійснення операцій з розподілу і реалізації; форми і методи збуту; обслуговування продажів; управління каналами розподілу
Економічне оцінювання збутової діяльності	Планування збутової діяльності, оцінювання збутових витрат; формування бюджету на маркетинг; формування цінової політики з урахуванням знижок при розподілі й реалізації; контролювання результатів збутової діяльності
Забезпечуюча підсистема	
Інформаційне забезпечення збуту	Організація інформаційного забезпечення про стан ринку; маркетингове дослідження; аналіз конкурентів і конкурентоспроможності; виявлення уподобань споживачів
Аналітичне забезпечення збуту	Оцінювання кон'юнктури ринку; визначення реальної та потенційної місткості ринку; аналіз попиту; аналіз пропозиції; прогноз обсягів збуту; формування стратегії розвитку збутової діяльності

Враховуючи, що збут - це діяльність по забезпеченню реалізації продукції, відзначимо межі організування збуту, які охоплюють організацію інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організацію системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організацію правового забезпечення; організацію сервісного та післяпродажного обслуговування.

Одним із актуальних завдань управління стратегічним розвитком промислових підприємств є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б урахувала проблеми забезпечення та оцінювання результатів збутової діяльності, реалізацію стратегічного розвитку збутової

діяльності, орієнтації виробника на ринковий попит, якомога повне забезпечення потреб споживачів.

Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених і на стратегічному, і на тактичному рівнях. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та рекламну політику підприємства [7].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [29].

У сучасних умовах керівники промислових підприємств потребують методичної допомоги під час прийняття стратегічних рішень у галузі управління збутовою діяльністю. Поєднання методичних та інформаційних підходів з урахуванням галузевих особливостей підприємств, що характеризуються високотехнологічним циклом виробництва продукції, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу дозволяє сформулювати оптимальну стратегію збутової діяльності промислового підприємства.

Виходячи з законів і закономірностей розвитку ринку і визначення напрямку діяльності всіх учасників промислового виробництва як узгодженого процесу, сформулюємо такі принципи управління збутовою діяльністю промислових підприємств:

- принцип виваженого вибору стратегії товарної політики відносно загальної корпоративної стратегії розвитку;

- принцип орієнтовності на досягнення кінцевого результату збутової діяльності, що полягає в забезпеченні відповідного рівня рентабельності підприємства;
- принцип моніторингу ринку передбачає постійне дослідження змін стану ринку, вимог покупців промислової продукції;
- принцип системності забезпечення ресурсами збутової діяльності передбачає формування тісних внутрішньокорпоративних ефективних взаємозв'язків господарської діяльності структурних підрозділів, що займаються збутовою діяльністю;
- принцип адаптації до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища з метою задоволення попиту з метою налагодження тісного взаємозв'язку між елементами збутової системи та ринковою кон'юнктурою;
- принцип інноваційності, що передбачає застосування провідних інноваційних механізмів не лише у виробництві товарів промислового призначення, підвищуючи їх попит та споживчу вартість, а й використання інноваційних підходів до формування механізмів збутової діяльності.

Основоположним засобом вказаних принципів є об'єктивна необхідність вивчення об'єкта в розвитку на всіх стадіях його життєвого циклу, охоплення всіх його зв'язків і відносин [33].

Методи реалізації продукції визначають діяльність, завдяки якій продукція підприємства стає доступною для цільових споживачів [30].

Підприємства, які прагнуть довгострокового успіху, повинні вже сьогодні визначити перспективні орієнтири своєї збутової діяльності, розробити стратегії, які принесуть їм довгострокові конкурентні переваги у сфері збуту в майбутньому, і впровадити їх у свою практичну діяльність найефективнішим способом [2].

Практика показує, що вдосконалення збутової політики вимагає комплексного підходу, оскільки з переходом до ринкової системи господарювання перед вітчизняними підприємствами, разом з іншими проблемами, стала проблема самостійного пошуку споживачів своєї продукції.

Сьогодні об'єктивно виникла необхідність вдосконалення існуючих збутових систем і розробки економічного механізму, управління збутом продукції, що дозволяє використовувати ефективні важелі на вітчизняних промислових підприємствах. Першочерговим завданням стає підвищення ролі збутової діяльності, яке зумовлює наявність низки проблем у сфері управління збутом. Вирішення цих проблем забезпечує ефективність функціонування підприємства на ринку.

До найпопулярніших методів покращення збутової політики можна віднести: визначення цільових сегментів ринку та регіонів продажу; створення механізму особистої зацікавленості робітників збутового апарату в реалізації продукції; навчання робітників збутових служб нових прийомів та методів збуту; створення ефективної системи зворотного зв'язку із споживачами, механізми розгляду скарг та претензій клієнтів; вивчення смаків та вподобань цільових клієнтів і максимальний ступінь врахування побажань при виробництві продукції.

Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.[32]

### **1.3. Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства**

Забезпечення ефективної збутової діяльності є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством. Однак перш ніж

перейти до розгляду процесу управління збутовою діяльністю підприємства ми вважаємо за необхідне показати відмінність між поняттями ефективності, економічності й результативності.

Зазначимо, що П. Ф. Друкер (Drucker, 2004) із категорією «результативність» пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», а з «ефективністю» - «як правильно робити дії (речі)?» [23, с. 36].

В економічній літературі науковцями ефективність визначається як комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [44]. Спираючись на загальнотрадиційний підхід оцінки ефективності діяльності підприємства та його підрозділів залежно від стадій виробничо-збутового процесу зазначимо, що оцінка ефективності може бути проведена за напрямками: дослідження ефективності виробництва; аналіз ефективності збутової діяльності підприємства; дослідження ефективності господарської діяльності в цілому.

При оцінці ефективності збутової діяльності більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції. Должанський І.З. визначає, що до основних напрямів підвищення економічної ефективності сучасного підприємства слід віднести: створення ефективної служби маркетингу; поліпшення системи планування; використання підходів сучасного менеджменту; інвестування виробництва нових товарів; використання досягнень науки та техніки; розробка комплексних програм підвищення ефективності підприємства [22]. У роботі Митрохіної Ю.П. ефективність збуту оцінюється на підставі певних етапів дослідження, які ми пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства [44, с. 36]

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та

виконавців
З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування

## Продовження таблиці 1.3

	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті
	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Перевірити наявність мотивації - у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули.
	Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем
	Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності

Оцінюючи збутову діяльність підприємства необхідно визначити методи дослідження збутової діяльності. Серед таких методів можуть бути застосовані: метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту; формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства; економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних

	характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств

Продовження таблиці 1.4

Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання
------------------------------	---

При оцінці ефективності збуту продукції особливої ваги набувають показники загальної ефективності діяльності підприємства, до групи оціночних параметрів слід віднести: обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, структури асортименту та динаміка стану цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо.

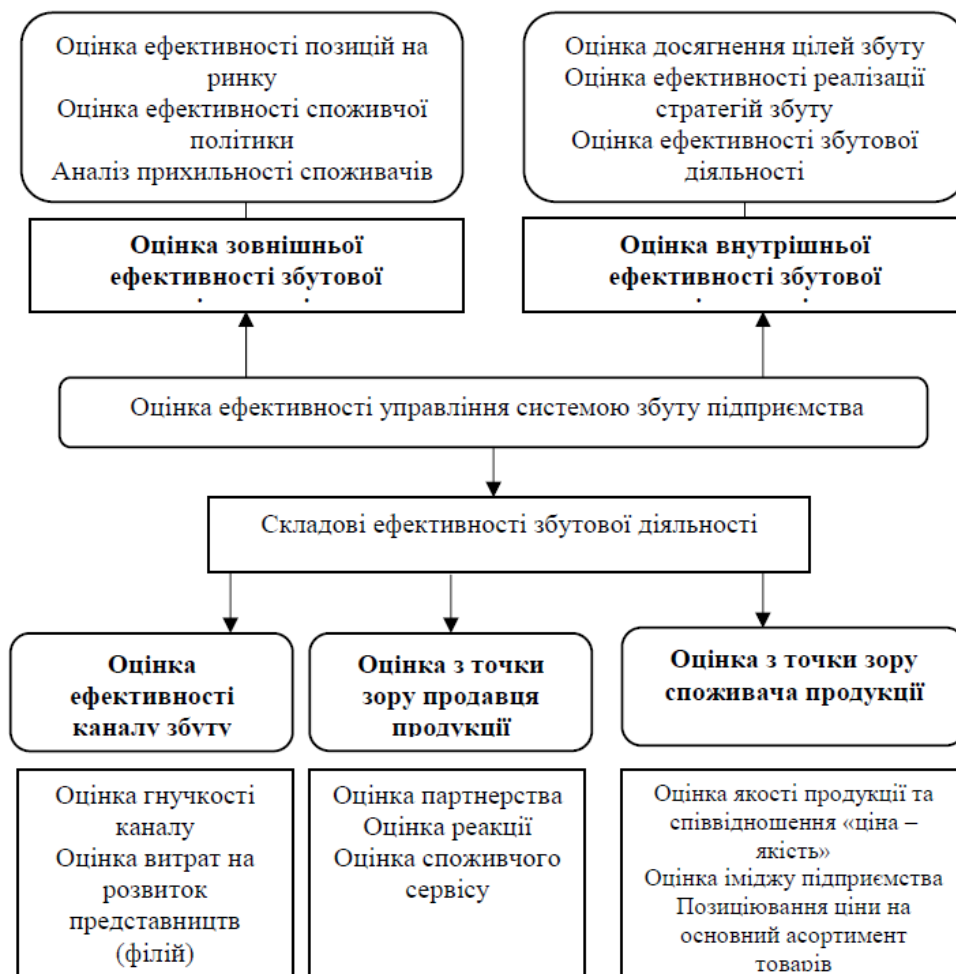


Рисунок 1.4 – Напрями оцінки ефективності управління системою збуту підприємства [45, с.65]

На рис 1.4. відображено схему оцінки ефективності управління системою збуту підприємства, яка відображає основні напрями аналізування (аналіз зовнішньої та внутрішньої ефективності збутової діяльності, оцінювання ефективності у розрізі складових оцінки).

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає формулювання його стратегічних позицій. Вона повинна включати стратегічний аналіз ринкової позиції підприємства, оцінку ефективності клієнтурної політики підприємства і аналіз прихильності покупців.

Оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності підприємства означає оцінку досягнення цілей збуту, ефективності реалізації збутових стратегій підприємства та оцінку економічної ефективності збутової діяльності підприємства.

Оцінка ефективності каналу збуту здійснюється через оцінку гнучкості каналу й оцінку витрат на представництв (філій).

Оцінка ефективності з точки зору продавця продукції визначається оцінкою партнерства, оцінкою реакції та оцінкою споживчого сервісу. Оцінка ефективності з точки зору споживача продукції здійснюється через оцінку якості продукції, іміджу торговельного підприємства, ціни продукції, співвідношення «ціна-якість» [45, с.66].

З метою адаптування зарубіжного досвіду визначення результативності збуту до вимог національного маркетингу нами пропонуються наступні концептуальні підходи щодо оцінки економічної ефективності збутової діяльності переробних підприємств:

1. Збутова діяльність підприємства — заключна стадія виробничого процесу, ефективність якого доцільно визначати спираючись на загальні показники господарської діяльності підприємства.

2. Ефективність збуту, як і будь-якого іншого виду діяльності підприємства, визначається через зіставлення отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами.

3. Результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу, складові якого впливають на кінцевий результат господарської діяльності.

Запропоновані підходи були використані нами при розробці показників оцінки ефективності збутової діяльності підприємств. Взаємозв'язок між запропонованими показниками та їх економічна сутність зображені на рис 1.4.

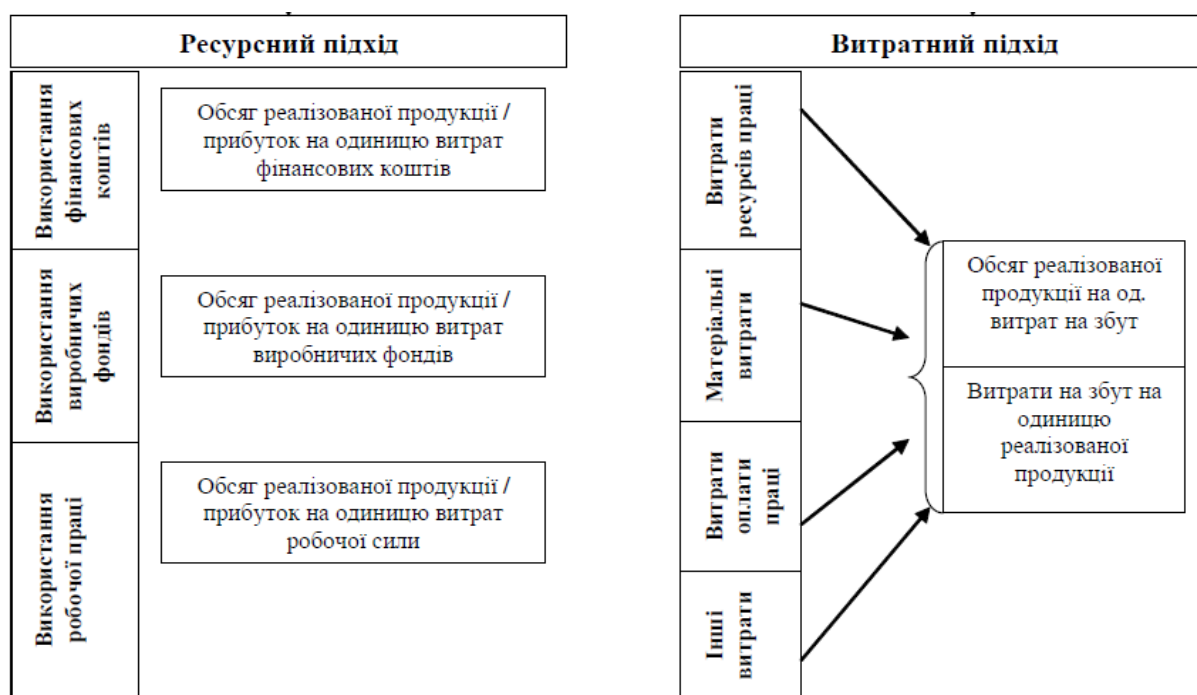


Рисунок 1.5 – Показники оцінки ефективності збутової діяльності підприємства за різними методологічними підходами. [47, с. 56]

Розрахунок загальної ефективності (продуктивності) збутової діяльності підприємства методологічно пов'язане, перш за все, з визначенням критеріїв і формуванням відповідної системи показників. Дотримуючись ресурсного підходу, при визначенні ефективності збутової діяльності, розрахунки проводяться з метою визначення ефективності діяльності відносно застосованих ресурсів підприємства. Оцінюючи збут при застосуванні

витратного підходу, до розрахунків приймаються лише витрати підприємства на збутову діяльність. При проведенні аналізу ефективності збутової діяльності, необхідно провести розрахунки не тільки основних показників, що нададуть можливість оцінити ефект збуту, але й інших показників, які не відображають саме ефект діяльності підприємства, але й не менш вагомими при оцінці діяльності підприємства.

Тому до цієї групи показників, мають належати показники, які допоможуть оцінити ефективність зазначеної діяльності підприємства у динаміці. Дані показники, на наш погляд, теж характеризують ефективність збутової діяльності підприємства. Спираючись на досвід та позиції по даному питанню таких науковців як Сакун А.Ж. і Мороз О.В. [42, 52] та відповідно до власних досліджень вважаємо аналіз та оцінку розвитку даних показників вагомим елементом оцінки ефективності збуту. Отже, показники, що використовуються при оцінці ефективності збутової діяльності підприємства, можна умовно поділити на такі групи: показники економічного ефекту та показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту (рис. 1.5).

Показники економічної ефективності збутової діяльності		
Групи показників	Показники економічного ефекту збутової діяльності	Показники, що опосередковано характеризують ефективність збуту
Мета розрахунку	Одержати оцінку ефективності збуту	Визначити вплив окремих факторів на збутову діяльність підприємства
Показники	Ефективність діяльності підприємства, маркетингу, збуту	Обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу тощо
Методика розрахунку	$E = \text{результат} / \text{зусилля}$	Різноманітні

Рисунок 1.6 – Методологічна сутність розрахунку показників економічної ефективності збутової діяльності підприємств [42, 52, 54]

Показники (індикатори) оцінювання ефективності збутової політики підприємства поділено на три групи (рис.1.6).



Рисунок 1.7 – Показники аналізу ефективності управління системою збуту підприємства [54]

Представлені на рис. 1.6. показники аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність управління системою збуту підприємства.

Нами запропоновано доповнити перелік показників ефективності збутової діяльності підприємства наступними (рис 1.7).

**Висновок.** Отже, використання різноманітних методичних підходів до оцінки управління збутовою діяльністю підприємств України дає змогу оцінити, наскільки ефективно ведеться збутова діяльність, доцільність упровадження тих чи інших збутових заходів, а також обґрунтувати їх значення для діяльності підприємства у цілому. Підвищення ефективності

функціонування підприємства в сучасних умовах неможливе без розроблення таких методів

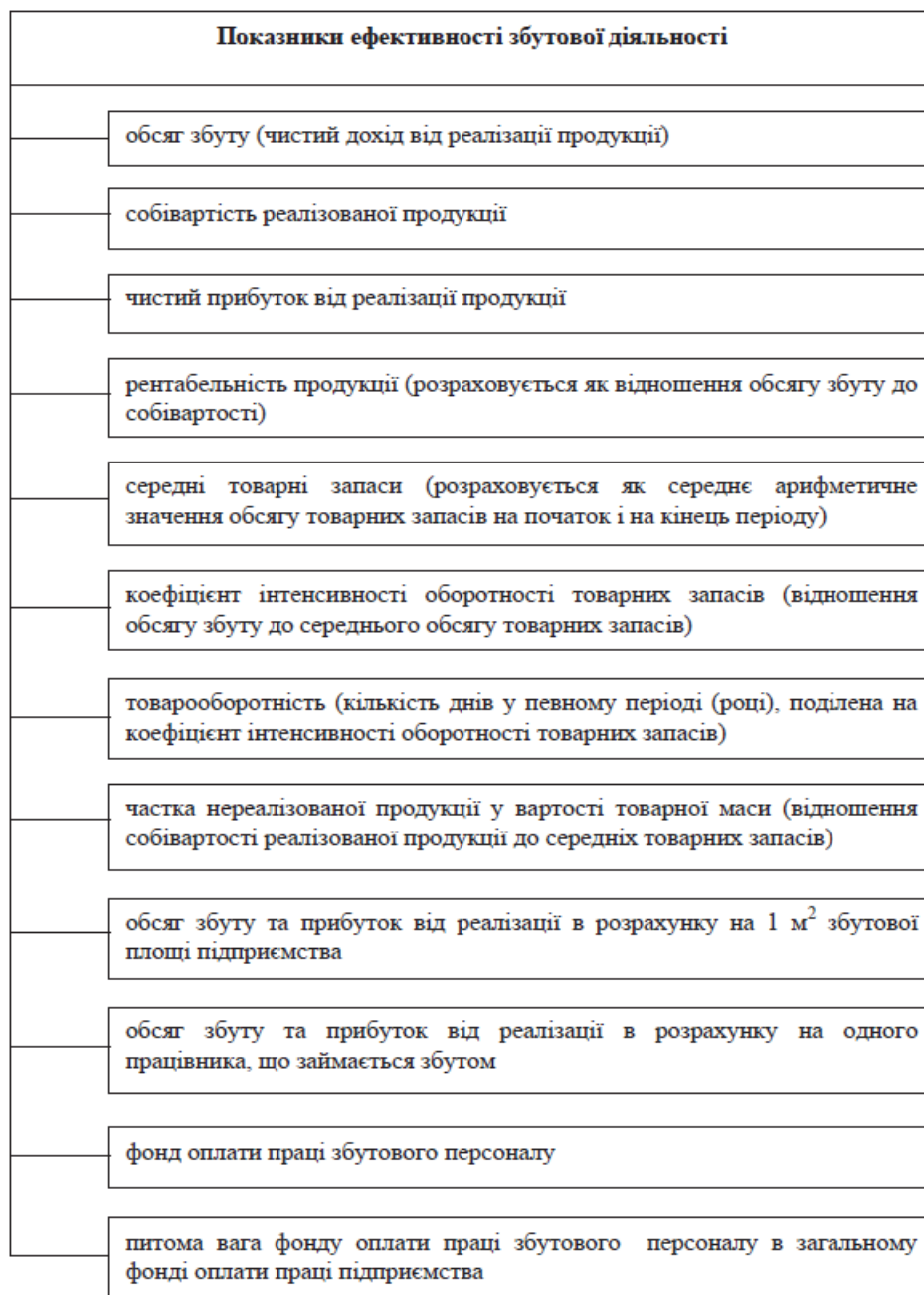


Рисунок 1.8 – Показники ефективності збутової діяльності

*Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [54]*

управління збутовою діяльністю, які б допомагали орієнтуватися на потреби ринку й вести конкурентну боротьбу. Також досить важливим аспектом є систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю, оскільки це дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення.

