

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

ДИПЛОМНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

Управління збутовою діяльністю підприємства

Виконав: студент групи БДМН- 17

спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Жмак Б.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Невмержицька С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Млік А.Г.

(прізвище та ініціали)

Київ 2021

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮЗавідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

Касич А.О.

(підпис)

(П.І.Б.)

«_____» _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ**НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Жмаку Богдану Валерійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Управління збутовою діяльністю підприємства

Науковий керівник роботи к.т.н., доцент Невмержицька С.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від «15 » 03. 2021 року _____ №75уч.

2. Строк подання студентом дипломної роботи 01.06.2021

3. Вихідні дані до дипломної бакалаврської роботи: законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Центр Агро Київ»

4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити). Удосконалення системи управління персоналом організації. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Центр Агро Київ». Розроблення пропозицій щодо удосконалення управління збутовою діяльністю у ТОВ «Центр Агро Київ».

5. Дата видачі завдання 5 лютого 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної бакалаврської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	08.03-15.03.2021	
2	Розділ 1 Теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємства	16.03-15.04.2021	
3	Розділ 2 Комплексний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр Агро Київ»	16.04-12.05.2021	
4	Розділ 3 Напрямки удосконалення збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ»	12.05-23.05.2021	
5	Висновки	24.05-27.05.2021	
6	Оформлення дипломної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	28.05-31.05.2021	
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	01.06.2021	
8	Перевірка дипломної бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)		
9	Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)		

Студент	_____	Жмак Б.В. _____
	(підпис)	(ініціали та прізвище)
Науковий керівник роботи	_____	Невмержицька С.М. _____
	(підпис)	(ініціали та прізвище)
Рецензент	_____	Млік А.Г. _____
	(підпис)	(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Жмак Б.В. Управління збутовою діяльністю підприємства – Рукопис.

Дипломна бакалаврська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021 рік.

Дипломну бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних завдань та обґрунтуванню практичних напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю на підприємстві, що реалізує препарати для рослинництва. На підставі проведеної аналітичної оцінки управління збутом ТОВ «Центр Агро Київ» розроблено заходи щодо його удосконалення.

Запропоновано основні напрями удосконалення системи управління збутовою діяльністю з використанням альтернативних методів збуту та стимуляції продажів ТОВ «Центр Агро Київ», що передбачають удосконалення системи мотивації працівників підрозділу збуту та розширення штату підрозділу збуту з метою застосування альтернативних методів продажу, використання державної програми кредитування для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%», які призведуть до збільшення обсягів продажів, отримання додаткових прибутків та підвищать ефективність діяльності підприємства.

Ключові слова: збут, управління збутовою діяльністю, стимуляція збуту, мотивація, прибуток.

SUMMARY

Zhmak B.V. Management of sales activities of the enterprise - Manuscript.

Bachelor's thesis in the specialty 073 «Management». – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2021.

Thesis is devoted to the study of theoretical problems and substantiation of practical areas of improvement of the sales management system at the enterprise that sells crop protection products. On the basis of the conducted analytical assessment of sales management of LLC «Center Agro Kyiv» measures for its improvement are developed.

The main directions of improvement of the sales management system with the use of alternative sales methods and sales promotion of Center Agro Kyiv LLC are proposed. «Available loans 5-7-9%», which will increase sales, generate additional profits and increase the efficiency of the enterprise.

Key words: sales, sales management, sales promotion, motivation, profit.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Теоретичні основи і сутність поняття управління збутовою діяльністю ..	10
1.2. Форми, фактори та підходи в організації збуту продукції як найважливішої складової економічної категорії.....	19
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЦЕНТР АГРО КИЇВ».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Центр Агро Київ».....	38
2.2. Аналіз фінансового стану та комплексне оцінювання збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР АГРО КИЇВ».....	66
3.1. Стимуляції збутової діяльності підприємства на ТОВ «Центр Агро Київ»....	66
3.2. Використання альтернативних методів продажу як основний пріоритет збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ».....	69
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. У сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх запроваджених на підприємстві заходів, спрямованих на одержання прибутку. Управління збутовою діяльністю підприємства є найважливішим аспектом, який не можливо переоцінити. Основним завданням підрозділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства. Від правильно організованої збутової діяльності залежить ефективність і стабільність роботи як кожного окремого підприємства, так і всіх взаємопов'язаних з ним підприємств, всіх виробників та споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства. Збутова політика – це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук покупця; встановлення ціни відповідно до якості товару та попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації.