Показники оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю можна поділити на індикатори ринкових часток та індикатори ефективності збутових витрат підприємств. Саме ці, наведені в табл. показники формують оцінку збутової діяльності, а також її ефективність.

У процесі управління підприємствами й визначення ефективності їх збутової діяльності необхідно проводити своєчасні стратегічні зміни, аби врахувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління та високий рівень диференціації видів економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів діяльності, слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий ринок.

## **РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ГАЗ»**

### **2.1. Характеристика збутової діяльності ТОВ «ГАЗ»**

Підприємство «Газові автомобільні заправки» («ГАЗ») працює з лютого 2006 р Основними напрямками діяльності компанії є оптово-роздрібна торгівля стисненим природним газом (метан) через мережу експлуатованих АГНКС (автогазонаповнювальних компресорні станції) під брендом «Форсаж Газ» і експлуатація автомийок під брендом «Форсаж».

В даний час підприємством успішно експлуатуються 5 АГНКС і 1 автомийка. На всіх об'єктах застосовуються передові технології провідних фірм виробників обладнання для АГНКС - «Gallileo» (Аргентина), автомийок - «Karcher» (Німеччина).

Продаж газу для підприємства був визначений як пріоритетний, виходячи з ситуації, що економіки і кон'юнктури ринку нафтопродуктів в Україні. Щорічно збільшується кількість транспорту, а значить і споживання моторних палив, тому сьогодні єдиним реальним інструментом, для масштабного вирішення проблемних питань енергозабезпечення та екології, є застосування технологій, які використовують природний газ (метан) як альтернативне паливо для автотранспорту.

Ринок природного газу, як моторного палива, в Україні ще молодий і знаходиться на стадії розвитку. Освоюючи цей сегмент ринку наше підприємство, робить ставку на досягнення виняткової лояльності клієнтів, ніж прагне зайняти лідируючу позицію в даній сфері послуг. Використання на наших АГНКС новітніх технологій (обладнання аргентинської компанії «Gallileo»), визнаних у всьому світі, дає перевагу в якості і швидкості обслуговування споживачів.

Мета і стратегія «ГАЗ» орієнтовані на максимальне задоволення потреб автовласників. Діяльність підприємства завжди будується на принципі «Порядність, надійність і якість». Тому коло наших споживачів широкий - від представників малих і середніх форм бізнесу до великих комерційних і державних структур.

ТОВ «ГАЗ» має наступну структуру.

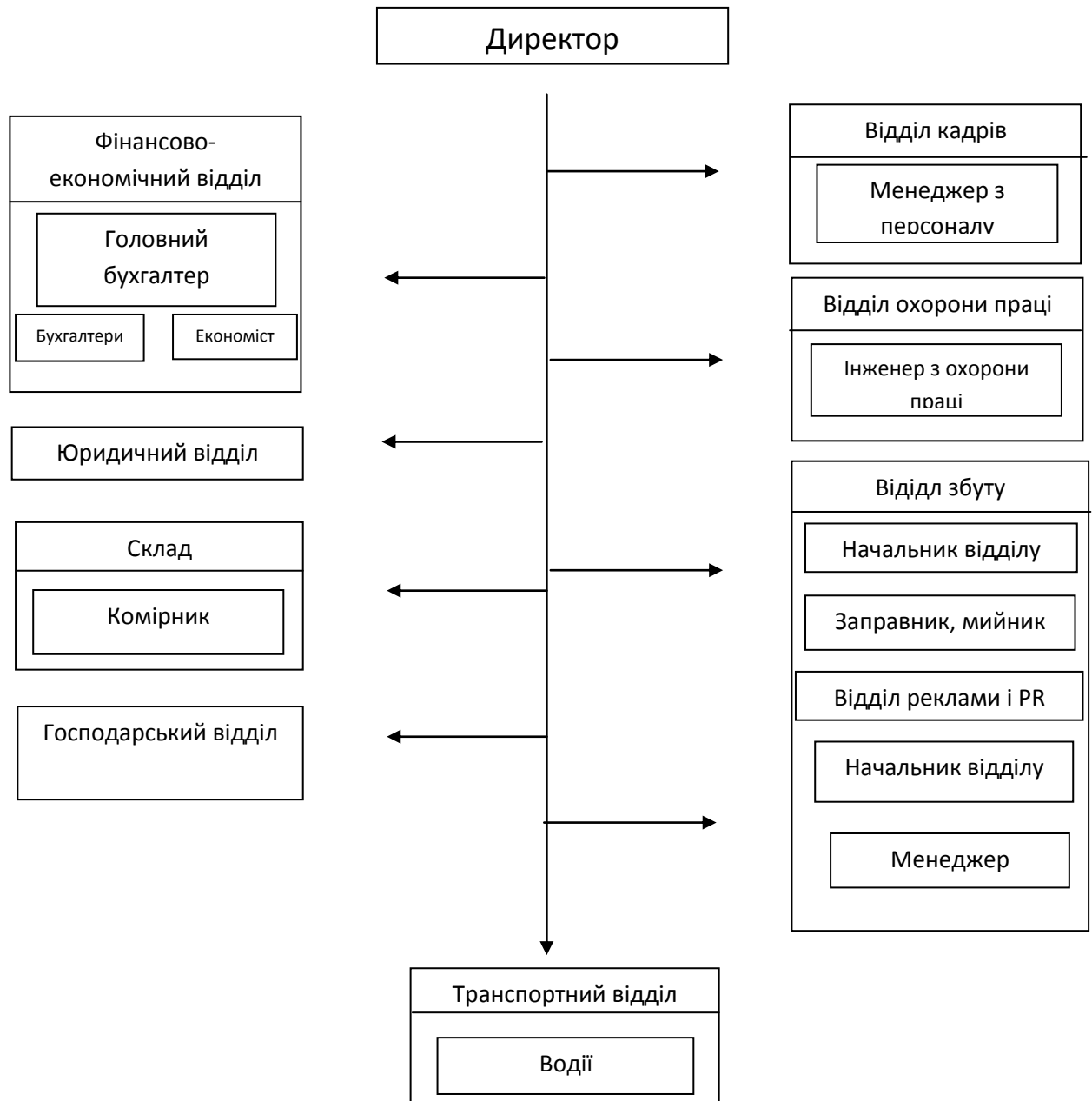


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «ГАЗ» на

01.01.2018

На підприємстві створено і функціонує відділ збуту, який є структурним підрозділом ТОВ «ГАЗ», підпорядковується директору і очолюється начальником відділу збуту.

Середньооблікова чисельність відділу збіті становить 47 осіб, з них: робітники - 33 осіб; керівники - 1 особа; фахівці - 13 осіб.

В даний час перед відділом збуту поставлені наступні завдання:

- забезпечення виконання планів поставки газу на заправки в термін і за номенклатурою відповідно до договорів;
- організація реклами і стимулювання збуту продукції;
- забезпечення вимог споживачів фахівцями ТОВ «ГАЗ» до прийняття зобов'язань поставки;
- забезпечення збору та обробки інформації про задоволеність споживачів.

Для вирішення поставлених завдань відділ збуту здійснює такі функції:

- забезпечення діяльності підприємства по збуту продукції;
- збір, систематизація інформації зі збуту продукції;
- створення інформаційно-статистичного банку даних, включаючи дані за заявками на поставку товару, поставку, відвантаження;
- участь спільно з планово-економічним відділом у визначенні собівартості товарів та послуг, що випускається;
- участь у формуванні річних, квартальних і місячних номенклатурних планів збуту товарів для забезпечення поставок в терміни і за номенклатурою відповідно до прогнозу продажів;
- контроль за виконанням річних, квартальних і місячних планів поставок товарів і облік за номенклатурою в розрізі типів договорів;
- підготовка довідок про плановану і фактичне відвантаження товарів;
- підготовка щотижневих рапортів керівництву про відвантаження товарів, а також оперативної і статистичної звітності про виконання планів відвантажень;
- розробка стратегії реклами та плану проведення рекламних заходів;

- організація реклами за допомогою ЗМІ, зовнішньої, світлової, електронної реклами, реклами на транспорті;
- організація участі підприємства у всеукраїнських та регіональних галузевих виставках і ярмарках;
- розробка пропозицій по формуванню фірмового стилю;
- забезпечення представників підприємства, що прямують на виставки, ярмарки, виставки-продажу рекламними проспектами та іншою рекламною документацією.

На підставі досліджень, проведених управлінням маркетингу, визначаються головні ринки збуту, проводиться аналіз цих ринків, і готуються пропозиції про співпрацю із зацікавленими партнерами. Максимальне збільшення відсотка продажів хлібобулочних і кондитерських виробів є кінцевою метою розробленої маркетингової програми підприємства.

Внаслідок вищевикладеного в ТОВ «ГАЗ» для досягнення більшої ефективності виробничої діяльності велика увага приділяється пошуку нових сегментів ринку, також опрацьовуються можливості виходу на них.

Наступним кроком варто проаналізувати управління збутом досліджуваної компанії за експертним методом у 2017 році.

Таблиця 2.1 - Оцінка управління якістю ТОВ «ГАЗ» у 2017 році

Показник	Бал	Коефіцієнт вагомості	Оцінка	Еталон
Орієнтація на споживача	9	0,8	7,2	8
Лідерство	9	0,9	8,1	9
Залучення персоналу	8	0,88	7,04	8,8
Процесний підхід	10	0,79	7,9	7,9
Системний підхід	10	0,81	8,1	8,1
Безперервне поліпшення	9	0,9	8,1	9
Підхід до прийняття рішень на основі фактів	8	0,88	7,04	8,8
Взаємовигідні відносини з постачальниками	9	0,81	7,29	8,1

Таким чином, бачимо, що досліджувана компанія має високі показники системи управління збутом, на що вказують високі оцінки (рис. 2.2).

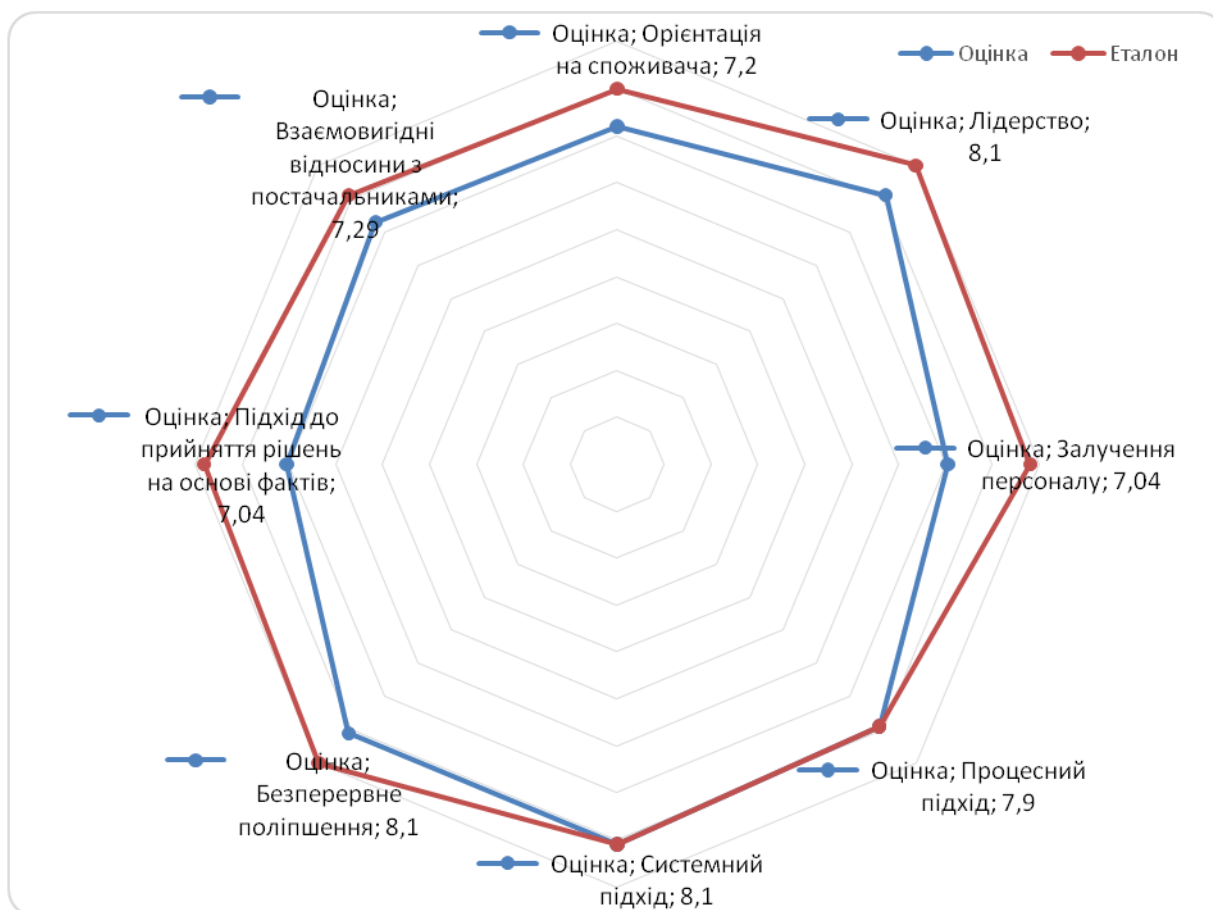


Рисунок 2.2 – Оцінка управління збутом ТОВ «ГАЗ» у 2017 році

Для характеристики договірних і комунікативних зв'язків суб'єктів розподільній мережі ТОВ «ГАЗ» використовуємо поняття каналу збуту і шляхи збуту. Використання каналів збуту ТОВ «ГАЗ» ґрунтується на таких передумовах:

- необхідність і можливість економії фінансових коштів при розподілі продукції;
- розвиток виробництва за рахунок зекономлених коштів;
- організація продажу продукції більш ефективним способом;
- збільшення обсягів реалізації.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» показав, що підприємство використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. Вибір прямого або непрямого каналу розподілу залежить від того, якої стратегії збуту

дотримується підприємство. ТОВ «ГАЗ» застосовує стратегію інтенсивного збуту, оскільки підприємство продає товари повсякденного вжитку.

Цільовою аудиторією є кінцевий споживач та дрібнооптові фірми, переважно приватні підприємці, що спеціалізуються на продажу будівельної продукції.

У травні 2012 р. була відкрито нову заправку, і у той же час торгівля почала проводитись оптовим покупцям. Наявні торгові, офісні та складські площі підприємства знаходяться у використанні на умовах договору оренди. У всіх приміщеннях був проведений якісний ремонт, вартість якого складає велику частину у вартості основних засобів. У даний момент розглядається можливість купівлі орендованих приміщень.

ТОВ «ГАЗ» у своїй діяльності використовує канал "0" рівня збуту та "1" рівня збуту.

ТОВ «ГАЗ» має справу з декількома постачальниками будівель газу та витратних них матеріалів тому потрапляє в залежність від їх дій. Гарний приклад - забезпечення енергією, водою, опаленням, що організація одержує від держави - монополіста та за монополюю-високими цінами. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість на утримання 1 м.кв. приміщень. Аналогічно і з товаром. Якщо ТОВ «ГАЗ» буде позбавлена товарів, то покупці підуть до конкурентів.

Серед постачальників матеріалів та товарів можна виділити: виробники хімічної продукції – постачальник «Белнафтохим», запчастин – «Інвестопттрейд»; телефонний зв'язок – Golden Telecom, УМС.

Щоб забезпечити постійну доставку газу і уникнути цінового тиску з боку постачальника, підприємство уклало з усіма постачальниками довгострокові угоди терміном на п'ять років (договори підписані у 2014 році). Головною умовою договору є те, що постачальник не має права підіймати ціну без вагомих на те причин. Вагомою причиною вважається високий рівень інфляції.

Збут на підприємстві відбувається шляхом заключення договору поставки. Договір - це основний документ, що визначає права та обов'язки

сторін з поставок усіх видів товарів. Підприємства є вільними у виборі предмета договору, визначенні зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідносин, за винятком випадків поставки товарів за міждержавними угодами.

ТОВ «ГАЗ» здійснює збут шляхом безпосереднього продажу товарів покупцям, миття машин замовників. З юридичними особами заключається договір, або співпраця здійснюється за допомогою рахунків-фактур, роздрібні покупці обслуговуються за допомогою чеків.

Ціноутворення на ТОВ «ГАЗ» відбувається за допомогою методу рівня націнки. Націнка на товари складає від 10 до 50%. Також ТОВ «ГАЗ» використовує метод встановлення ціни на основі рівня поточних цін, що орієнтує діяльність фірми щодо ціноутворення передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку, на цінову політику фірм-конкурентів. Поведінка фірм адекватна їхньому становищу на ринку. Фірма-лідер, як правило, диктує свої умови. Дрібніші фірми можуть собі дозволити орієнтуватися на лідера, змінювати ціну після того, як це зробив він. Метод ціноутворення, що орієнтується на рівень поточних цін, досить поширений. Він створює атмосферу справедливого підходу до встановлення ціни в цілому по галузі. А це дає змогу підприємствам отримувати певну норму в прибутку.

Важливим фактором, що впливає на збут ТОВ «ГАЗ», є вплив зовнішнього середовища, так як будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в рамках конкретної економічної ситуації. На сьогоднішній день ТОВ «ГАЗ» зіткнулося з рішенням проблем, пов'язаних з чотирма незалежними сферами: світова економіка (умови торгівлі, збутові витрати, валютні курси тощо), національна економіка (політика уряду, циклічні підйоми і спади), споживчий ринок в широкому сенсі і безпосередньо ринок збуту.

У зв'язку з економічною ситуацією відбувається підвищення цін. У серпні відпускні ціни на продукцію ТОВ «ГАЗ» вже були підвищені від 4 до 14% в залежності від категорії товару у зв'язку з тим, що велика частина продукції імпортується. І швидше за все, буде подальше підвищення цін.

Безумовно, компанія відчула вплив кризи. У зв'язку девальвацією гривні відбувається деяке дорожчання продукції компанії, але воно істотно відстає від рівня падіння валюти по відношенню до долара і євро - частина витрат компанія бере на себе (за рахунок внутрішніх ресурсів, оптимізації витрат). Причому 20% з матеріалів для мийки машин теоретично можна замінити аналогами, але на практиці це поки важко здійсненним.

Генеральна маркетингова стратегія компанії у зв'язку з кризою не змінювалася. Проводиться робота над виходом на ринок нових продуктів невисокою цінової категорії (але при тому ж рівні якості). Здійснюється пошук нових постачальників з Китаю, вітчизняних постачальників. Така продукція має більш низьку собівартість і відповідно кінцеву ціну за порівняння з аналогами, а значить, доступна більшому числу покупців.