Варто зазначити, що окремі проблемні аспекти збутової політики підприємства знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: П. І. Белінський, Дж. Болта, П. П. Гаврилко, Д. Джоббером, Д. Ланкастером, В. В. Ткаченко, С. Є Хрупович, Є. А. Уткіна, С. В. Шпилик тощо, .За результатами проведених досліджень встановлено, що управління збутовою діяльністю підприємства направлене на підвищення ефективності роботи підприємства. Оскільки головною метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку, саму тому збутовій діяльності має надаватися як найбільше уваги. В умовах ринкової конкуренції важливим є правильно організоване управління збутовою діяльністю підприємства що зосереджене на пошуку оптимальних шляхів просування товарів на ринок, використання альтернативних методів збуту, зокрема у формі товарної аграрної розписки, збільшення товарообігу, зниження витрат на збут. Впровадження в практику

збутової діяльності підприємства запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління збутової діяльності, а як наслідок і прибутковості діяльності в цілому та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Отже, вищенаведені аспекти підтверджують актуальність обраної теми дипломної роботи: «Управління збутовою діяльністю підприємства», яка виконана за матеріалами ТОВ «Центр Агро Київ».

Метою роботи є аналіз управління системи збуту ТОВ «Центр Агро Київ» і розробка пропозицій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній бакалаврській роботі

визначено ряд взаємопов'язаних завдань, основними з яких є:

- узагальнення теоретичних основ системи збуту продукції на підприємствах;
- дослідження основних форм організації збуту продукції в сучасних умовах;
- виокремлення факторів впливу на збутову політику підприємства;
- проведення аналізу системи збуту та просування продукції ТОВ «Центр Агро Київ»;
- розробка пропозицій щодо стимулювання збуту та використання альтернативних методів продажу;
- обґрунтування економічної ефективності управління збутом ТОВ «Центр Агро Київ».

Об'єктом дослідження є – дослідження збутової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ».

Методи дослідження. Дипломну роботу виконано на основі теоретичної, методологічної та інформаційної бази, до складу якої входять закони та нормативні акти України; наукові праці сучасних вчених з проблем менеджменту, маркетингу, маркетингових досліджень, стратегічного маркетингу, стратегічного менеджменту; статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Центр Агро Київ»; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

Під час проведення дослідження використано такі методи:

загальнонаукові методи, наукового пізнання, аналіз і синтез, комплексні дослідження, економіко-статистичні, математичні, кількісного та якісного аналізу, порівняння, групування, графічний, табличний.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають матеріали праць українських і зарубіжних вчених, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі.

Наукова новизна одержаних результатів. У дипломній бакалаврській роботі обґрунтовано концептуальні аспекти удосконалення управління збутовою політикою ТОВ «Центр Агро Київ» та запропоновано нові методичні та практичні рекомендації щодо вирішення даної наукової проблематики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр Агро Київ», обґрунтуванні пропозиції щодо розширення штату підрозділу збуту, запропоновано використання альтернативних методів збуту, які призведуть не тільки до підвищення прибутковості досліджуваного підприємства, але і до поліпшення фінансового та виробничого стану аграріїв. Враховуючи специфічну систему збуту ТОВ «Центр Агро Київ» основану на особистих зв'язках, з метою стимуляції продажів вдосконалено систему мотивації підрозділу збуту.

Станом на 01.03.2021 підприємство вже отримало перший транш кредиту за державною програмою підтримки малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». Також в березі були прийняті на роботу два менеджери з альтернативних методів продажу з досвідом роботи з зернотрейдерами. На сьогоднішній день укладено близько 30 угод з аграріями саме з використанням аграрної розписки як альтернативного методу продажу. Перші результати, навіть перевищили очікування ТОВ «Центр Агро Київ». Відповідно до укладених аграрних розписок вже реалізовано значний обсяг минулорічного зерна 3 і 4 класу. Великий попит на зернові культури в передсезоння обумовлений економічною

ефективністю пов'язаною з тим, що зерно вже не потребує витрат на сушку та зберігання і може бути оперативно реалізоване.