У ТОВ «ГАЗ» частіше всього застосовують оптові ціни для оптового продажу, та преїскурантні для роздрібного. Методика їх визначення диференціюється в залежності від ступеню новизни виробу. На нову (нового сезону) продукцію оптові ціни застосовуються з використанням нормативно-параметричних методів, виходячи з оптових цін аналогів і нормативних вартісних оцінок з приплат (знижок) за зміну споживчих властивостей.

На утворення ціни впливають такі фактори: рівень попиту на продукцію, витрати на виробництво, транспортні витрати, ціни конкурентів на аналогічну продукцію.

Чим нижча ціна тим більший попит, тому підприємство намагається встановити як найнижчу ціну, але таку, яка б покривала всі витрати і містила певну невелику частку прибутку.

На даному етапі розвитку підприємство прагне максималізувати поточний прибуток, воно прагне вибрати таку ціну, яка дала б можливість отримати максимальний прибуток.

Саме з цієї причини на ТОВ «ГАЗ» при встановленні ціни можна запропонувати скористатися методом розрахунку ціни на основі аналізу беззбитковості та збереження цільового прибутку.

В залежності від виду продукції змінюється її ціна. На підприємстві застосовується стратегія широкого проникнення на ринок, характеризується встановленням низької ціни на новий товар при високому рівні витрат з метою стимулювання його збуту.

В ТОВ «ГАЗ» в системі збуту для ефективного продажу та збільшення прибутку використовуються наступні види знижок:

- Бонусна знижка, або знижка на обіг, надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року.

- Сезонна надається за придбання товарів або послуг до або після активного сезону його продажу.

- Прогресивна знижка, надається покупцеві за кількість, обсяг покупки або за серійність.

- Спеціальна знижка надається тим покупцям або клієнтам яким потрібні товари, у яких продавець найбільш зацікавлений, а також постійним покупцям (привілейовані знижки).

При використанні цих знижок фірма на свій розсуд може поєднувати деякі з них, або певні прийоми з кожного виду тощо. Такий вид знижки в маркетингової діяльності прийнято називати складною знижкою.

Щодо націнок, то вони можуть встановлюватися за більш термінову послугу, за підвищену якість товару та інше. Але в загальному можна сказати про менший вплив націнок на ціну і менше їх поширення в підприємницькій практиці.

Отже, цінова політика з допомогою інформації має на меті створити такі ціни і їх коректувальники (знижки - націнки), щоб забезпечити реалізацію, найефективнішу і найвигіднішу діяльність, надання послуг.

Обраними методами реалізації маркетингової концепції є:

- Газети

- Internet (створення власного інформаційного сайту)

- Довідники («Жовті сторінки»)

- Зовнішня реклама (власна вівіска або борд).

В даний момент список спеціалізованих видань, що розміщують на своїх сторінках публікації про сферу діяльності ТОВ «ГАЗ» відповідати призначенню видання (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2 – План подачі рекламних оголошень і рекламних статей у спеціалізованих виданнях

№ пп.	Найменування видання	Заявлений тираж, шт.	Періодичність виходу	Призначення видання	Характер розміщеної реклами
1.	Праиси «Бізнес»	5 000	1 раз в рік	Консолідований прайс-лист	2 стор. обкладинки, кольорова вставка, рекламна стаття, 160 прайс-рядків
2.	Журнал "Бізнес"	5 000	9 раз в рік	Інформаційне видання	9 подач: 1 кольорова смуга і рекламна стаття

Для просування своєї торговельної марки компанія ТОВ «ГАЗ» в системі збуту виділяє незначну частину бюджету на рекламу. У середньому, рекламний бюджет компанії на місяць становить 20000 грн. Сюди входить:

- Реклама в спеціалізованій пресі
- Реклама у містах продажів
- Реклама на сайтах та SEO просування

У 2013 році ТОВ «ГАЗ» була сформована база даних постійних клієнтів з докладної про їх інформацією. Використовуючи отримані контакти, продавці консультанти мають можливість установлювати міжособистісну взаємодію із клієнтами. Як правило, контакти встановлюються шляхом електронної розсилки. Також одним з головних переваг директ маркетингу - гарантований контакт споживача з рекламною інформацією. Якщо, наприклад, телевізійна реклама спрямована на широке коло аудиторії й імовірність того, що вона досягне потенційного споживача набагато менше, ніж при особистому конкретному контакті.

Також слід використовувати адресне поштове вітальне розсилання (6 грудня, Новий рік) на основі баз даних діючих і потенційних клієнтів.

Аналіз стану використання засобів маркетингових комунікацій на ТОВ «ГАЗ» у 2017 році здійснено за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка стану використання маркетингових комунікацій на ТОВ «ГАЗ» у 2017 році

Засоби маркетингових комунікацій	Місяці року											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Реклама в пресі України												
1.Бизнес прайс-аркуші	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.Довідник «Жовті сторінки»		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
3.Журнал «Будівельні матеріали»		+	+	+	+	+	+		+	+	+	
Виставкова діяльність												
КиївБілд			+									
ІнтерБілдЕкспо			+									

Аналізуючи стан використання засобів маркетингових комунікацій на ТОВ «ГАЗ» у 2017 році ми спостерігаємо, що постійно іде підтримка бренду та іміджу підприємства в пресі України. Взагалі у формування графіку реклами в пресі мали вплив фактори:

- сезонність попиту;
- виставкова діяльність підприємства.

Саме в ці часи відбувалася активізація рекламної інформації в пресі.

ТОВ «ГАЗ» в якості маркетингових комунікацій в системі збуту також використовує Інтернет, найголовний інструмент – це сайт.

Web-сайт надає компанії надавати користувачам додатковий сервіс: подавати інформацію, продавати товари й послуги. При наявності власного сайту зростає ефективність проведених у Мережі рекламних заходів, оскільки будь-яка реклама може містити посилання на сайт компанії, де користувачеві стане доступно значно більша кількість інформації, і він складе більш повну думку про фірму і її пропозицію. Крім того, інформація про поведінку відвідувачів на сайті може відразу ж попадати в інформаційну систему компанії й служити для більше якісного їхнього обслуговування.

На сайті міститися інформація:

- про історію ТОВ «Комерційні системи України»;
- його асортимент продукції;
- інформацію про якість продукції;
- контактна інформація.

З метою реклами в Мережі Інтернет і пошуку інформації, а також для пошуку партнерів у ТОВ «ГАЗ» користуються рідше. Таким чином, Інтернет розглядається, насамперед, як засіб комунікації, але використання e-mail у меншому ступені характеризує Інтернет як інструмент маркетингу, крім тих випадків, коли встановлюються довгострокові відносини з партнерами.

ТОВ «ГАЗ» у маркетингових комунікаціях використовує наступні інструменти Інтернет:

1. Розміщення опису підприємства в довідниках.
2. Реєстрація в каталогах і пошукових системах.
3. Підпис до повідомлень пошти
4. SEO-оптимізацію сайту (самий оптимальний інструмент, що дає найбільшу кількість клієнтів).

Проаналізуємо загальний ступінь використання маркетингових комунікацій в системі збуту в Інтернеті ТОВ «ГАЗ» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Ступінь використання ТОВ «ГАЗ» інструментів Інтернет у комунікаційній діяльності

Маркетингові елементи	Ступінь використання
Корпоративний сайт	2
Контекстна реклама	1
Поштовий маркетинг	1
Блогінг	0
Соціальні мережі	0
Медійна реклама	0
Вірусний маркетинг	0
Пошукове просування	2
Інтернет прес-релізи	2
Форум	0
Онлайн-конференції й семінари	0
Мобільний маркетинг	0
Рейтинги	1
Разом:	10

0 - не використовується;

1 - використовується рідко або частково;

2 - використовується постійно.

Максимальна оцінка використання Інтернет-інструментів становить 28.

Можна відзначити, що ТОВ «ГАЗ» обмежено використовує в системі міжнародного маркетингу збуту основні маркетингові елементи в Інтернет, деякі з них варто розширювати й поглиблювати, щоб домогтися більшої продуктивності й рентабельності діяльності.

Для того, щоб забезпечити високу ефективність певних видів продукції, необхідно підібрати ринки її збуту. При виборі ринків оцінюють їх місткість загальну і по сегментам, ведуть прогнозне і кон'юктурне вивчення ринку збуту.

Оцінку зміни ринкової ситуації бажано виражати кількісно. Для цього застосовується система балів. В таблиці представлена оцінка різних років збуту озимих зернових культур. Найбільш сприятливі умови для збуту продукції характеризуються відповідним балом зі знаком „+”, середні умови „0” , несприятливі зі знаком „-”,.

Таблиця 2.5 - Маркетингова оцінка каналів реалізації ТОВ «ГАЗ»

Характеристика каналу реалізації	Параметри оцінки	Величи на оцінки бал	Канали реалізації			
			По договор ах	Дрй бний опт	Роздрі б	Крупни й опт
Місткість	Необмежений збут	+3	+3	+3		
	Середній	+2				
	Обмежений	+1			+1	+1
	Відсутній	0				
Ціна реалізації	Висока	+3		+3		
	Середня	+2	+2			
	Фіксована	+1			+1	+1
	Монопольна покупця	-1				
Торгова обстановка	Наявність угод	+1	+1		+1	
	Забезпечення під угоду матеріальними цінностями	+2	+2			
	Наявність матеріальних актів	+1		+1		+1
Конкуренція	Значна	0	0	0		
	Середня	+1				
	Слабка	+2				
	Відсутня	+3			+3	+3
	Високі	+3	+3	+3		

	Середні	+2				
	Низькі	+1			+1	+1
	Ринок монополізовано	-1			-1	-1
	На ринку кілька підприємств	+2	+2	+2		
	На ринку багато підприємств	+1				
	Зв'язки стабільні	+3	+3			+3
	Середні	+2		+2	+2	
	Періодичні	+1				
	Надійна	+1	+1			
	Ненадійна	0		+1	0	0
	Відсутня	-1				
ВСЬОГО			17	15	8	9

Ринок, який характеризується найбільшою сумою балів, вважають найбільш перспективним для реалізації зернових культур.

За даними маркетингової оцінки найвигіднішим каналом реалізації газу є реалізація по договорах та дрібний опт, за бальною оцінкою ці ринки займають понад 17 та 15 балів. Перевагами цих ринків є те, що господарство в достатній мірі володіє інформацією про них, відносини з потенційними покупцями стабільні. На цих ринках також встановлюються досить високі ціни на реалізацію продукції. Хоча поряд з цим реалізація газу по цих каналах передбачає високі вимоги щодо якості продукції та наявність на ринку збуту інших покупців, тобто діє сильна конкуренція.

Розглянемо сильні та слабкі сторони ТОВ «ГАЗ».

Спочатку сформуємо перелік слабких і сильних сторін ТОВ «ГАЗ», а також загроз і можливостей.

Таблиця 2.6 - Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз [66].

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Вигідне розташування заправок;	Нестійка конкурентна позиція;	Можливість впровадження маркетингової служби для покращення збуту товарів	Можливість значного зменшення обсягу продажів за рахунок низької платоспроможності
Кваліфікація на	Значна частина	Оновлення обладнання	Незпрацюванн

достатньому рівні	застарілого обладнання;	на підприємстві Можливість збільшення обсягів продажу товарів	я механізмів реформування ринку
Налагодження зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів;	Збільшення вартості газу	Можливість зниження вартості газу	Можливість появи нових конкурентів
Наявність стабільних партнерів на певні види товарів;	Скорочення обсягів реалізації товарів;	Розширення напрямків діяльності	Можливість подорожчення товарів за рахунок збільшення собівартості
Існує потенціал для розвитку галузі	Потреба у кредитах		Збільшення залежності від позичкових коштів
			Втрата партнерів із-за конкурентного тиску

При проведенні SWOT – аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації.

Зробимо оцінку ймовірності використання можливостей та загроз та їх вплив на діяльність організації. Проведемо комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз за допомогою поєднання ймовірності реалізації фактора протягом року, зважливістю його впливу на організацію. Оцінку цих двох параметрів зробимо за 10 бальною шкалою. Побудуємо матрицю можливостей та загроз (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз сприятливих можливостей та загроз

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4 - 6	Низька 1- 3	Висока 7-10	Сред 4-6	Низька 1-3
Сприятливі можливості						
Можливість впровадження маркетингової служби для покращення збуту товарів підприємства	+			+		

## Продовження таблиці 2.7

Оновлення обладнання на підприємстві		+		+		
Можливість збільшення обсягів виробництва продукціїдажів газу		+		+		
Можливість зниження ціни товарів	+				+	
Розширення напрямків діяльності			+	+		
Загрози						
Можливість значного зменшення обсягу продажів за рахунок зменшення платоспроможності	+			+		
Незпрацювання механізмів реформування ринку		+			+	
Можливість появи нових конкурентів	+			+		
Можливість подорожчення товарів за рахунок збільшення собівартості	+			+		
Збільшення залежності від позичкових коштів	+			+		
Втрата партнерів із-за конкурентного тиску		+			+	
Можливість значного зменшення обсягу продажів за рахунок збільшення цін	+			+		

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, що має наступний вид (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – матриця SWOT

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість впровадження маркетингової служби для покращення збуту товарів підприємства</li> <li>2. Оновлення обладнання на підприємстві</li> <li>3. Можливість збільшення обсягів виробництва продукціїдажів газу</li> <li>4. Можливість зниження ціни товарів</li> <li>5. Розширення напрямків діяльності</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість значного зменшення обсягу продажів за рахунок зменшення платоспроможності</li> <li>2. Незпрацювання механізмів реформування ринку</li> <li>3. Можливість появи нових конкурентів</li> <li>4. Можливість подорожчення товарів за рахунок збільшення собівартості</li> <li>5. Збільшення залежності від позичкових коштів</li> </ol>
<p>Сильні сторони господарства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне розташування заправок;</li> <li>2. Кваліфікація на достатньому рівні</li> <li>3. Налагодження зв'язків з постачальниками матеріальних ресурсів;</li> <li>4. Наявність стабільних партнерів на певні види товарів;</li> <li>5. Існує потенціал для розвитку галузі</li> </ol>	<p>За рахунок продажу якісних товарів та наявності стабільних партнерів можна стабілізувати економічний стан підприємства, реалізувавши товарів за вигідними цінами . За рахунок впровадження маркетингової служби можна виявити нові канали збуту товару та підвищити попит на товар.</p>	<p>Втрату партнерів із – за конкурентного тиску можна подолати іміджом продавця високоякісного пального. Наявність стабільних партнерів та високоякісне пальне допоможуть залучити нових кредиторів. Постійні стеження за змінами в законодавстві та рішеннями органів місцевого самоврядування</p>
<p>Слабкі сторони господарства:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестійка конкурентна позиція;</li> <li>2. Значна частина застарілого обладнання;</li> <li>3. Збільшення вартості газу</li> <li>4. Скорочення обсягів реалізації товарів;</li> <li>5. Потреба у кредитах</li> </ol>	<p>Впровадження маркетингової служби, кредити, наявність висококваліфікованого персоналу, оновлення обладнання на підприємстві допоможе досягти збільшення обсягів реалізації, а також зниження її собівартості, що призведе до збільшення прибутковості діяльності підприємства.</p>	<p>Використовуючи свої сильні сторони і можливості, а також обравши вигідну стратегію підприємство може успішно подолати загрози, а слабкі сторони перетворити в переваги.</p>

На підґрунті виявлених слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей є такі варіанти ведення справ на майбутнє:

1. За рахунок впровадження маркетингової служби можна виявити нові вигідні канали збуту товарів та підвищити попит на товари

2. За рахунок продажу якісного пального та наявності стабільних партнерів можна стабілізувати економічний стан підприємства, реалізувавши товари за вигідними цінами .

3. Ефективним напрямом зміцнення економіки підприємства є диверсифікація. Вона дає можливість підприємству збільшувати обсяг продажів на основі розширеної номенклатури, яка відповідає попиту покупців. Чим більше напрямів в діяльності на підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації і відповідна нижча можливість втрат і збитків від діяльності в цілому, тим менший ризик комерційної діяльності.

## **2.2. Аналіз управління збутової діяльності ТОВ «ГАЗ»**

Важливим питанням ведення господарської діяльності підприємствами України є можливість використання узагальнених підходів до управління збутовою діяльністю підприємства, стимулювання збуту продукції певної галузі та розвитку ділової активності окремого регіону. За таких умов формування механізму управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності та важливості.

Оптимізація виробничих процесів давно не є новою темою, однак оптимізація управлінських функцій збуту продукції та формування єдиного механізму управління збутовою діяльністю потребують наукового дослідження та всебічного обґрунтування.

Часто підприємства недооцінюють роль і значення збуту продукції, а більше звертають увагу на її виробництво, проте варто зауважити, що прибуток підприємства отримують від кількості реалізованої продукції, а не від кількості виробленої. Важливим є питання якості виробництва продукції, проте ринкові умови господарювання та висока конкуренція змінюють пріоритетність на

користь правильно організованого та ефективно налагодженого збуту продукції підприємства.

У сучасних умовах ринкової економіки далекоглядність, спрямованість на перспективу, прогресивність мислення керівництва стають одними з найважливіших факторів стратегічного успіху підприємств. Перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема формування стійких довгострокових конкурентних переваг у сфері збуту на ринку споживчих товарів і підтримання їх у перспективі за рахунок професійного управління збутовою політикою [61, с. 103].

Реформування традиційної системи управління збутовою діяльністю є нагальною проблемою по всій Україні. Сформовані досвідом і часом підходи до управління збутовою діяльністю підприємств не можуть вважатися досить ефективними, оскільки вони не визначають і адекватно не вирішують багато наявних проблем.

Підприємницька діяльність в ринкових умовах повинна забезпечуватися ефективним реагуванням на швидкий розвиток і зміни, що вносить ймовірні ризики, яких часто не враховують під час прийняття управлінських рішень, особливо тих, що стосуються управління збутом.

У сучасних умовах управління збутовою діяльністю підприємства повинно бути націлене на максимально зручне, ефективне, швидке і якісне задоволення потреб споживачів за умови збереження високої результативності ведення господарської діяльності та її фінансових результатів. Здійснюючи управління збутом, більшість підприємств стикається із такими проблемами:

- 1) слабка фінансова допомога підприємствам з боку держави (розвиток інфраструктури);
- 2) дисбаланс в ціновій політиці на сировину, матеріали тощо;
- 3) недостатня кількість висококваліфікованого збутового персоналу;
- 4) недостатній рівень захищеності підприємств від недобросовісної конкуренції;
- 5) низька платоспроможність населення тощо.

Вирішення наявних проблем можливе за умови співпраці центральних та місцевих органів влади з керівниками підприємств, установ та організацій, що прямо чи опосередковано впливають на здійснення збуту продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. За таких умов важливим є визначення механізму управління збутовою діяльністю підприємств та його основних компонентів (рис. 2.3).

Об'єктом управління збутовою діяльністю підприємства виступає збут, а сама діяльність пов'язана із просуванням товару на ринок і до споживача. Суб'єктом є одиниця, що здійснює управління, в цьому випадку це можуть бути керівники підприємства, відділ збуту, посередницька компанія, якщо йдеться про управління збутом в галузі, тоді суб'єктом виступає асоціація об'єднаної групи підприємств, у випадку управління збутом продукції певної галузі в окремому регіоні формується склад суб'єктів впливу (управління), куди входять представники органів державної або місцевої влади.

Ресурсами механізму управління є фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні та маркетингові засоби, що забезпечують реалізацію поставленої мети.

Функціями механізму управління збутовою діяльністю є не тільки управлінські функції (планування, організація, контроль і мотивація), але й інші, не менш важливі функції, а саме облік і аналіз, регулювання, стимулювання та координація. Варто зауважити, що особливістю функцій цього механізму є те, що вони виступають сукупністю процесів здійснення збуту, що вказує на факт того, що розглядати збут варто як діяльність, а не як процес, адже процесами є функції як частина загального, а не основа збуту.

Плануючи збутову діяльність, керівництво підприємства має вибрати стратегію збутову, тобто як саме має бути організована система просування товару до споживача: через власну або дилерську мережу; через які типи торгових посередників слід здійснювати товарорух.

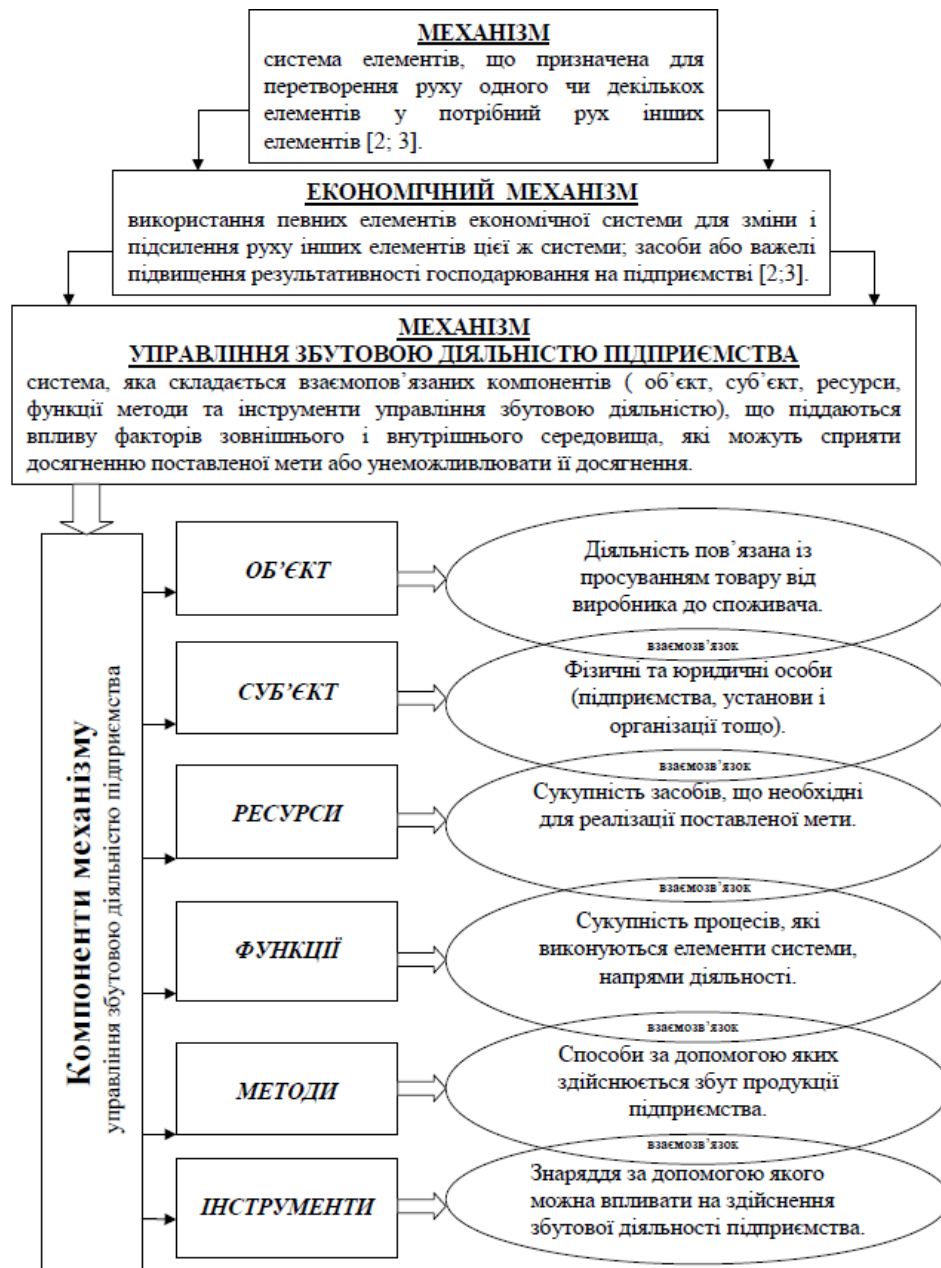


Рисунок 2.3 - Ідентифікація основних компонентів механізму управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [62; 63]

Наявні канали збуту передбачають три основні методи збуту:

- 1) прямий — виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;
- 2) побічний — збут організований через незалежних посередників;
- 3) комбінований — збут здійснюється через організацію із спільним капіталом фірми-виробника та незалежної фірми [67, с. 144].

До інструментів механізму управління збутовою діяльністю відносяться знаряддя, за допомогою яких цілеспрямований вплив (управління) набуває практичного характеру. Інструменти, які можуть бути використані, можна розділити залежно від того, що потребує впливу (в основі лежить концепція 7P-маркетингу), а саме:

- 1) товар — упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обмін тощо;
- 2) ціна — преїскурант, знижки, націнка, кредит, термін виплати, умови оплати тощо;
- 3) місце — канали збуту, посередники, рівні збуту, форми релізу, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу тощо;
- 4) просування — зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, прямий продаж, піар;
- 5) люди — працівники, посередники, продавці, постійні клієнти, потенційні клієнти, споживачі;
- 6) процеси — швидкість та якість обслуговування, доставка, комфорт, цілодобова служба підтримки;
- 7) фізичні докази — правильний імідж і оточення, що користуються товаром/послугою, відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати тощо.

Метою механізму управління збутовою діяльністю є створення всебічних умов, які забезпечують ефективне здійснення функцій управління (досягнення кінцевої мети) в процесі просування товару від виробника до споживача.

Перелік методів та важелів не може бути вичерпним, оскільки динамічність змін сучасного господарського життя, нові виклики і про-блеми змушують суб'єктів управління знаходити й нові форми впливу на підвладні об'єкти. Із розвитком приватної власності економічний механізм набуває більш складної конфігурації, внаслідок чого для процесу управління все більш характерними стають ознаки «суб'єкт- суб'єктної» взаємодії [64, с. 189].

Після визначення основних компонентів необхідно сформувати механізм управління збутовою діяльністю підприємств, який наведено на рис. 2.5.

Оскільки завданням управління є безпосередній вплив на керований об'єкт заради досягнення поставлених цілей, ефективність управління в такому випадку може бути оцінена за ступенем досягнення цих цілей, якістю планування, ефективністю вкладень та кінцевим результатом виробничої діяльності. Найчастіше під час розгляду оцінки ефективності управління використовують показники рівня прибутковості за тенденцією збільшення або зменшення цього показника. Ефективність системи управління підприємством залежить від функціонування і використання кожного елементу системи управління, а саме застосуванням науково обґрунтованих та передових методів управління, повнотою інформаційного обслуговування, раціональністю організаційної структури, кваліфікацією управлінських кадрів та їх умінням щодо вирішення конкретних проблем управління [65, с. 235].

З огляду на те, що збут — невід'ємний елемент і один із найголовніших елементів комплексу маркетингу, можна вважати, що ефективність діяльності підприємства в умовах ринкової економіки загалом залежить насамперед від ефективності управління збутовою політикою [66, с. 207].

Використання механізму управління збутовою діяльністю підприємства дасть можливість здійснювати вплив на господарські процеси підприємства, а також допоможе згрупувати основні функції під час здійснення товароруку продукції, яку виробляє окрема господарююча одиниця, до споживачів.

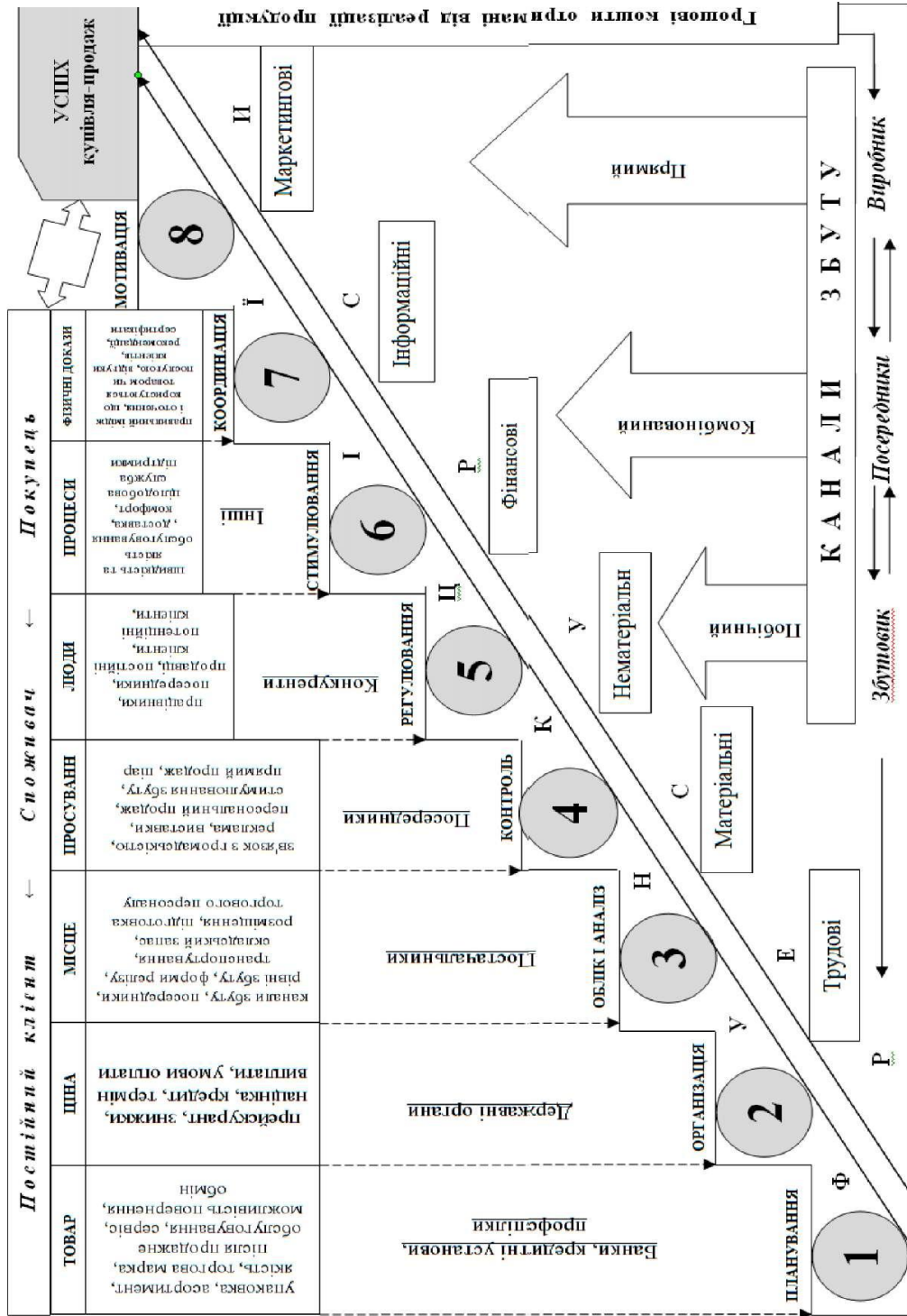


Рисунок 2.4 - Механізм управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

Окрім того, можливим є розроблення індивідуального підходу до здійснення збуту продукції на основі наукового підходу до ведення складних економічних процесів, що супроводжують діяльність підприємств.

Узагальнюючи, варто зауважити, що ведення бізнесу в Україні характеризується постійними змінами факторів, які впливають на діяльність

підприємства, його контрагентів, постачальників, споживачів та потенційних клієнтів. Усе це є причиною того, що управління бізнесом в умовах швидкої зміни обставин та неможливості скласти адекватні прогнози розвитку подій на ринку визначає важливість нових підходів до управління діяльністю підприємства, зокрема його збутом.

Запропонований механізм управління збутовою діяльністю підприємства відкриває нові можливості для систематизованого та упорядкованого здійснення управління збутовою діяльністю, використовуючи при цьому весь спектр методів, засобів та інструментів. Крім того, розроблений механізм за часткової оптимізації можна використовувати, якщо метою управління є не тільки розвиток збутової діяльності окремого підприємства, але й стимулювання збуту продукції певної галузі. Цінною є можливість застосування механізму управління збутом для покращення товароруку певного регіону. Отже, механізм управління збутовою діяльністю можуть застосовувати підприємства, об'єднання підприємств, асоціації, а також органи місцевого самоврядування, тобто ті суб'єкти управління збутом, метою яких є вдосконалення управління збутовою діяльністю.

### 2.3. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ГАЗ»

Ефективність управління збутовою діяльністю розглянемо з позицій загальної ефективності підприємства. За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «ГАЗ».

Сформуємо агрегований баланс:

Таблиця 2.9 - Агрегований баланс-нетто за 2015-2017 роки, (тис грн.)

		Умовн е познач ення	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
	<b>АКТИВ</b>					
1	Необоротні активи	НА	12301,00	11966,00	11591,00	10094,00
1.1	Основні засоби	ОЗ	4004,00	3495,00	3099,00	2668,00
2	Оборотні активи	ОА	9985,00	10518,00	12116,00	14796,00

## Продовження таблиці 2.9

2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	159,00	174,00	277,00	83,00
2.2	Дебіторська забор-сть	ДБ	9549,00	9953,00	11238,00	14129,00
2.3	Грошові кошти	ГК	222,00	217,00	422,00	540,00
2.4	Інші оборотны активи	ІА	55,00	174,00	179,00	43,00
2.5	Витрати майбутніх періодів	ВМ	0,00	0,00	0,00	1,00
	Баланс-нетто:	БН	<b>22286,00</b>	<b>22484,00</b>	<b>23707,00</b>	<b>24890,00</b>
	ПАСИВ	Умовн е познач ення	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18
1	Власний капітал	ВК	8410,00	9496,00	11732,00	14722,00
	Залучений капітал	ЗК	13876,00	12988,00	11975,00	10168,00
2	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	7883,00	7100,00	6475,00	6473,00
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	5993,00	5888,00	5500,00	3695,00
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	3688,00	3686,00	3125,00	2678,00
	Баланс-нетто:	БН	<b>22286,00</b>	<b>22484,00</b>	<b>23707,00</b>	<b>24890,00</b>

За результатами складення агрегованого балансу можна прослідкувати зростання валюти балансу підприємства. На основі складання табл. 2.9. розрахує показники фінансового стану підприємства ТОВ «ГАЗ».

Таблиця 2.10 - Показники майнового стану ТОВ «ГАЗ»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017/2015	
						Зміна, тис грн	Темп приросту, %
1	Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства	Баланс-нетто	22484	23707	24890	2406	10,70
2	Частка необоротних активів в активах	Необоротні активи/баланс-нетто	0,53	0,49	0,41	-0,13	-23,80
3	Частка основних засобів в активах	Основні засоби/баланс-нетто	0,16	0,13	0,11	-0,05	-31,04

## Продовження таблиці 2.10

4	Частка основних засобів необоротних активах	Основні засоби/Необоротні активи	0,29	0,27	0,26	-0,03	-9,51
5	Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос ОЗ/початкова вартість	0,49	0,52	0,59	0,10	20,79
6	Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість/початкова вартість	0,51	0,48	0,41	-0,10	-19,68

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2015 року 53%, на початок 2018 року – 41%, при цьому 26% необоротних активів припадає на основні засоби. Коефіцієнт зносу щорічно збільшується та на кінець 2017 року становитиме 59%.

Проілюструємо дані табл. 2.10. графіком 2.5.

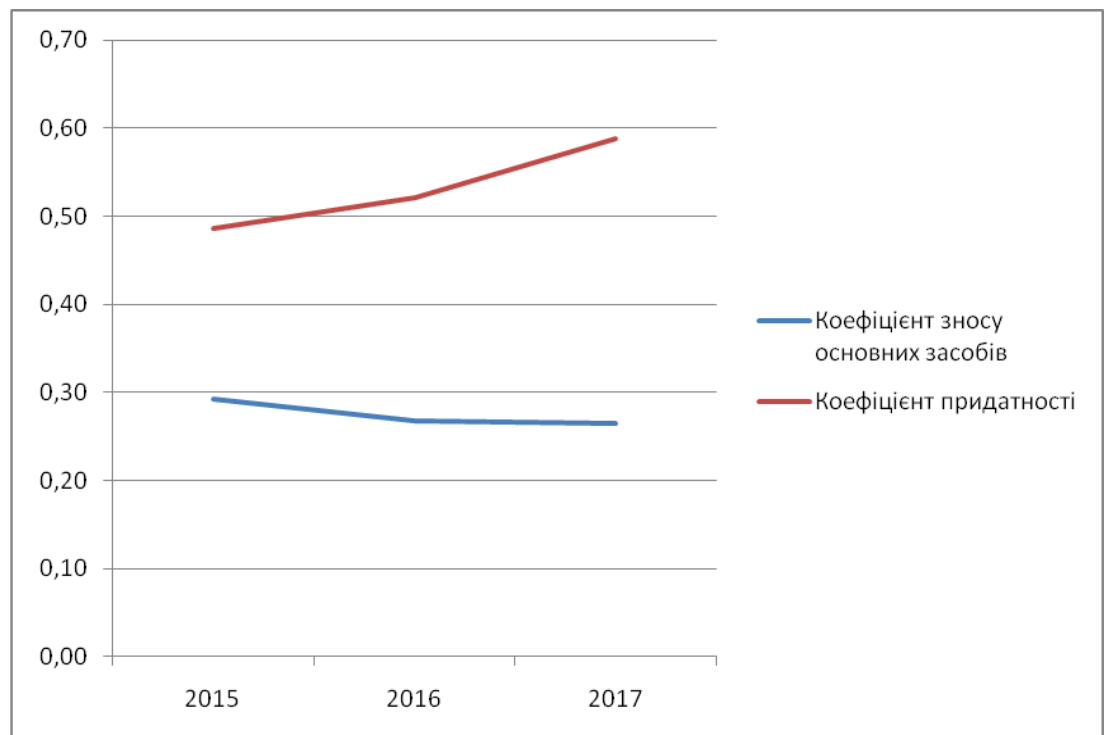


Рисунок 2.5 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «ГАЗ»

Наступним кроком розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «ГАЗ» в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ГАЗ»

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,5-0,8	Власний капітал/баланс-нетто	0,42	0,49	0,59	0,17	40,05
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	Залучений капітал/баланс-нетто	0,58	0,51	0,41	-0,17	-29,28
3	Коефіцієнт незалежності (2)	1,0-4,0	Власний капітал/залучений капітал	0,73	0,98	1,45	0,72	98,03
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	Залучений капітал/власний капітал	1,37	1,02	0,69	-0,68	-49,50
5	Коефіцієнт фінансової залежності	1,25-2,0	Бланс-нетто/Власний капітал	2,37	2,02	1,69	-0,68	-28,60
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05-0,10	Власний оборотний капітал/Власний капітал	-0,26	0,01	0,31	0,57	-220,86
7	Коефіцієнт інвестування	>1,0	Власний капітал/Необоротні активи	0,79	1,01	1,46	0,66	83,79
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	(Власний капітал-Необоротні активи)/Запаси і затрати	-14,20	0,51	55,76	69,95	-492,80
9	Коефіцієнт фінансової стійкості		Власний капітал/Поточні зобов'язання	1,61	2,13	3,98	2,37	147,05

Коефіцієнт фінансової незалежності показує питому вагу власного капіталу (коштів) у загальній сумі ресурсів підприємства та характеризує

залежність підприємства від зовнішніх позик чи кредиторів. Чим менше значення показника, тим більше позик (заборгованості) у підприємства, тим більший ризик неплатоспроможності. Допустима величина показника 0,5. Це означає, що якщо коефіцієнт незалежності 0,5 та більше, власний капітал складає половину, або більше половини валюти балансу, тобто стан підприємства незалежний. В протилежному випадку (якщо коефіцієнт незалежності менше 0,5) положення підприємства залежне. Отже, ТОВ «ГАЗ» збільшує протягом 2015-2017 років цей показник. Він знаходиться поза межами рекомендованих значень у 2015-2016 роках, в 2017 році він досягає рекомендованих значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу – показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу, або показує питому вагу залученого капіталу в загальній сумі ресурсів підприємства. Коефіцієнт значний, отже, підприємство залежить від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності є ще однією формою розрахунку коефіцієнта фінансової незалежності. Показує який розмір залучених коштів припадає на 1 грн. власних коштів. Так на початок 2016 року цей показник складав 0,73 грн, а вже на кінець 2017 року 1,45 грн. Збільшення значення показника в динаміці свідчить про зменшення залежності ТОВ «ГАЗ» від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Даний показник коливається, на 01.01.16 р він складав -0,26, у 01.01.18 р він збільшився до 0,31.