Апробація результатів досліджень. Результати проведених в ході виконання дипломної бакалаврської роботи досліджень були опубліковані у збірнику матеріалів XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути», 11 червня 2021 р.; м. Київ (тези доповіді «Управління збутовою діяльністю підприємства»).

Структура й обсяг дипломної бакалаврської роботи. Дипломна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 106 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 13 таблиць та 13 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел із 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи і сутність поняття «управління збутовою діяльністю»

В останні роки відбувається активна інтеграція української економіки у світову систему господарювання. Низка економічних реформ, що було проведено в Україні і які тривають і досі, мають на меті збільшення відповідальності та самостійності підприємств. Зміна економічної поведінки підприємств передбачає удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємств, яка є в свою чергу одною з найважливіших основ функціонування підприємства. Правильно організована збутова діяльність є запорукою успіху підприємства на ринку.

Система управління збутовою діяльністю є основною метою маркетингу та заключним комплексом діяльності промислового підприємства, щодо реалізації товару споживачу.

Для вітчизняних підприємств та організацій важливими є теоретичні аспекти іноземних та вітчизняних вчених, а також передовий досвід зарубіжних компаній щодо управління збутовою діяльністю. Специфіка діяльності підприємств у різних країнах є відмінною, але українські підприємства можуть використовувати передові знання іноземних компаній у напрямку ефективного управління збутовою діяльністю. Сучасний ринок характеризується коливаннями ринкового середовища, високою інтенсивністю конкуренції, нестабільністю макроекономічних показників, високими вимогами споживачів до якості продукції та в цілому підприємств і організацій. Щоб зайняти міцну позицію на ринку українські підприємства змушені впроваджувати у своїй діяльності новітні механізми і технології управління збутом.

Управління збутовою діяльністю підприємства займає центральне місце у цілісній економічній системі підприємства і системі управління зокрема.

Співвідношення понять «збут-маркетинг» та «збут-логістика» визвало низку дискусій у науковців-економістів. Різниця між цими поняттями досить часто є незрозумілою. Науковці використовують однакові терміни при визначенні різних понять. Це вносить певні труднощі у практичне формування структурних підрозділів підприємства, які займаються управлінням збутовою діяльністю і безпосередньо збутом. Складнощі виникають у встановленні повноважень працівників, розподілі обов'язків; при прийнятті певних управлінських рішень щодо організації, регулювання, обліку, контролю та економічного аналізу збутової діяльності, мотивації персоналу, планування тощо. В ринкових умовах важливо використовувати всі можливі методи та прикладати максимум зусиль для розширення відтворення, тобто прискорення товарообігу і кругообігу капіталу, з постійним збільшенням обсягів. На нашу думку, дослідження управління збутовою діяльністю і насамперед процесу збуту, як самостійних категорій, надає можливість виокремити проблемні моменти у цій сфері, визначити завдання та конкретні шляхи їх вирішення за допомогою теоретичних джерел, сформувані перелік рішень, висновків і зродити об'єктивну оцінку.

На основі досліджених науково-економічних літературних джерел, було визначено роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства в умовах посиленних процесів інтеграції (рис.1.1).