Коефіцієнт інвестування показує, яка частина необоротних активів фінансується за рахунок власного капіталу підприємства. Нормативне значення повинне бути більше 1. Таким чином даний показник свідчить про фінансування необоротних активів за рахунок власних коштів протягом 2016-2017 років показник знаходиться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує питому вагу власних оборотних коштів в загальній сумі запасів та затрат. Даний показник повинний знаходитися у межах 0,6-0,8 але у 2017 році він значно більший ніж ці нормативи.

Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфін.ст.) характеризує стійкість фінансового стану.

Ліквідність підприємства – це здатність перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їх терміну.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань. Розглянемо показники ліквідності підприємства в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ГАЗ».

№ з/п	Найменування показника	Нормативне значення	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна	Темп приросту, %
1	Оборотний капітал	> 0	(Власний капітал+Довгострокові зобов'язання та забезпечення +Дебіторська заборгованість)-Необоротні активи	4630,0	6616	11101	6471,0	139,76
2	Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	> 0	Власний капітал+Дебіторська заборгованість-Необоротні активи	<b>4623,0</b>	<b>6609,0</b>	<b>11096</b>	6473,0	140,02

## Продовження таблиці 2.12

3	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу		Грошові кошти/Власний оборотний капітал	0,05	0,06	0,05	0,00	3,68
4	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	-	Чистий Дохід/Власний оборотний капітал	7,99	5,62	4,18	-3,81	-47,68
5	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,79	2,20	4,00	2,22	124,16
6	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/Поточні зобов'язання	1,76	2,15	3,98	2,23	126,66
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	0,04	0,08	0,15	0,11	296,54
8	Частка оборотних активів в активах п/ва		Оборотні активи/Баланс-нетто	0,47	0,51	0,59	0,13	27,07
9	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах		Власний оборотний капітал/Оборотні активи	0,44	0,55	0,75	0,31	70,62
10	Частка виробничих запасів в оборотних активах		Запаси і затрати/Оборотні активи	0,02	0,02	0,01	-0,01	-66,09
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат		Власний оборотний капітал/Запаси і затрати	26,57	23,86	133,69	107,12	403,17

Власний оборотний капітал необхідний для підтримання фінансової стійкості і платоспроможності підприємства, оскільки перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями означає, що підприємство

може не тільки погасити зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності.

Величина власних оборотних коштів (ВОК) (власного оборотного капіталу, робочого капіталу, функціонуючого капіталу) розраховується двома способами:

1) різниця суми власного капіталу, довгострокових зобов'язань і необоротних активів,

2) різниця оборотних активів і поточних зобов'язань.

Розмір цього показника залежить від особливостей діяльності компанії, зокрема її масштабів, обсягів реалізації, швидкості обертання матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Нестача оборотного капіталу свідчить про нездатність підприємства своєчасно погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу показує, як ефективно підприємство використовує інвестиції в оборотний капітал і як це впливає на зростання обсягів продажу. Зменшення цього показника свідчить про зменшення ефективності використання ТОВ «ГАЗ» власних оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покриття своїх поточних зобов'язань грошовими коштами, його досить незначне, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Так, на 31.12.2015 р. 4% короткострокових платіжних зобов'язань могли бути негайно погашені. Цей показник у 2017 р. склав 15%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до збільшення.

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) - показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,8-1,5. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження цей коефіцієнт

не відповідав критеріям, що свідчить про невірне вкладання коштів підприємства.

Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Загальний коефіцієнт покриття по балансу (Кпок.бал.) показує скільки раз наявними обіговими коштами можна покрити поточні зобов'язання. Виражається він в разях. Середня допустима його величина 2,0-2,5 раз. Однак при високій обіговості обігових активів даний показник може бути і менше ніж 2,0-2,5, але не менше 1.

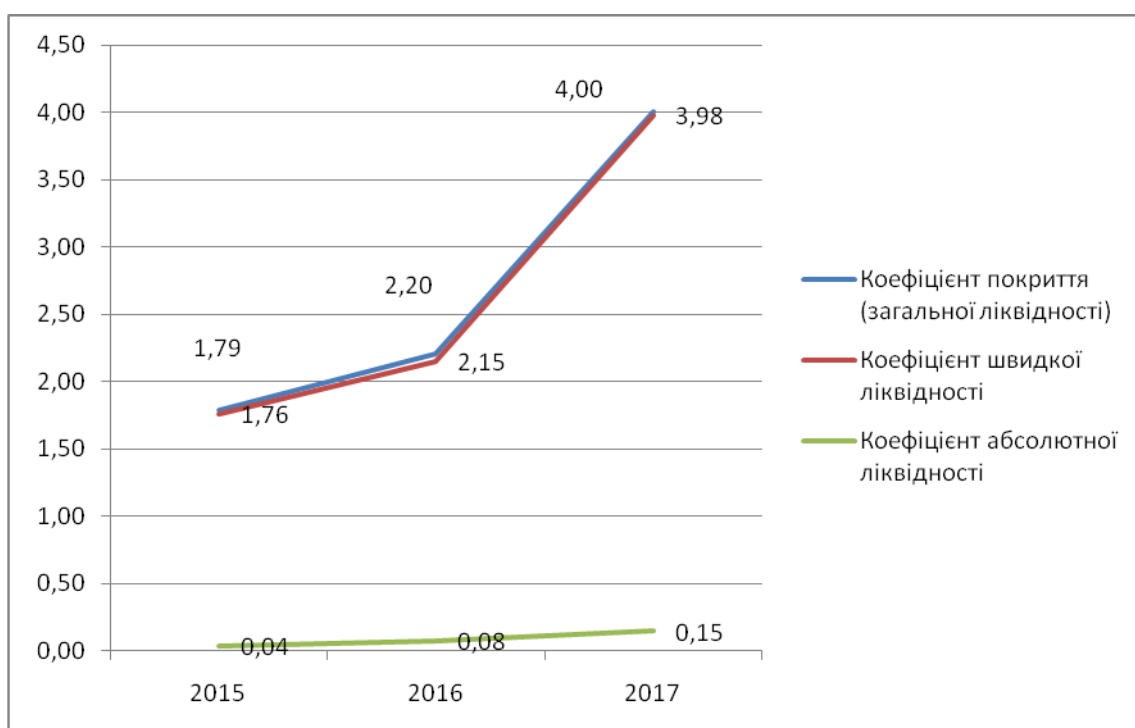


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ГАЗ»

Коефіцієнти ділової активності, показують наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал. Тут потрібно дещо пояснити – якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період.

Виручка з кожним роком збільшується, продуктивність праці зростає, чистий прибуток також зростає.

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2015 р. цей показник склав 1,65 , у 2017 році – 1,91. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Таблиця 2.13 - Показники ділової активності ТОВ «ГАЗ»

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна	Темп приросту, %
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	36960	37169	46417	9457	25,59
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	1086	2236	2990	1904	175,32
3	Продуктивність праці, грн./чол.	Чистий дохід/Середньооблікова чисельність робітників	434,82	422,38	595,09	160,27	36,86
4	Фондовіддача	Чистий дохід/Середній вартість основних засобів	9,86	11,27	16,10	6,24	63,30
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід/Середня вартість власного капіталу	4,13	3,50	3,51	-0,62	-14,99
6	Оборотність активів	Чистий дохід/Середня вартість балансу-нетто	1,65	1,61	1,91	0,26	15,70
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції/Середня вартість запасів і затрат	169,07	112,01	179,92	10,85	6,42
8	Період обертання запасів, днів	360/рядок 7	2	3	2	0	-
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня вартість дебіторської заборгованості/Виручка від реалізації продукції	0,26	0,29	0,27	0,01	3,57
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції/Середня вартість дебіторської заборгованості	3,79	3,51	3,66	-0,13	-3,45
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360/рядок 10	95	103	98	3	3,57

Продовження таблиці 2.13

12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Середня варіантність кредиторської заборгованості*360/Собіваріантність реалізованої продукції	47	49	32	-15	-31,60
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 11+ряд 8	97	106	100	3	3,36
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13- ряд 12	50	57	68	18	36,36

Коефіцієнт фондівіддачі свідчить про ефективність використання основних фондів. Цей коефіцієнт на ТОВ «ГАЗ» у 2015-2017 роках постійно збільшується, що показує збільшення віддачі від необоротних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2015-2017 роках незначно збільшується, і в 2017 році склав 3,66. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки збільшується строк погашення дебіторської заборгованості на 3 днів до 98 днів у 2017 році, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

На базовому підприємстві коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2015-2017 рр. також має тенденцію до зменшення. Даний показник ілюструє скільки одиниць чистого доходу від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу.

На ТОВ «ГАЗ» у 2015-2017 рр. строк погашення кредиторської заборгованості зменшився у 2017 році відносно 2015 року на 15 днів, і становить 32 днів, що свідчить про досить значну залежність від зовнішніх зобов'язань.

Тривалість операційного циклу за 2015-2017 роки збільшилася на 3 дні з 97 днів до 100 днів, а тривалість фінансового циклу - на 18 днів – з 50 дня у 2015 році до 68 днів у 2017 році.

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «ГАЗ» у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники рентабельності ТОВ «ГАЗ»

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Зміна	Темп приросту, %
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середнє значення Баланса-нетто)*100	4,85	9,68	12,31	7,45	153,64
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток//Середнє значення власного капіталу*100	12,13	21,07	22,61	10,48	86,36
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток//Середня вартість основних засобів*100	28,96	67,82	103,69	74,73	258,01
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток//Виручка від реалізації продукції*100	2,94	6,02	6,44	3,50	119,23
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток//Собівартість реалізації*100	3,86	8,85	9,23	5,37	139,31
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу)/ Чистий прибуток/	8,24	4,75	4,42	-3,82	-46,34

ТОВ «ГАЗ» прибуткове. Показники рентабельності збільшуються, у 2015 році прибутковість діяльності склала 3,86%, тоді як у 2017 році – 9,23%. Збільшення рентабельності відбулося внаслідок збільшення фінансового результату, прибутковість підприємства обумовлена збільшенням виручки від реалізації, зменшенням адміністративних та збутових витрат. Проілюструємо дані табл. 2.14. на рис. 2.7.

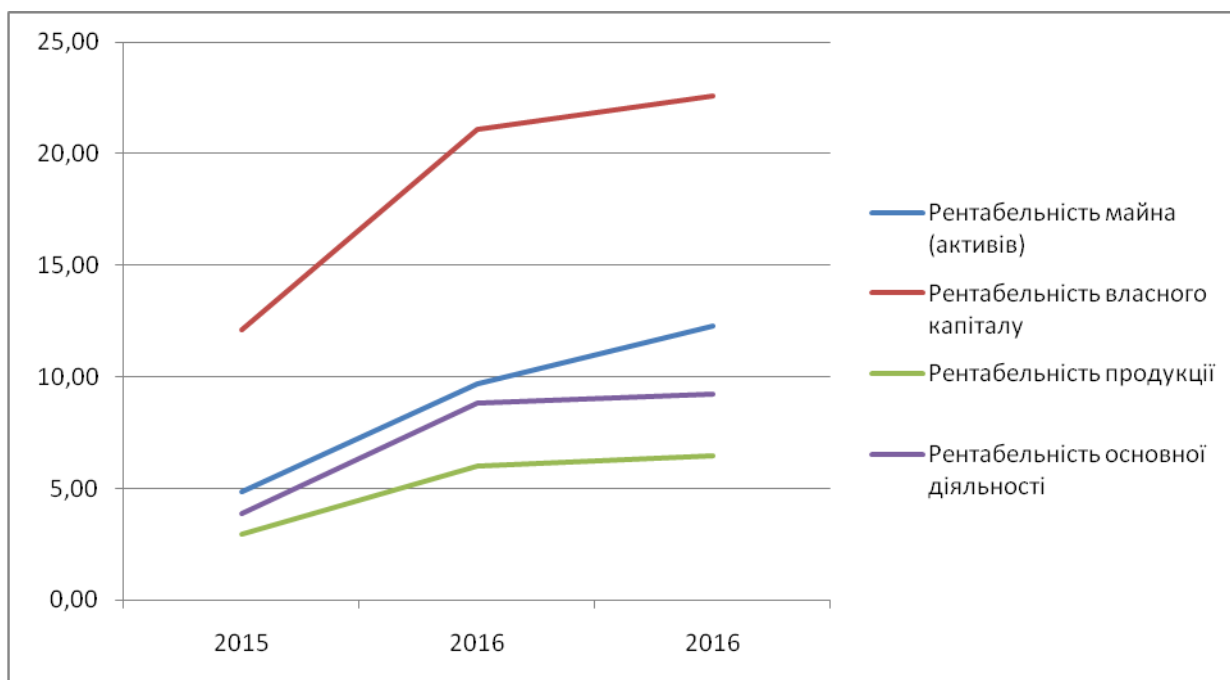


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ГАЗ»

Таким чином виникає значна потреба в удосконаленні управління збутовою діяльністю підприємства для поліпшення основних виробничих та фінансових показників діяльності підприємства.

#### 2.4. Оцінка якості обслуговування клієнтів ТОВ «ГАЗ»

Управління збутом в ТОВ «ГАЗ» потребує як процесного, так і системного підходів. Таке розуміння дає можливість використання інформаційних технологій для візуалізації процесів і одержання результатів для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Системний підхід вимагає координації діяльності всіх підсистем ТОВ «ГАЗ», використання стратегії, що прогнозує координацію дій щодо розвитку підприємства з метою аналізу та корегування виконання цих дій в ході діяльності підприємства.

Із системним підходом пов'язана і проблема оцінювання результатів діяльності ТОВ «ГАЗ». Як інструмент оцінювання внутрішнього розподілу ресурсів між підсистемами в ТОВ «ГАЗ» використовується координація прогнозування взаємодій. Такий підхід дасть можливість розв'язання задачі пошуку оптимального розподілу ресурсів, що є у розпорядженні підприємства.

Розглянемо систему самообслуговування підприємства ТОВ «ГАЗ» в мережі АГНКС (авто-газових компресорних станцій) під торговою маркою «Форсаж Газ» та автомійок під брендом «Форсаж».

Таблиця 2.15 - Вхідні дані для розрахунку параметрів системи масового обслуговування

Показник	Дані
Кількість касових апаратів ( $n$ )	2
Інтенсивність вхідного потоку	
в будні дні:	
до обіду ( $\lambda_1$ )	1,3 споживача/хв
після обіду ( $\lambda_2$ )	1,8 покупця/ хв
в суботу й неділю: ( $\lambda_3$ )	2,2 покупця/хв
Середній час обслуговування покупця контролером-касиrom ( $t_{\text{обс}}$ )	52 с

Використовуючи теорію систем масового обслуговування (СМО), визначимо частину часу простою касирів, ймовірність опинитися в черзі, кількість покупців в черзі і в магазині, кількість зайнятих кас, середній час перебування споживача в черзі, середній час перебування споживача в магазині, коефіцієнт зайнятості кас.

Проведений аналіз роботи системи масового обслуговування АГНКС показує, що це багатоканальна СМО (система масового обслуговування) з необмеженою чергою.

Визначаємо характеристики СМО окремо для кожного варіанта значення інтенсивності вхідного потоку.

Таблиця 2.16 – Характеристики системи масового обслуговування

Показник	Формула	Позначення формул
Інтенсивність навантаження ( $P$ )	$P = \lambda \cdot t_{обс}$	$\lambda$ - інтенсивність вхідного потоку $t_{обс}$ - середній час обслуговування покупця контролером- касиром
Частка часу простою касирів ( $P_0$ )	$P_0 = \left( 1 + \frac{P}{1!} + \frac{P^2}{2!} + \frac{P^3}{2!(2-P)} \right)^{-1}$	$P$ - інтенсивність навантаження
Ймовірність потрапити у чергу ( $P_n$ )	$P_n = \frac{P^{n+1}}{n!(n-P)} P_0$	$P_0$ - частка часу простою касирів $P$ - інтенсивність навантаження $n$ - кількість касових апаратів
Середня кількість покупців в черзі, осіб ( $L_q$ )	$L_q = \frac{P^{n+1}}{n n! \left( 1 - \frac{P}{n} \right)^2} P_0$	$P_0$ - частка часу простою касирів $P$ - інтенсивність навантаження $n$ - кількість касових апаратів
Кількість покупців у магазині ( $L_{СМО}$ )	$L_{СМО} = L_q \bar{n}_3 = L_q + P$	$L_q$ - середня кількість покупців в черзі, осіб $P$ - інтенсивність навантаження
Кількість вільних кас ( $\bar{n}_в$ )	$\bar{n}_в = n - P$	$P$ - інтенсивність навантаження $n$ - кількість касових апаратів
Кількість зайнятих кас ( $\bar{n}_3$ )	$\bar{n}_3 = 1 - \bar{n}_в$	$\bar{n}_в$ - кількість вільних кас
Середній час перебування споживача в черзі ( $T_q$ )	$T_q = \frac{L_q}{\lambda}$	$L_q$ - середня кількість покупців в черзі, осіб $\lambda$ - інтенсивність вхідного потоку
Середній час перебування споживача в магазині ( $T_{СМО}$ )	$T_{СМО} = \frac{L_{СМО}}{\lambda}$	$L_{СМО}$ - кількість покупців у магазині $\lambda$ - інтенсивність вхідного потоку
Коефіцієнт зайнятості кас ( $\bar{k}_3$ )	$\bar{k}_3 = \frac{\bar{n}_3}{n} = \frac{P}{n}$	$P$ - інтенсивність навантаження $n$ - кількість касових апаратів
Повний час обслуговування одного клієнта на АГЗС, хв ( $Z$ )	$Z = U_{1+} U_2$	$U_1$ - Час заправки по середньому чеку $15m^3$ , хв. $U_2$ - Середній час обслуговування покупця касиром, хв.

## Продовження таблиці 2.16

Повна заробітна плата касирів на АГНКС ( $N$ )	$N = N_1 \cdot c + N_2 \cdot c$	$N_1$ - Заробітна плата касира повний робочий день, грн./міс. $N_2$ - Заробітна плата касира на півставки день, грн./міс. $c$ – Кількість касирів.
Постійні витрати. грн/міс. ( $B$ )	$B = Q + N$	$Q$ - Ціна обслуговування касових апаратів, грн / місяць $N$ - Повна заробітна плата касирів, грн/міс
Сума реалізації газу, грн/міс. ( $J$ )	$J = a \cdot b$	$a$ - Ціна реалізації за $1\text{ м}^3$ , грн $b$ - Реалізація газу, $\text{м}^3$ /міс.
Чистий прибуток, грн./міс. ( $X$ )	$X = J - W$	$J$ - Сума реалізації газу, грн/міс. $W$ – Сума витрат, грн./міс.