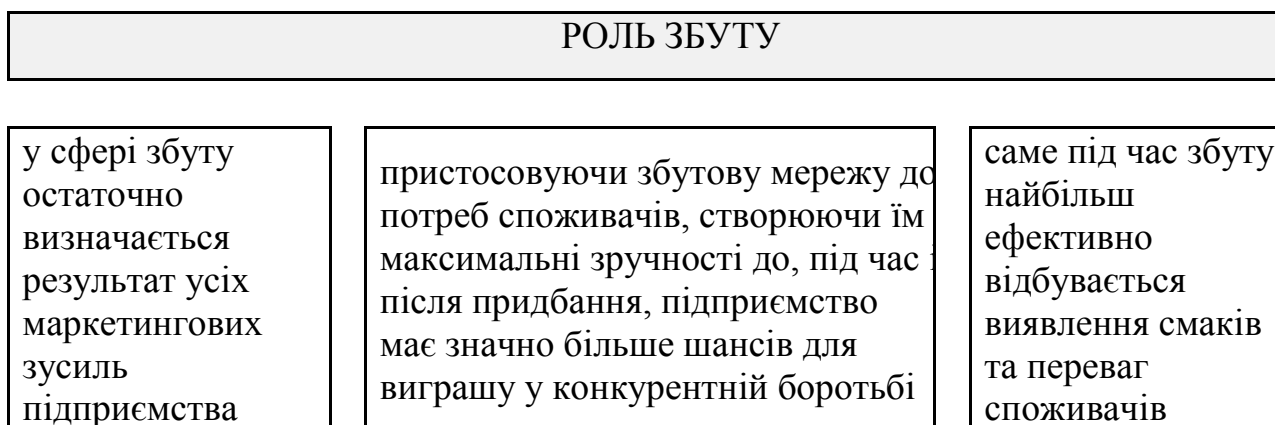


Рис. 1.1. Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства [9, с.52]

З метою формування ефективної системи управління продажами на підприємствах наукові дослідження стають більш актуальними і вимагають вивчення сутності термінів «збут» і «збутова діяльність». Доцільно встановити сутність поняття «збут», «управління збутовою діяльністю», «збутова політика». У науковій літературі поняття «управління збутовою діяльністю» та «збутова політика» часто розглядаються як синоніми та взаємопов'язані поняття.

У табл. 1.1 представлені наукові визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю», «збутова політика».

Науковці мають різні бачення, щодо поняття «збут», але основною відмінністю у визначеннях є те, що з погляду вчених [3, с. 326; 6, с. 173; 6, с. 56; 71, с. 365; 10, с. 37; 73, с. 88] «збут» є насамперед процесом фізичного переміщення товару, визначають його як «розподіл», «товарорух»; інша ж група вчених [2, с. 227; 5, с. 349; 59, с. 25; 51, с. 206; 54] визначають «збут» як діяльність.

Праці українських учених-економістів [2; 9; 12, 20; 37] дають змогу стверджувати, що сучасна наукова думка висуває різні тлумачення поняття «збутова діяльність»: одна частина вчених ототожнюють її з поняттями «розподіл», «товарорух» або «збут» [73; 20]; друга частина розглядають як продаж або як фінальну стадію господарської діяльності підприємства [2; 51], або дають дуже широке визначення, насамперед розкриваючи ці поняття та їх сутність через процес управління збутовою діяльністю.

Поняття «збутова діяльність» і «збут» у науковій літературі вживаються як слова синоніми. Науковці Д. Джоббером та Д. Ланкастером вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу. Вони стверджують, що вся робота повинна координуватися ідеєю маркетингу, оскільки продаж продукції та управління збутом пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців [37, с. 121].

Таблиця 1.1

**Визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю»,
«збутова політика»**

Поняття	Визначення
Збут	Безпосередньо продаж продукції [37, с. 227]
	Багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [3, с. 326]
	Ланцюг, який зв'язує підприємство-виробник з споживачем через проміжні елементи: збутовиків, торгових посередників, ініціаторів покупки [6, с. 74]
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [34, с. 349]
	Процес перетворення продукції в гроші і задоволення потреб покупців [6, с.56]
	Процес реалізації виготовленої продукції з метою перетворення товарів на гроші і задоволення потреб споживачів [71, с. 365; 73, с. 88]
	Реалізація товарів чи послуг, перехід права володіння товаром з одних рук в інші, тобто момент продажу [59, с. 25]
	Транспортування, складування, доробка, просування до оптових та роздрібних пунктів реалізації, передпродажна підготовка та продаж товарів [51, с. 206]
	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 заковує його [68, с. 128]
	Вид комерційної діяльності підприємства, який складається з цілісного процесу доведення продукції до кінцевого споживача та сукупності маркетингових заходів щодо вивчення потреб, формування та стимулювання попиту [11]
Є системою відносин і заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом використання ринкової інфраструктури з метою задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку [73]	
Управління збутовою діяльністю	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 [68, с. 35; 73, с. 91]
	Процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [13, с. 212; 68]
	Орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту [73, с. 90]
Збутова політика	Збутова політика в системі маркетингу – це організація процесу по стадійного руху товарів [15, с. 139]
	Це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі [39, с. 306]
	Передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим – максимальні результати господарської діяльності підприємству [37, с. 13]

У своїх публікаціях П. І. Белінський зазначає, що «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» [40].

Згідно з твердженнями Дж. Болта, Є. А. Уткіна, С. В. Шпилик та С. Є. Хрупович, поняття «збут» та «управління збутом» можна розглядати, як процес, що має певні особливості. Але, якщо для Дж. Болта «збут – це процес перетворення продукції і задоволення потреб покупців» [6, с. 56], для С. Є. Хрупович – це «сукупність дій» [68], хоча, як ми вже визначили «сукупність певних дій» і є «процесом», тобто науковець погоджується з баченням Дж. Болта, але вносить важливі доповнення, наголошуючи увагу, що такий процес виконується аж «до того моменту, коли споживач заковує його».

Головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [40, с. 124-136].

Термін «управління збутом», доволі поширений і використовується в багатьох тлумаченнях. Деякі дослідники визначають його як загальне управління збутовою діяльністю підприємства. Решта під управлінням збутом розуміють насамперед планування та щоденне керівництво збутовою діяльністю підприємства. Управління збутом, в цьому випадку, виступає як одна з багатьох функціональних задач підприємства, що впроваджуються згідно встановленого плану, що є складовою частиною плану маркетингу та частиною загального плану діяльності підприємства.

Варто зазначити, що сутність поняття «збутова діяльність» це, насамперед, вимога до збуту у максимальній мірі задовольняти потреби покупців, причому з найбільшою зручністю для них, і одночасно враховувати фактор впливу конкурентів.

Слід зауважити, що у понятті «управління збутом» ключовим є слово «збут», під цим словом розуміють деякий «процес» в інших випадках визначають його як певну «діяльність».

Відповідно до одного з наукових тлумачень, під поняттям «збут» розуміють діяльність підприємства, яка охоплює маркетингові, комунікаційні, комерційні та транспортні відносини з покупцями, з метою отримання виручки та задоволення потреб споживачів на основі еквівалентного обміну [22].

Варто зауважити, що дуже важливим положення щодо сутності управління збутовою діяльністю є позиція науковців, якої тлумачать дане поняття. Бачення вчених-економістів з цього питання можна виокремити по двом напрямкам. Трактують з позиції маркетингу та з позиції менеджменту. Заслуговує уваги погляд, який розкриває у своїх дослідженнях Філіп Котлер, який є засновником концепції маркетингового управління (англ. *marketing management*), що включає «сегментацію, таргетування окремих груп споживачів та позиціонування товару» [23].

Визначення управління збутовою діяльністю як частини концепції маркетингового управління і розглядатись лише з позиції менеджменту чи маркетингу не може, адже містить зміст обох позицій, які є не протилежними, а лише доповнюють одна одну.

Вкрай важливим при управлінні збутовою діяльністю підприємств є здатність впроваджувати на практиці позиції науковців-економістів про управління та досягнення цілей щодо просування товару на ринок, використовувати різні інструменти, методи та засоби.

Отже, поняття «збут» та «управління збутом», розкриває не сукупність певних дій, а описує саме діяльність. А саме, управління збутовою діяльністю – це діяльність підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку спрямована на створення ефективного товароруку для задоволення потреб споживачів та підтримування конкурентоспроможності з вигодою для підприємства [3, с. 167].

Проаналізувавши наукові джерела, було встановлено, що управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління збутом, приводить до прогнозованого результату та

найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей).

Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення за допомогою методів, та інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди є змістом поняття «управління збутом».

Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне запровадження збутової стратегії можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати його ринкову діяльність в умовах конкуренції [22, с. 94].

Отже, метою збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції підприємства з визначеною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів.

Цілі збутової діяльності повинні бути вимірюваними, співставними, мати певний термін виконання та виходити з місії підприємства. При цьому, стратегічні цілі є найпріоритетнішими. Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, або, іншими словами, для досягнення завдань збутової політики [43, с. 65].

Створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка враховує інтереси регіональних виробників є пріоритетним завданням підприємств будь якої форми власності. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення [73, с. 90].