Отже, зведемо розраховані величини до таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз параметрів системи самообслуговування при кількості двох касових апаратів

Показник	Дані для варіантів		
	до обіду	після обіду	в суботу й неділю
Інтенсивність навантаження ( $P$ )	1,13	1,56	1,91
Частка часу простою касирів ( $P_o$ )	0,28	0,12	0,025
Ймовірність потрапити у чергу ( $P_q$ )	0,23	0,52	0,83
Середня кількість покупців в черзі, осіб ( $L_q$ )	0,52	2,42	19,01
Кількість покупців у магазині ( $L_{\text{СМО}}$ )	1,65	3,98	20,92
Кількість вільних кас ( $\bar{n}_в$ )	0,87	0,44	0,09
Кількість зайнятих кас ( $\bar{n}_з$ )	1,13	1,56	1,91
Середній час перебування споживача в черзі ( $T_q$ )	0,60	2,80	21,93
Середній час перебування споживача в магазині ( $T_{\text{СМО}}$ )	1,90	4,60	24,13
Коефіцієнт зайнятості кас ( $\bar{k}_з$ )	0,56	0,78	0,95

Інтенсивність вхідного потоку впливає на всі характеристики СМО, частка часу простою зменшується до 2,5%, імовірність утворення черги збільшується до 0,83 середнє число покупців у черзі збільшується до 19 чоловік, що вже неприпустимо, оскільки потенційні покупці будуть іти до конкурентів, що в остаточному підсумку приведе до зменшення довжини черги й зниженню економічних показників, тому необхідно орієнтуватися на покупців і прагнути обслужити всіх шляхом введення додаткового касового апарата після обіду й у суботи, і неділі, орієнтуючись на режим роботи з довжиною черги в три покупці.

Таблиця 2.18 - Аналіз параметрів системи самообслуговування при кількості трьох касових апаратів

Показник	Дані для варіантів		
	до обіду	після обіду	в суботу й неділю
Інтенсивність навантаження (P)	1,13	1,56	1,91
Частка часу простою касирів ( $P_0$ )	0,28	0,12	0,024
Ймовірність потрапити у чергу ( $P_q$ )	0,04	0,05	0,03
Середня кількість покупців в черзі, осіб ( $L_q$ )	0,06	0,11	0,07
Кількість покупців у магазині ( $L_{СМО}$ )	1,18	1,67	1,98
Кількість вільних кас ( $\bar{n}_в$ )	1,87	1,44	1,09
Кількість зайнятих кас ( $\bar{n}_з$ )	1,13	1,56	1,91
Середній час перебування споживача в черзі ( $T_q$ )	0,07	0,13	0,08
Середній час перебування споживача в магазині ( $T_{СМО}$ )	1,37	1,93	2,28
Коефіцієнт зайнятості кас ( $\bar{k}_з$ )	0,38	0,52	0,64

Оскільки після обіду та у вихідні дні кількість покупців зростає, доцільно зробити порівняльний аналіз системи самообслуговування двох і трьох касових апаратів, для того щоб визначити потребу у введенні в роботу третього касового апарату.

Таблиця 2.19 – Порівняльний аналіз системи самообслуговування при кількості двох і трьох касових апаратів.

Показник	Дані для варіантів	
	Два касові апарати	Три касові апарати
Середня Інтенсивність навантаження в день ( $P$ )	1,53	1,53
Середня частка часу простою касирів на день ( $P_o$ )	0,425	0,424
Ймовірність потрапити у чергу ( $P_q$ )	1,58	0,12
Середня кількість покупців в черзі, осіб на день ( $L_q$ )	7,31	0,24
Кількість покупців у магазині ( $L_{cmo}$ )	8,85	1,61
Середня кількість вільних кас ( $\bar{n}_в$ )	0,46	1,46
Середня кількість зайнятих кас ( $\bar{n}_з$ )	1,53	1,53
Середній час перебування споживача в черзі ( $T_q$ )	8,44	0,09
Середній час перебування споживача в магазині ( $T_{cmo}$ )	10,21	1,86
Середній коефіцієнт зайнятості кас ( $\bar{k}_з$ )	0,76	0,51

Отже, АГНКС «Форсаж Газ» підприємства ТОВ «ГАЗ» має шість заправних колонок зі швидкістю заповнювання бака авто 10сек/м<sup>3</sup>. Середній чек, на який заправляє клієнт своє авто становить 225грн., а це дорівнює 15м<sup>3</sup>. Провівши аналіз потреби у встановленні третього касового апарату, було враховано що середній час касир обслуговує клієнта за 52 секунди, за цей час клієнт встигне розрахуватись з касиром, та отримати чек за послугу. Після цього клієнт може отримати послугу. Автомобільна газова колонка заправляє авто зі швидкістю 1м<sup>3</sup> за 10 секунд. Середній час обслуговування клієнта на

АГНКС «Форсаж Газ» від оплати клієнтом послуги до заправки авто дорівнює 3 хвилини 40 секунд.

На АГНКС «Форсаж Газ» встановлено два касові апарати, так при проведенні аналізу встановлено, що після обіду та у вихідні дні утворюється черга. Після обіду середня кількість покупців в черзі становить 3 чоловіка, а у вихідні доходить до 19 чоловік. Порівняльний аналіз двох та трьох касових апаратах наведені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Порівняльний аналіз двох та трьох касових апаратів.

Показник	Дані для варіантів	
	Два касові апарати	Три касові апарати
Кількість заправних колонок на АГНКС	6	6
Час заправки 1м <sup>3</sup> /сек.	10	10
Час заправки по середньому чеку 15м <sup>3</sup> , хв. ( $U_1$ )	2,30	2,30
Середній час обслуговування покупця касиром, хв. ( $U_2$ )	0,52	0,52
<b>Повний час обслуговування одного клієнта на АГЗС, хв. (<math>Z</math>)</b>	3,40	3,40

Розрахунок калькуляційних витрат на АГНКС «Форсаж Газ» наведені в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Постійні та змінні витрати підприємства.

ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ	Дані для варіантів	
	Два касові апарати	Три касові апарати
Кількість касирів працюючих на АГНКС;	6	9
Кількість робочих змін;	3	3
Кількість людей на робочій зміні;	2	3
Заробітна плата касира повний робочий день, грн./міс. ( $N_1$ )	8000	8000

## Продовження таблиці 2.21

Заробітна плата касира неповний день, грн./міс. ( $N_2$ )	-	6000
<b>Повна заробітна плата всіх касирів, грн/ міс ( <math>N</math> )</b>	<b>48000</b>	<b>66000</b>
Кількість робочих змін;	3	3
Кількість людей на робочій зміні;	2	2
Кількість заправників на АГНКС;	6	6
Заробітна плата заправника, грн./міс	7000	7000
<b>Повна заробітна плата всіх заправників, грн./міс</b>	<b>42000</b>	<b>42000</b>
<b>Заробітна плата майстра колонки, грн./міс</b>	<b>10000</b>	<b>10000</b>
<b>Заробітна плата директора АГНКС, грн./міс</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>
Собівартість продукту (газ), грн/м <sup>3</sup> ( $d$ )	10	10
Реалізація газу, м <sup>3</sup> /міс. ( $b$ )	100000	150000
<b>Сума собівартості, грн./міс.</b>	<b>1000000</b>	<b>1500000</b>
<b>Витрати електроенергії, грн./міс.</b>	<b>50000</b>	<b>65000</b>
<b>Витрати на водопостачання грн./міс</b>	<b>3000</b>	<b>3900</b>
<b>Всього постійних витрат, грн./міс ( <math>B</math> )</b>	<b>1168000</b>	<b>1701900</b>
ЗМІННІ ВИТРАТИ		
Ціна установки касового апарата/ грн	-	50000
Ціна обслуговування касових апаратів, грн / місяць ( $Q$ )	600	900
Інші змінні витрати, грн./міс	50000	65000
<b>Всього змінних витрат грн./міс</b>	<b>50600</b>	<b>65900</b>
Всього змінних витрат з урахуванням покупки касового апарату, грн.	50600	115900
<b>Всього витрат, грн./міс. ( <math>W</math> )</b>	<b>1218600</b>	<b>1767800</b>

Таблиця 2.22 – Розрахунок прибутку АГНКС

Ціна реалізації за 1м <sup>3</sup> , грн ( $a$ )	15	15
Реалізація газу, м <sup>3</sup> /міс. ( $b$ )	100000	150000
Середні чек, грн	150	225
Середній обсяг реалізації, м <sup>3</sup>	10	15
<b>Прибуток від реалізації, грн/міс.</b>	<b>1500000</b>	<b>2250000</b>
<b>Чистий прибуток, грн./міс. ( <math>X</math> )</b>	<b>281400</b>	<b>482200</b>

Вплив на чергу та якість обслуговування клієнтів показав, якщо на АГНКС буде три касових апарата, та ввести третього касира у вихідні дні та після обіду. Провівши аналіз можливо зазначити, що з трьома касовими апаратами черга зникне, ймовірність потрапити у чергу дорівнює 0,12 черги немає. Середній час перебування клієнта в черзі складатиме трохи більше двох хвилин, касири обслуговуватимуть клієнтів швидше, підприємство не буде втрачати потенційних клієнтів, так як при двох касових апаратів в суботу та неділю виникає черга у дев'ятнадцять чоловік. Також можливо припустити, що прибуток збільшиться на 50%. Підприємство може розраховувати що потік клієнтів який збільшиться на 50%, клієнти швидко отримують повний спектр послуг, та не йдуть до конкурентів.

Після розрахунку системи обслуговування клієнтів в мережі АГНКС (автогазових компресорних станцій) під торговою маркою «Форсаж Газ». Аналіз показав, що для ТОВ «ГАЗ» не достатньо двох касових апаратів, при наявності 3-х касових апаратів підприємство може розраховувати на збільшення прибутку, та нових клієнтів.

**Висновок.** Зазначено, що розробка ефективних програм з управління розвитком економічного механізму збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ» можливе на основі розробки цілісного концептуального механізму управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних тактичних, стратегічних і оперативних завдань формування та обслуговування клієнтів підприємства, що дозволить досягти поставлених цілей.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» показав, що підприємство використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. Вибір прямого або непрямого каналу розподілу залежить від того, якої стратегії збуту дотримується підприємство. ТОВ «ГАЗ» застосовує стратегію інтенсивного збуту, оскільки підприємство продає товари повсякденного вжитку.

## РОЗДІЛ III. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «ГАЗ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ

### 3.1. Науково – методичні підходи до підвищення ефективності управління збутової діяльності ТОВ «ГАЗ»

Для даного підприємства стратегічною альтернативою є зростання. Стратегія росту здійснюється шляхом значного щорічного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року.

Щоб комплексно оцінити і розглянути усі недоліки і переваги в діючій маркетингової стратегії ТОВ «ГАЗ», розглянемо переваги і недоліки елементів системи менеджменту на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Недоліки і переваги маркетингової політики ТОВ «ГАЗ» [87]

Чинник	Переваги	Недоліки
<b>Маркетинг</b>		
Якість реклами	Рекламна діяльність організації здійснюється грамотно. Організація часто виступає спонсором та партнером у проведенні різних заходів.	Відсутність реклами на місцевому телебаченні.
Якість надання послуг	Якість послуг, що надаються є високою	-
Система збуту	Організація співпрацює з потенційними клієнтами через прямий збут своїх продуктів та послуг	Організація не бере участі у кластерах
Асортимент послуг	Широкий асортимент послуг	Немає підписаних договорів з фірмами, що надають пропоновані послуги, відповідно, присутній ризик неможливості надати деякі з послуг в момент, коли гість потребуватиме її.
<b>Кадри</b>		
Кваліфікація робітників	Високий рівень кваліфікацій, обізнаність працівників у роботі, яку вони виконують	Не всі працівники володіють іноземними мовами. Відсутність тренінгів.
Кадрова політика	Існує чітка політики щодо кадрів.	-

## Продовження таблиці 3.1

Мотиваційна політика	Працівникам надаються премії, за перевиконання планів, продаж певних послуг	Не завжди справедливі штрафи
Плинність кадрів	На підприємстві практично відсутня плинність кадрів	-

З таблиці 3.1 бачимо, що в системі менеджменту на підприємстві немає суттєвих недоліків. Слід відзначити, що рівень діяльності підрозділів досліджуваної організації є досить високим, недоліки діяльності є незначними. Враховуючи результати діяльності підприємства, і напрацьовану клієнтську базу, можна зробити висновки, що невисокі ціни на послуги організації є перевагою.

Ефективність діяльності ТОВ «ГАЗ» виступає одним із головних критеріїв його конкурентоспроможності та основою забезпечення сталого економічного зростання. Для стратегічного управління збутом підприємств виникає необхідність розробки базової моделі стратегічного управління збутом підприємства.

До основних проблем побудови ефективної базової моделі управління збутом ТОВ «ГАЗ» належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність і відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методично аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності в інтересах власників, управлінського персоналу та колективу.

Необхідність побудови ефективної базової моделі стратегічного управління збутом ТОВ «ГАЗ» зумовлена такими умовами:

- заохочує керівництво підприємства мислити перспективно, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління розвитком підприємства;
- забезпечує більш чітку координацію дій організації, що покращує організаційно-економічний механізм діяльності підприємства;
- веде до встановлення показників для подальшого контролю, що значно покращує основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- змушує підприємства чіткіше визначати свої завдання та основні установки діяльності;
- більш наочно демонструє взаємозв'язки керування й обов'язки всіх посадових осіб, налагоджуючи при цьому ефективну систему управління трудовим потенціалом підприємства;
- робить організацію більш підготовленою до ринкових змін, що значно зменшує ризики діяльності та дає змогу сформулювати стратегії розвитку підприємства з врахуванням як і внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Головна мета зміни системи управління ТОВ «ГАЗ» – кардинальне поліпшення результатів їх діяльності на основі використання сучасних інноваційних технологій надання послуг, із застосуванням сучасних інформаційних технологій, а також управління – підвищення ефективності надання послуг, конкурентоспроможності продукції, зниження виручки від реалізації продукції. Управління процесом інституціалізації стратегій направлене на забезпечення рівноваги між стратегічною і поточною орієнтацією діяльності підприємств. Це передбачає розробку і реалізацію плану стратегічного розвитку підприємства. Розробка стратегії – це визначення цілей і засобів для їх досягнення. Можливості ринку визначають, що підприємство могло б зробити. Найважливішою метою ТОВ «ГАЗ» є зміцнення своїх позицій на ринку надання послуг заправки газом та автомийок.

Так, на основі отриманих результатів комплексного аналізу діяльності ТОВ «ГАЗ» за останні 3 року, а також шляхом експертного опитування

керівників і спеціалістів організації було виявлено проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Каталог проблем і їх характеристики в ТОВ «ГАЗ»

Найменування проблеми	Характеристика проблеми	Показники, зміни, які свідчать про розвиток проблеми
1	2	3
1. Неефективна політика мотивації персоналу	1. Час існування – 3 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. В заробітній платі працівників переважає частка основної заробітної плати, натомість на підприємстві спостерігаємо надзвичайно малий преміальний фонд. 2. На підприємстві відсутні надбавки персоналу за інтенсивність роботи, що негативно впливає на продуктивність працівників.
2. Назначне збільшення доходів від реалізації послуг підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – високе.	1. Незначне збільшення обсягу наданих послуг. 2. Відсутність заохочень для придбання послуг – немає знижок та рекламних кампаній для залучення потенційних клієнтів.
3. Відсутність інновацій в діяльності підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє та зовнішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє та зовнішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Відсутність системного підходу та єдиної науково-технологічної методики формування інновацій. 2. Недостатня підтримка діяльності підприємства з боку інвесторів.
4. Недостатньо розвинена збутова політика підприємства	1. Час існування – 2 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє та зовнішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє та зовнішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Немає чітко сформованої збутової діяльності. 2. Відсутність офісів по всіх районах України. 3. Недостатня кількість АГНКС у багатьох областях України.
5. Проблеми організації праці	1. Час існування – 3 р.; 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище; 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання; 4. Значення для підприємства – вище середнього.	1. Не дотримуються нормального режиму праці. 2. Немає кімнати для відпочинку. 3. Коефіцієнт обороту зі звільнення кадрів виходить за межі норми, що говорить про неефективну систему управління персоналом.

Так, відповідно до вищенаведених проблем, які перешкоджають успішній діяльності ТОВ «ГАЗ» на ринку, слід провести структуризацію вище виявлених проблем. Доцільно побудувати граfi проблем, зокрема, по вдосконаленню стратегії розвитку підприємства. Схематично це показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Граfi проблем в діяльності ТОВ «ГАЗ»

На основі розроблених граfi проблем підприємства доцільно побудувати дерево цілей на подальшу діяльність ТОВ «ГАЗ» (рис. 3.2).

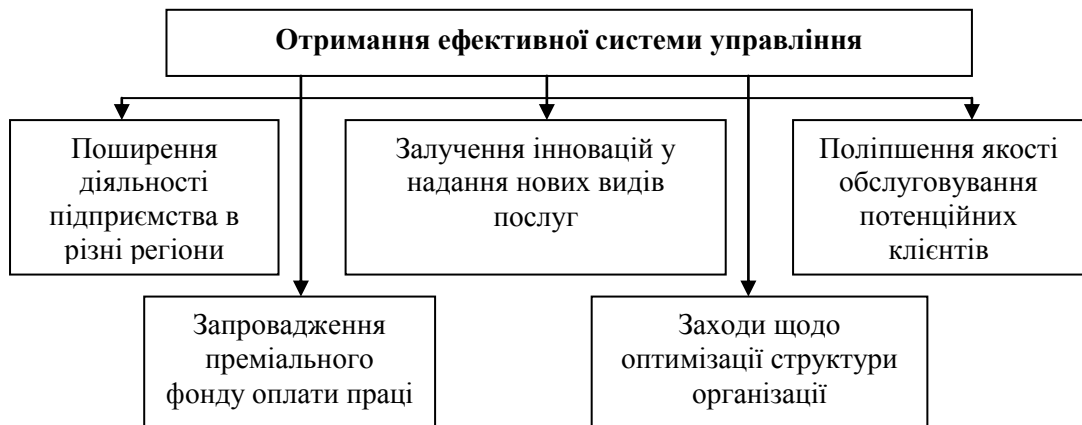




Рис. 3.2 – «Дерево цілей» та «дерево рішень» удосконалення системи управління збутом в ТОВ «ГАЗ»

Так, у складі генеральної цілі слід виділити дві підцілі першого рівня: 1) зростання обсягів збуту і частки ринку; 2) забезпечення стабільного економічного становища підприємства, а також три підцілі другого рівня: 1) задоволення споживчого попиту; 2) поліпшення мотивації праці персоналу; 3) збільшення частки ринку.

Отже, забезпечення сталого розвитку ТОВ «ГАЗ» є важливою проблемою сучасної української економіки, яка зумовлює необхідність поглиблених удосконалень стратегічного управління. Початковим етапом у цьому напрямі повинно стати стратегічне планування. Вирішення зазначеної проблеми в умовах інноваційно-структурної перебудови економіки України пов'язане з подальшими дослідженнями механізму стратегічного планування, яке повинно враховувати постійні зміни мікро- і макросередовища підприємства. Таким чином, стратегічне планування розвитку ТОВ «ГАЗ» повинне завершитися стратегічною програмою з адаптації підприємства до ринку, який змінюється в нестабільній економічній ситуації в секторі АГНКС та автомийок.

Для вирішення поставленого завдання ТОВ «ГАЗ» пропонується обрати стратегію розвитку ринку. Стратегія розвитку ринку означає адаптацію досліджуваного підприємства до нових ринків збуту. Стратегія може бути реалізована через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого

товару. Це досить витратна та ризикована стратегія, яка доповнюється відповідною рекламою. Рекламна стратегія полягає в інформуванні та поширенні обізнаності про товар. Також активно використовується стимулювання збуту. Для ТОВ «ГАЗ» розробка рекламної стратегії зумовлює досягнення цілей організації, та є одним з найважливіших напрямів діяльності підприємства.