Під сучасним управлінням збутовою діяльністю слід розуміти систему економічних відносин, що складаються в процесі виробництва і збуту продукції, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи товароруку, системи комунікацій, ефективного управління персоналом, а також

планування, організацію, контроль і аналіз збутової діяльності підприємства з метою найбільш повного задоволення потреб покупців і одержання прибутку [58, с.23].

Управління збутовою діяльністю підприємства повинно мати на меті досягнення успіху на ринку, виокремлення певного ринкового сегменту та встановлення переваги над конкурентами.

Управління збутовою діяльністю має вирішувати наступні завдання:

- визначати цілі збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства;
- ставити завдання, планувати, прогнозувати, розробляти стратегію і тактику для досягнення найкращого результату;
- організовувати і координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням реалізації оптимізаційних задач;
- контролювати і оцінювати отримані результати;
- організовувати ефективне інформаційне та управлінське забезпечення системи збуту [27, с. 39].

Процес управління збутовою діяльністю вимагає організацію раціональної і ефективної системи товарообігу, комунікацій і управління персоналом. Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати процес продажів, виявляти і ранжувати прогалини для їх поступового вдосконалення. Переважна частина підприємств, шукаючи шляхи отримання додаткового прибутку, створюють власні багатофункціональні підрозділи збуту.

Управління збутовою діяльністю – це безперервний процес, що носить циклічний характер. Сучасний відділ продажів – це складний багатофункціональний механізм в структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно перш за все підібрати висококваліфікований персонал.

Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників, а точніше їх активністю [6, с.249].

Основним завданням підрозділу збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку

підприємства. Більш детальні завдання ставляться в залежності від збутової політики підприємства.

Зміст функцій підрозділу збуту включає такі основні напрямки: планування, організацію, мотивування, контроль і регулювання. Докладно система управління збутовою діяльністю підприємства представлена на (рис. 1.2).