Рекламна стратегія ТОВ «ГАЗ» складається з ряду заходів по утриманню існуючого контингенту споживачів і завоюванню нового. Ці заходи викладені нижче:

1. Проведення різного роду акцій і лотерей спрямовані, як на споживача так і на оптового замовника.
2. Випуск фірмової газети.
3. Реклама на ТВ і радіо.
4. Формування бренду.
5. Іміджева реклама – спонсорство.

На даному етапі у ТОВ «ГАЗ» слід розробити інноваційну ідею розширення сектору автомийок.

Для максимального продовження періоду інтенсивного росту об'єму продажів послуг автомийок, слід запропонувати підприємству ТОВ «ГАЗ» використати наступні підходи:

- переорієнтовувати частину реклами з поширення обізнаності про послуги на стимулювання його придбання;
- використовувати нові канали розповсюдження;
- проникнути в нові сегменти ринку.

Ключовими умовами для розкриття методологічних положень формування концептуального підходу до управління розвитком збіту ТОВ «ГАЗ» є взаємозв'язки економічних категорій «взаємодії із зовнішнім середовищем» і «система управління розвитком», що дозволяють виявити і уточнити комплекс управлінських процесів і явищ, а також зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем. Процеси життєдіяльності, росту і

розвитку ТОВ «ГАЗ» направляються в ринковому середовищі переважно законами попиту та пропозиції, законами ринкової конкуренції, державним втручанням в економіку, ефективністю менеджменту підприємства.

Для забезпечення сталого функціонування, росту і розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища воно повинно змінити певний потенціал адаптації розвитку значущих чинників, бути чутливим до реалізації системного підходу до управління процесом своєї життєдіяльності як універсальної методології аналізу, яка застосовувана:

- для обґрунтування системних ознак розвитку підприємства;
- для виявлення ступеня впливу економічних законів на процеси життєдіяльності, росту і розвитку підприємства.

Проведений аналіз основних економічних показників роботи ТОВ «ГАЗ» показав, що значною мірою виникнення проблем і негативних тенденцій за роки ринкових перетворень у галузі з'явилися наслідком явної невідповідності керування у всіх ланках і організаційних структурах сучасним вимогам функціонування ринкового механізму. У нових умовах господарювання ТОВ «ГАЗ» повинні не тільки адекватно реагувати на ринкові вимоги, але й формувати достатній потенціал саморозвитку.

Для досягнення підприємством ТОВ «ГАЗ» високого рівня ефективності й конкурентоспроможності необхідно вдосконалити систему сучасного менеджменту. В умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства. Постійне збільшення чистого прибутку – це стає джерело фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), виплати дивідендів, створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників підприємства, благодійної діяльності. Чистий прибуток – найважливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємств, оскільки відбиває ступінь його активності та фінансового благополуччя, а також ефективність менеджменту.

### **3.2. Економічне обґрунтування створення організаційних заходів з метою удосконалення управління збутом ТОВ «ГАЗ»**

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями». Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), слід виділяти певні види механізмів управління. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші [6].

Пропонуємо розробити програми заходів щодо удосконалення економічного механізму управління досліджуваним підприємством на основі схеми розвитку підприємства (рис. 3.3).

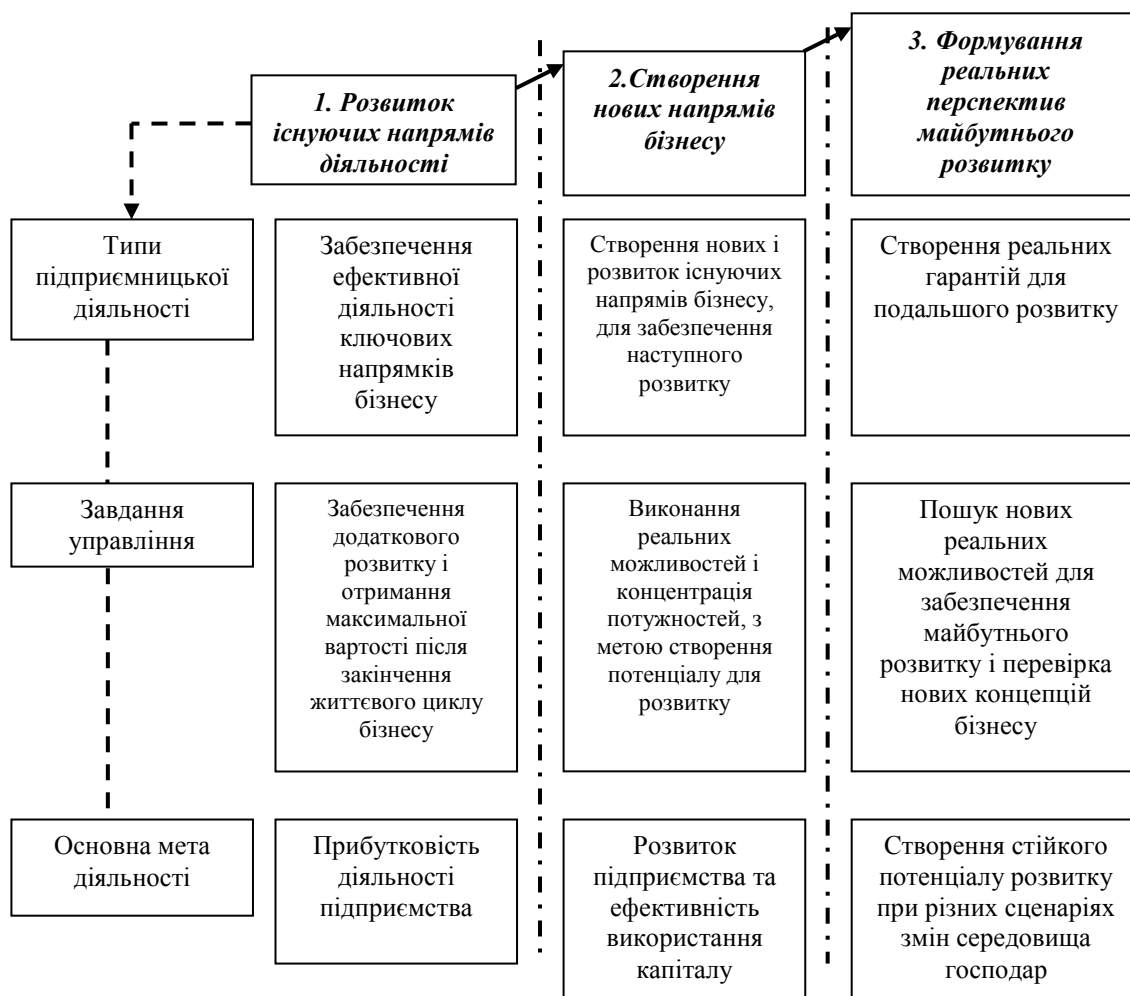


Рис. 3.3 – Розробка програм заходів з реформування системи управління збутом ТОВ «ГАЗ»

Варто відзначити те, що процес управління розвитком ТОВ «ГАЗ» ускладнений недосконалістю законодавчих та виконавчих документів, непостійністю і високим рівнем оподаткування, недостатньою державною підтримкою, відсутністю системи регулювання зовнішньоекономічної діяльності у сфері послуг; високою візовою вартістю і тривалістю оформлення візи в окремі країни.

Концептуальний механізм управління розвитком механізмом збуту ТОВ «ГАЗ» розроблений нами на рис. 3.4.

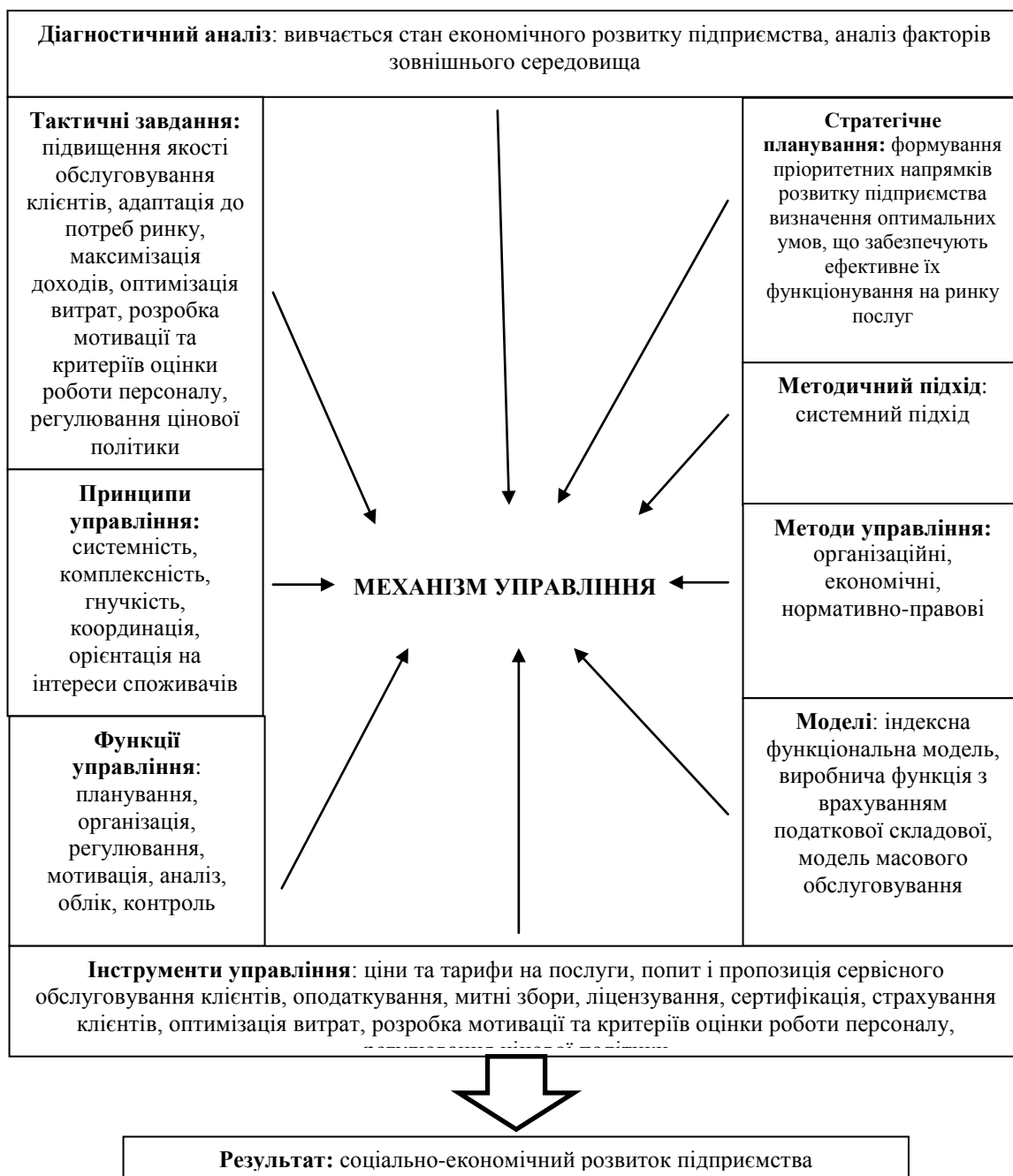


Рис. 3.4 – Побудова механізму управління розвитком збуту ТОВ «ГАЗ»

Відповідно до вище запропонованого алгоритму побудови економічного механізму управління збітом ТОВ «ГАЗ», слід визначити цільові орієнтири управління розвитком досліджуваного підприємства. По-перше, варто визначити цілі функціонування та розвитку ТОВ «ГАЗ». Так, цілі управління розвитком ТОВ «ГАЗ» повинні бути соціально орієнтовані, тобто задовольняти конкретні потреби клієнтів, а досягнення їх повинно бути ресурсно

забезпеченим. Для споживачів – це сфера формування і задоволення потреб у конкретних послугах та продуктах; для підприємців – сфера застосування капіталу і галузь діяльності; для суб'єктів управління місцевого рівня – сфера отримання доходів до бюджету; для суб'єкта управління національного рівня – можливість вирішення соціально-економічних проблем у загальнодержавному масштабі.

Отже, розробка ефективних програм з управління розвитком збіті ТОВ «ГАЗ» можливе на основі розробки цілісного концептуального механізму управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних тактичних, стратегічних і оперативних завдань формування та обслуговування клієнтів підприємства, що дозволить досягти поставлених цілей.

Варто відзначити те, що комплексність управління розвитком ТОВ «ГАЗ» повинна передбачати ефективну діяльність лідера експерс-доставки підприємства в комплексі з розвитком сполучених галузей (транспорт, індустрія гостинності, промисловість, сільське господарство, лісове, водне господарство, харчова та легка промисловість та ін.). Гнучкість (адаптивність) базується на врахуванні чинника невизначеності, що впливає на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємств лідера експерс-доставки, і реалізується розробкою механізмів, що дають можливість прогнозування тенденцій зміни стану зовнішнього середовища та можливості вироблення адекватних їм впливів.

Ефективність запропонованої програми заходів на основі схеми управління економічним механізмом розвитку збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» визначається сукупністю витрат підприємства з управління матеріальними, природними, фінансовими, інформаційними потоками. Економічна вигода в діяльності досліджуваного підприємства орієнтується на отримання прибутку, що можливо при створенні якісного конкурентоспроможного досліджуваного продукту. З метою підвищення ефективності збутової діяльності підприємства пропонуємо розробити проект поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у регіони, зокрема – відкриття ще однієї автомийки в місті Черкаси.

Таким чином, у результаті розробленої схеми управління економічним механізмом збуту ТОВ «ГАЗ» обґрунтовано необхідність системного підходу до розробки управління розвитком збутової діяльності досліджуваного підприємства через дотримання механізму управління як сукупності підсистем, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії та впливають на ефективність збутової діяльності ТОВ «ГАЗ». Системний підхід до діяльності ТОВ «ГАЗ» дозволяє оперативно отримувати інформацію про діяльність підприємства, сприяти збільшенню конкурентної переваги на ринку, оцінювати економічний ріст і визначати пріоритети розвитку.

### **3.3. Ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління збутової діяльності**

Наведемо етапи та часові параметри початкового етапу проекту відкриття контакт-центру в місті Черкаси наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Етапи та часові параметри початкового етапу проекту поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси

Етап	Час здійснення, дні
Підбір місця для здійснення діяльності	14 днів
Укладення договору оренди	7 днів
Оснащення приміщення	10 днів
Підбір персоналу	14 днів
Налагодження зв'язків з постачальниками	14 днів
Насичення товарним асортиментом	7 днів
Пуск підприємства	7 днів

Слід зазначити, що пункти № 3-5 виконуються одночасно. З огляду на це загальна тривалість реалізації початкової стадії проекту становить 49 днів.

Результати від реалізації проекту відкриття автомийки в місті Черкаси очікуються такими: розвиток бізнесу; збільшення обсягів реалізації принаймні на 10% у перший рік здійснення проекту.

Реалізація будь-якого проекту передбачає значних фінансових вкладень. Витрати за проектами наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати за проектом відкриття автомийки у м. Черкаси

Вид витрат	Сума, тис. грн.
<b>Витрати за проектом відкриття автомийки у м. Черкаси</b>	
Інвестиції в оборотний капітал	1200
Оренда приміщення / квартал 360 кв м за адресою м. Черкаси, вул. Зодчих 78.	200 грн/1 кв м 216
Оренда прилеглої ділянки / квартал 120 кв м біля автомийки	9,6
Охорона контакт-центру / квартал	6,3
Забезпечення потреби у персоналі / квартал	252
Управлінський персонал (2)	90
Автомийники (4)	108
Касири (3)	54
Відрахування у фонди соціального страхування / квартал	55,44
Організаційні витрати	70,32
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>1809,66</b>
<b>Витрати за проектом реорганізації автомийки у м. Черкаси</b>	
Інвестиції у оборотний капітал	
Оренда приміщення / квартал 1500 кв м	135
Оренда прилеглої приміщення / квартал, 1000 кв. м	90
Оренда прилеглої ділянки / квартал, 300 кв. м	9
Охорона автомийки	9
Забезпечення додаткової потреби у персоналі	72
Управлінський персонал (2)	
Відрахування у фонди соціального страхування	15,84
Інвестиції у основний капітал	201
Організаційні витрати	80,52
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>621,36</b>
<b>Витрати за введення нової посадової одиниці на ТОВ «ГАЗ»</b>	
Інвестиції в оборотний капітал	49,02
Утримання робочого місця	
Заробітна плата маркетологу	27
Відрахування до фондів соціального страхування	5,94
Інвестиції в основний капітал	18
Забезпечення робочого місця необхідним обладнанням	
Організаційні витрати	16,32
<b>Усього витрат за проектом (у 1-ий квартал реалізації проекту):</b>	<b>116,28</b>
<b>ВСЬОГО</b>	<b>2547,3</b>

Отже, витрати підприємства на реалізацію проекту підвищення ефективності маркетингової діяльності складатимуть 2547,3 тис. грн. у перший квартал реалізації проекту. У перший рік реалізації проекту інвестиційних витрат знадобиться 1428 тис. грн. Усі інші витрати – заробітна плата персоналу, оренда приміщення, щомісячні витрати на охорону приміщень списуються на собівартість діяльності.

У залежності від стану розвитку ринку, реакції конкурентів, якості реалізації проекту може залежати кінцевий результат впровадження заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності. Тому необхідно розглянути декілька варіантів розвитку подій: оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний. Слід зазначити, що від якості реалізації одного з проектів будуть залежати результати реалізації іншого. Якщо ж, наприклад, новий співробітник буде неефективно виконувати покладені на нього обов'язки або якщо керівництво підприємства при здійсненні господарської діяльності буде дотримуватися старих методів, то в результаті реалізація такого проекту обернеться для підприємства лише додатковими витратами (часу та грошей), а також можливо ще більше погіршить існуючу ситуацію.

Розрахуємо ефективність проекту поширення збітової діяльності у м. Черкаси. Найбільш ймовірний прогноз передбачає отримання чистого доходу від реалізації у розмірі 30 тис. грн./день у розрахунок приймається усереднено 307 робочих днів. Наступні роки прогноуються із такою динамікою обсягів продажу: 2-ий рік – зростання на 15%, 3-ій рік – на 20%. Даний обсяг реалізації визначено на основі минулого досвіду і з урахуванням середньої виручки у місці здійснення продажу конкурентів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення збітової діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за найбільш ймовірним прогнозом

Показники	Найбільш ймовірний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	9210	10591,5	12709,8
Матеріальні витрати	3039,3	3495,3	4194,3
Оплата праці	1008	1108,8	1219,8
Відрахування на соціальні заходи	383,1	421,2	463,5
Амортизаційні відрахування	48	32,7	22,2
Інші операційні витрати	927,6	1020,3	1122,3
Адміністративні витрати і витрати на збут	2763	3177,45	3812,94
Усього витрат	8169	9255,9	10834,8
Прибуток до оподаткування	1041	1335,6	1875
Податок з прибутку, 18%	261	333	468
Чистий прибуток	780,9	1001,7	1406,1

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25% та 95% для найбільш ймовірного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за найбільш ймовірним прогнозом

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	828,9	1034,4	1428,3	3291,6
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	1230				1230
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	663	662,1	731,4	2056,5
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-567	95,1	826,5	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,5128	0,263	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	425,1	272,1	192,6	889,8
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-804,9	-532,8	-340,2	

Отже за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 2056,5$  тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

– індекс доходності інвестицій:  $PI = 2056,5/1230 = 1,7$ ;

– термін окупності:  $TR = 1 + \frac{567}{662,1} = 1,9$  ;

– внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за найбільш ймовірним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{826,5}{826,5 + |-340,2|} \times (95 - 25) = 74,6 .$$

Оптимістичний прогноз впровадження авто мийки в міста Черкаси передбачає ефективне впровадження проекту та обсяги продажу у перший рік реалізації проекту 33 тис. грн./день при зростанні обсягів продажів у 2-ий, 3-ій рік – зростання на 20% щорічно (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за оптимістичним прогнозом

Показники	Оптимістичний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	10131	12157,2	14588,7
матеріальні витрати, тис. грн	3343,2	4011,9	4814,4
Оплата праці, тис. грн	1008	1108,8	1219,8
Відрахування на соціальні заходи, 22%	383,1	421,2	463,5
Амортизаційні відрахування	48	32,7	22,2
Інші операційні витрати	927,6	1020,3	1122,3
Адміністративні витрати і витрати на збут, тис. грн	3039,3	3647,16	4376,58
Усього витрат, тис. грн	8749,2	10242,3	12018,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн	1381,8	1914,9	2570,1
Податок з прибутку	345	480	642
Чистий прибуток, тис. грн	1036,5	1436,4	1927,5

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 25% та 95% для оптимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за оптимістичним прогнозом

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	1084,5	1468,8	1949,7	4503
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	1230	0	0	0	1230

## Продовження таблиці 3.7

Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8	0,64	0,512	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	867,6	940,2	998,4	2805,9
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-362,4	577,5	1575,9	
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 95 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,5128	0,2630	0,1349	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	556,2	386,4	262,8	1205,4
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-673,8	-287,7	-24,6	

Отже, за дисконтної ставки у 25% за найбільш ймовірним прогнозом отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 2805,9$  тис. грн.), що свідчить про ефективність інвестицій. Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту:

- індекс дохідності інвестицій:  $PI = 935,3/410 = 2,3$ ;
- термін окупності:  $TR = 1 + \frac{362,4}{940,2} = 1,4$ ;
- внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за оптимістичним прогнозом:

$$IRR = 25 + \frac{1575,9}{1575,9 + |-24,6|} \times (95 - 25) = 93,9.$$

Песимістичний прогноз передбачає чистий дохід від реалізації у розмірі 24 тис. грн./день, далі щорічне збільшення у межах 15% (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за песимістичним прогнозом

Показник	Песимістичний прогноз		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	7368	8473,2	9744,3
матеріальні витрати, тис. грн	2431,5	2796,3	3215,7
Оплата праці, тис. грн	1008	1108,8	1219,8
Відрахування на соціальні заходи	383,1	421,2	463,5

## Продовження таблиці 3.8

Амортизаційні відрахування	48	32,7	22,2
Інші операційні витрати	927,6	1020,3	1122,3
Адміністративні витрати і витрати на збут,	2210,4	2541,96	2923,25
Усього витрат, тис. грн	7008,6	7921,2	8966,7
Прибуток до оподаткування	359,4	552	777,6
Податок з прибутку	90	138	195
Чистий прибуток, тис. грн	269,7	414	583,2

Далі подамо розрахунок економічної доцільності проекту, шляхом порівняння дисконтованих грошових потоків та інвестицій. Обчислимо значення основних показників доцільності інвестицій, взявши за основну ставку дисконту (мінімальну вимогу до доходності проекту) 5% та 25% для песимістичного прогнозу, що необхідно для визначення показника «внутрішня норма доходності проекту», у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок чистої вартості проекту поширення збітової діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Черкаси за песимістичним прогнозом

Параметр	Значення параметру на розрахункову дату				
	поч. 1-го року	кін. 1-го року	кін. 2-го року	кін. 3-го року	Разом
1	2	3	4	5	8
Обсяг грошового потоку, CF, тис. грн.	0	317,7	446,7	605,4	1369,5
Обсяг інвестиційних вкладень, I, тис. грн.	1230				1230
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 5 %					
Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,952380952	0,907029478	0,8638376	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	302,4	405	522,9	1230,6
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-927,6	-522,3	0,6	0
Розрахунок показника NPV за дисконтної ставки у 25 %					

## Продовження таблиці 3.9

Коефіцієнт дисконтування, $k_d$	1	0,8000	0,6400	0,5120	
Дисконтовані грошові потоки, $CF \cdot K_d$ грн.	0	254,1	285,9	309,9	849,9
Дисконтовані інвестиції, $I \cdot K_d$ грн.	1230	0	0	0	1230
Чиста приведена вартість проекту, кумулятивно, $NPV_i$ грн.	-1230	-975,9	-690	-380,1	

Отже за дисконтної ставки у 5% за песимістичним отримали позитивне значення показника чиста теперішня вартість проекту ( $NPV_{\text{при } R=25\%} = 0,2$  тис. грн.). Далі на основі наведеної вище таблиці обчислимо також і інші показники доцільності здійснення проекту: індекс дохідності інвестицій:  $PI = 410,2/410 = 1$ ; термін окупності:  $TR = 1 + \frac{522,3}{522,9} = 2$ ; внутрішня норма доходності (фактична доходність) проекту за найбільш ймовірним прогнозом:

$$IRR = 5 + \frac{0,6}{0,6 + |-380,1|} \times (25 - 5) = 5,03 .$$

Відсотки зростання доходів підприємства за різними сценаріями були визначені експертним шляхом. Експертами у даному випадку був адміністративний персонал підприємства, виходячи з досвіду ведення бізнесу у даній галузі.

**Висновок.** Отже, підприємство у найближчі роки планує працювати на перспективу на найнижчому рівні рентабельності. У Черкасах така цінова політика на перших етапах просто необхідна, щоб відвоювати частку ринку. Ринок експрес-доставки у ТОВ «ГАЗ» буде працювати не з меншою ефективністю, ніж раніше, але доходи, отримані від реалізації будуть покривати той збиток, що може утворитися у київському відділенні. Проведені нами розрахунки індексу дохідності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми доходності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття ще однієї автомийки у місті Черкаси. Заплановано, що проект окупиться

протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у м. Київ за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 780,9 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів оцінювання стану управління збітом ТОВ «ГАЗ»:

1. Функціонування підприємств у нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств у зв'язку з низкою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною, тому слід значної уваги приділяти збутової політиці підприємства.

У процесі управління підприємствами й визначення ефективності їх збутової діяльності необхідно проводити своєчасні стратегічні зміни, аби врахувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління та високий рівень диференціації видів економічної діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів діяльності, слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий ринок

Виявлено, що до основних проблем побудови ефективної базової моделі стратегічного управління збутової діяльністю ТОВ «ГАЗ» належать: орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність системного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям; фрагментарність і

відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі та ін.

Підсумовуючи результати, констатуємо, що чітко визначена сутність таких термінів і понять, як «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю підприємств», «розподіл», «товарорух» та ін. дозволить знизити ризик комунікаційних непорозумінь у процесі управління збутовою діяльністю. Формування системи організації збутової діяльності необхідно проводити з урахуванням системного підходу з метою створення цілісної моделі, яка б уможливила економічний розвиток підприємства, створила передумови для збільшення обсягів збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку

2. Зазначено, що розробка ефективних програм з управління розвитком економічного механізму збутовою діяльністю ТОВ «ГАЗ» можливе на основі розробки цілісного концептуального механізму управління, який сприятиме вирішенню комплексу взаємопов'язаних тактичних, стратегічних і оперативних завдань формування та обслуговування клієнтів підприємства, що дозволить досягти поставлених цілей.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «ГАЗ» показав, що підприємство використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. Вибір прямого або непрямого каналу розподілу залежить від того, якої стратегії збуту дотримується підприємство. ТОВ «ГАЗ» застосовує стратегію інтенсивного збуту, оскільки підприємство продає товари повсякденного вжитку.

Цільовою аудиторією є кінцевий споживач та дрібнооптові фірми, переважно приватні підприємці, що спеціалізуються на продажу будівельної продукції.

Можна відзначити, що ТОВ «ГАЗ» обмежено використовує в системі міжнародного маркетингу збуту основні маркетингові елементи в Інтернет, деякі з них варто розширювати й поглиблювати, щоб домогтися більшої продуктивності й рентабельності діяльності. На підґрунті виявлених слабких і

сильних сторін організації, а також загроз і можливостей є такі варіанти ведення справ на майбутнє:

- За рахунок впровадження маркетингової служби можна виявити нові вигідні канали збуту товарів та підвищити попит на товари

- За рахунок продажу якісного пального та наявності стабільних партнерів можна стабілізувати економічний стан підприємства, реалізувавши товари за вигідними цінами .

- Ефективним напрямом зміцнення економіки підприємства є диверсифікація. Вона дає можливість підприємству збільшувати обсяг продажів на основі розширеної номенклатури, яка відповідає попиту покупців. Чим більше напрямів в діяльності на підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації і відповідна нижча можливість втрат і збитків від діяльності в цілому, тим менший ризик комерційної діяльності.

3. Проведений аналіз основних економічних показників роботи ТОВ «ГАЗ» показав, що значною мірою виникнення проблем і негативних тенденцій за роки ринкових перетворень у галузі з'явилися наслідком явної невідповідності керування у всіх ланках і організаційних структурах сучасним вимогам функціонування ринкового механізму. У нових умовах господарювання ТОВ «ГАЗ» повинні не тільки адекватно реагувати на ринкові вимоги, але й формувати достатній потенціал саморозвитку.

Для досягнення підприємством ТОВ «ГАЗ» високого рівня ефективності й конкурентоспроможності необхідно вдосконалити систему сучасного менеджменту.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства пропонуємо розробити проект поширення діяльності ТОВ «ГАЗ» у регіони, зокрема – відкриття ще однієї автомийки в місті Черкаси. Проведені нами розрахунки індексу дохідності інвестицій, терміну окупності та внутрішньої норми доходності свідчать про ефективність інвестицій, спрямованих відкриття ще однієї автомийки у місті Черкаси. Заплановано, що проект окупиться протягом 2-х років, а величина чистої вартості проекту поширення діяльності ТОВ «ГАЗ»

у м. Черкаси за найбільш ймовірним прогнозом у 1-й рік відкриття становить 780,9 тис. грн., що сприятиме розвитку підприємства та підвищенню його прибутковості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т. В. Технологія оцінки соціальних програм та проектів / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов. - Кіровоград : ІСКМ, 2007. - 100 с.
2. Андреева О. Д. Технология бизнеса: Маркетинг : учеб. пособ. / О. Д. Андреева. — М. : Дело, 2001. — 224 с.
3. Архипов В.Е. Маркетинг. Техника создания спроса / В.Е. Архипов. - М. : Изд-во : Вершина, 2005. - 300 с.
4. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. — 229 с.
5. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою: навч. посіб. / Л. В. Балабанові, Ю. П. Митрохіна. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства / Монографія Л.В. Балабанова , Ю.П. Митрохіна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Донецьк, 2009. - 245 с..
7. Барила Л. Я. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / Л. Я. Барила // Вісник Львівської комерційної академії. (Серія економічна). — 2011. — Вип. 36. — С. 22—26.
8. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом. – Чернівці: Рута, 2007. – 28 с.
9. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О.С. Белоусова, О.Л. Клименко, К.В. Лещина // Держава та регіони. - Сер. Економіка та підприємництво. - 2011. - № 4. - С. 78-81.
10. Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс] / А. Богданович, С. Розумей. - URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.

11. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств / О.М. Варченко // Економіка та управління АПК. - 2014. - № 2. - С. 21-26.
12. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией : учеб. пособ. / П. Винкельманн ; пер. с нем. — М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. — 668 с.
13. Гавришко Н.В. Облік і аналіз маркетингової та збутової діяльності: управлінський аспект: дис. канд.екон.наук: 08.06.04 / Гавришко Н.В. - Тернопіль, 2001. - 256 с.
14. Гаджинский А.М. Логистика : учебник [для ВНЗ] / А.М. Гаджинский. - 5-е изд., [пе- рераб. и доп.]. - М. : Книготорг. центр "Маркетинг", 2002. - 408 с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: ученик / И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - 685 с.
16. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. — № 3. — С. 102-107.
17. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Й. Гнилянська, В. Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка», 2014. — URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
18. Голубков Е. П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом, 2005. — № 3. — URL: <http://www.mavriz.ru/artides/2005/3/3747.html>.
19. Голубков Е.П. Маркетинг : словарь-справочник / Е.П. Голубков. - М. : Изд-во "Дело", 2000. - 440 с.
20. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс]. - URL: [kneu.edu.ua/get\\_file.php?id=2709](http://kneu.edu.ua/get_file.php?id=2709)
21. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч, посіб]. / М. І. Дідківський, – К. : Знання, 2006. – 462 с.

22. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
23. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниково- вой. - М. : Астрель, 2004. - 284 с.
24. Кальченко А. Г. Логістика : підруч. / А. Г. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с.
25. Кальченко А.Г. Логістика: навч. посібник / А.Г. Кальченко. — К.: КНЕУ, 2010. — 148 с.
26. Кальченко А.Г. Основи логістики : навч. посібн. / А.Г. Кальченко. - К. : Вид-во "Знання", КОО, 1999. - 135 с.
27. Капранчикова Е. И. Сбытовая деятельность как важный фактор развития кондитерской фабрики в современных условиях [Электронный ресурс] / Е. И. Капранчикова // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2011. — Вып. № 12. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n7sbytovaya-deyatelnost-kak-vazhnyy-faktor-razvitiya-konditerskoy-fabriki-v-sovremennyh-usloviyah>.
28. Кислий В.М. Логістика: теорія та практика / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Смоляник. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
29. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. В. Ключник // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. — Вип. 4. — С. 414—418.
30. Колыванов В. Ю. Организация снабженческо-сбытовой деятельности строительных предприятий: маркетинговый аспект [Электронный ресурс] / В. Ю. Колыванов, Т. В. Якубов, Б. И. Алиев. — URL: <http://www.rppe.ru/wp-content/uploads/2011/05/kolyvanov-v-y-yakubov-tv-aliev-bi.pdf>.
31. Кондратенко Н. О. Впровадження концепції маркетингової логістики в процесі управління закупівельно- збутовою діяльністю

промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Кондратенко. — URL : <http://eprints.kname.edu.Ua/29598/1/46.pdf>

32. Косенков С.І. Маркетингові дослідження : навч. посібн. / С.І. Косенков. - К. : Вид. дім "Скарби", 2004. - 464 с.

33. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1990. — 657 с.

34. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. - 656 с.

35. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості / О.В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні, 2005. - Вип. № 14. - С. 536-559.

36. Кривов'язюк І. В. Комплексна економічна діагностика підприємства : моно-графія / І. В. Кривов'язюк, Т. В. Божидарнік. - Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. - 226 с.

37. Крикавський Є.В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістики: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.01 / Крикавський Євген Васильович. - Львів, 1997. - 418 с.

38. Кулиняк І.Я. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу / І.Я. Кулиняк, О.В. Кошик // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. - Вип. 4. - С. 464-468.

39. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства / Н.З. Лагоцька // Бізнес Інформ. - 2014. - № 5. - С. 302-306.

40. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'я- нець. - К. : Вид-во КНЕУ, 2002. - 272 с.

41. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації / Ю.П. Митрохіна // Тор-гівля і ринок України. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — С. 71—79.

42. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.В. Музика. — Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. — 166 с.

43. Морозов М.А. Стратегия и тактика продвижения товара на рынок / М.А. Морозов, А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед. - Харьков : Изд-во "Основа", 1998. - 176 с.
44. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навч. посіб. / Т.Л. Мостенська. — К.: Кондор, 2010. — 240 с.
45. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств / Є.О. Музичка // Економічний часопис XXI, 2013. - №11-12 (2). - С. 64 - 67.
46. Мыльник В. В. Исследование систем управления / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко, В. А. Волочиенко. — [2-е изд., перераб и доп.]. — М. : Академический Проект, 2003. — 352 с.
47. Наумов В.Н. Маркетинг збуту: навчальний посібник, 2008.- 52 с
48. Нейкова Л.І., Круценко І.В. / Управління збутом продукції агропідприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності//Ефективна економіка №11, 2013 [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2483>
49. Панкрухин А. Л. Маркетинг : учеб. / А. П. Панкрухин. — М. : Ин-т междунар. права и экономики им. А. С. Грибоедова, 1999. — 398 с.
50. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.П. Пелішенко. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 200 с.
51. Притиченко Т.І. Комерційна діяльність підприємств / Т.І. Притиченко, В.М. Щетинін. - Харків: Харківський нац. економічний ун-т, 2010. - 320 с.
52. Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності / А.Ж. Сакун // Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. — Херсон: Херсонський державний аграрний університет, 2010. — Вип. 72. — С. 230-236.
53. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.В. Терент'єва // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. - URL: <http://www.economy.myka.com.ua/?op=1&z=4783>.
54. Тисячук І.О. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства / І.О. Тисячук // Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів

ВНТУ (Вінниця, 22–24 березня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3012>.

55. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання у сфері туризму [Електронний ресурс], 2006 - URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/articles/KultNar/nknp79/pdf/knp79\\_60-64.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/articles/KultNar/nknp79/pdf/knp79_60-64.pdf)

56. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства / В.І. Хомяков. — К.: Кондор, 2009. — 434 с.

57. Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник, 2006. – № 3. – С. 34 – 38.

58. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник, 2012. — № 4(37). — С. 88—95.

59. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посіб. / В.М. Щербань. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 208 с.

60. Novart J. Suggestion for a Comprehensive Measure of Concentration / J. Novart // Southern Economic Journal, 1970. - No 36. – P. 446-452.

61. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД. - № 3 (77). - С. 102-106.

62. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства / О.М. Зборовська // Інвестиції: практика та досвід, 2010. - № 2. - С. 24-27.

63. Саєнко М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій / М.Г. Саєнко. - Тернопіль: ТНЕУ, 2012. - 247 с.

64. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 240 с.

65. Семенова А.Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарськими підприємствами: теоретико-методологічні аспекти / А.Ю. Семенова // Вісник Полтавської державної аграрної академії, 2012. - С. 186-190.

66. Чукіна І.В. Організаційно-економічний механізм у системі управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств / І.В. Чукіна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. - Т. 15. - № 3. - Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2014. - С. 230-236.

67. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.

68. Гнилянська Л.Й. Організація збутової діяльності підприємства / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка». - 2014. - [Електро-нний ресурс]. - URL: <http://ena.lp.edu.ua>

69. Балабанова Л. В. Маркетинг: [підруч]. / Л.В. Балабанова - Донецьк, 2002. – 78 – 92 с.

70. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні наук, 2014. - Випуск 6. – С. 65 – 110 с.

71. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. – 213 - 254 с.

72. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. - М., 2003. - 99 с.

73. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 34 - 71 с.

74. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. - СПб., 2004. – 121 - 134 с.

75. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2005. – 43 - 76 с.

76. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. — 2009. — № 03 (46). — С. 45 - 64 с.

77. Богачов В. І. Експортний маркетинг в діяльності підприємств АПК України / В. І. Богачов, Н. В. Шашло // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля:– Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2008.– 254 с.
78. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. - № 1.
79. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2007. – 416 с.
80. Головка І., Тимощук О. У загальній структурі експорту до ЄС третина належить агропродукції. – Інтерв'ю з Міністром аграрної політики і продовольства України М. Присяжнюком / І. Головка, О. Тимощук // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2013. № 39
81. Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007р. № 1158.
82. Красноручський О.О. [Генезис та теоретико-методологічне значення категорії «ринковий розподіл продукції»](#)/О.О. Красноручський // Вісник Харківського нац. тех. ун-т сільського господарства. – Харків, 2013. – 318 с.
83. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010.
84. Мельник Т. Тенденції розвитку міжнародних торговельних відносин та зовнішнього сектору України / Мельник Т. // Економіст, 2004. — № 11. – С. 52–55.