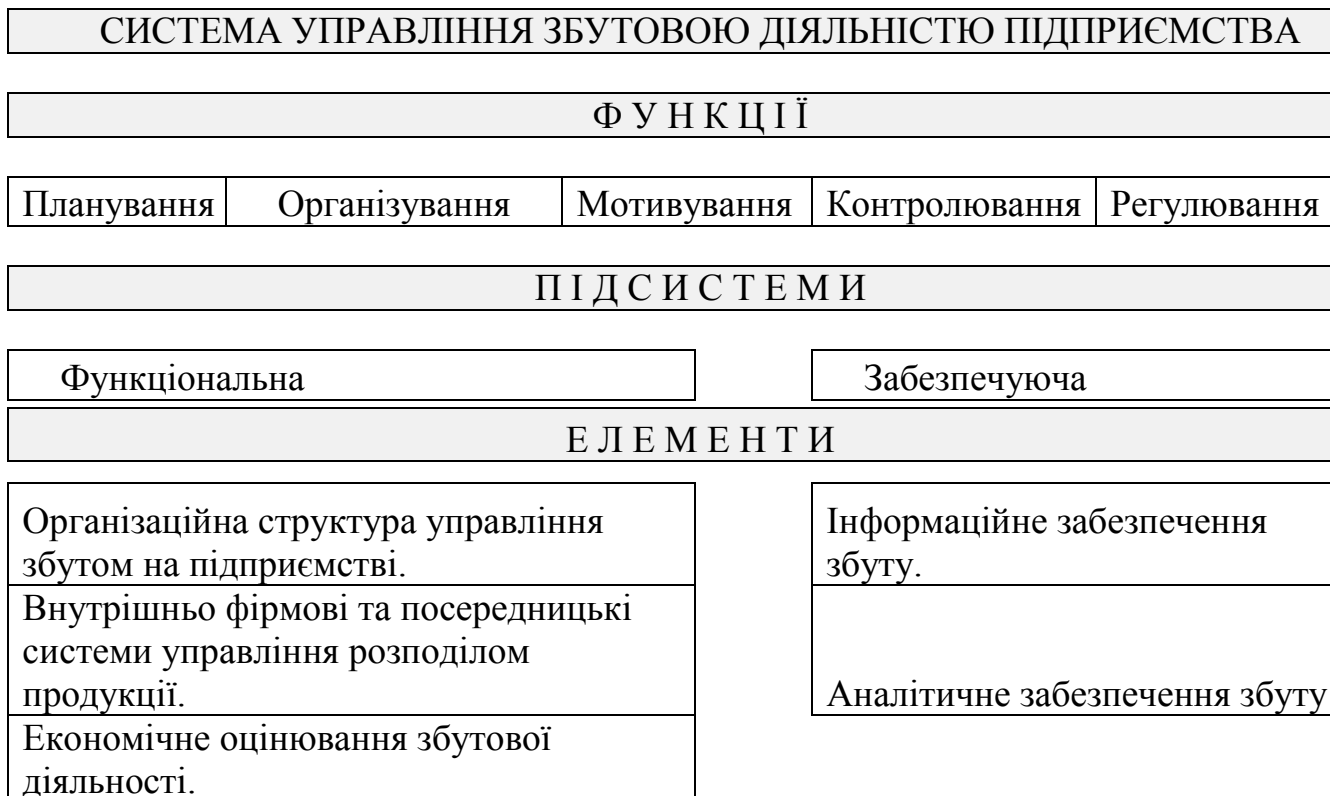


Рис. 1.2. **Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства [50, с.11]**

Вкрай важливо для підрозділу збуту правильно вибрати організаційну структуру, що в свою чергу дозволить підприємству найбільш ефективно здійснювати управління збутовою діяльністю підприємства.

У сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх запроваджених на підприємстві заходів, спрямованих на одержання прибутку. Отже, управління збутовою діяльністю підприємства є найважливішим аспектом, який не можливо переоцінити. При визначенні сутності поняття «управління збутовою діяльністю» необхідно поряд з економічним визначенням враховувати психологічний аспект цієї категорії, оскільки без підвищення продажів продукції та досягнення більш високого рівня задоволення споживачів, покращення психологічного клімату під

час обслуговування клієнтів, збільшення мотивації персоналу, який займається збутом, розробки програм лояльності щодо клієнтів неможливо отримати підвищення економічної ефективності при здійсненні збутової діяльності.

Вважаємо, що категорія «управління збутовою діяльністю» відображає управлінські функції та встановлює ступінь досягнень при реалізації визначених фінансових, логістичних та маркетингових цілей.

Таким чином, управління збутовою діяльністю підприємства являє собою багатогранне та складне поняття і має постійно аналізуватися і удосконалюватися.

1.2. Форми, фактори та підходи в організації збуту продукції як найважливішої складової економічної категорії

Управління збутовою діяльністю підприємств є одним з пріоритетних напрямків у галузі стратегічного планування розвитку підприємства, тому що результати ефективної організації збутової діяльності оказують безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств в цілому. Значна увага приділяється оптимізації процесів просування товарів від виробника до кінцевого споживача. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством. Збут є кінцевою, найбільш відповідальною стадією забезпечення споживача товарами та послугами. Саме тому виробник повинен розробити таку систему збуту, яка буде максимально зорієнтована на кінцевого споживача. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу. До числа оперативних збутових рішень, котрі постійно коригуються залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зарахувати такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту [38, с.50]. Дуже

важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

Прямий збут пов'язаний з переміщенням товарів від виробника до споживача без використання незалежних посередників (власні магазини, власні агенти, власна розвізна торгівля). Найбільш ефективний прямий збут у випадках, коли: реалізація вузькоспеціалізованого чи з специфічними характеристиками товару; товар вузькоспеціалізований з ексклюзивним обслуговуванням; споживачів товару не можна віднести до масових, і вони зосереджені на відносно невеликій території.

Розрізняють такі методи прямого збуту:

- директ-маркетинг (пряма робота з клієнтами);
- телемаркетинг (реалізація товарів по телефону);
- продаж за каталогом;
- інтернет-маркетинг.

Прямі канали збуту є сенс застосовувати:

- філіали збутових фірм у регіонах, що мають висококваліфікованих фахівців, що працюють на місцевому ринку і які є конкурентноспроможними у певному сегменті ринку;

- збутові контори чи служби які працюють у форматі «під замовлення» без створення товарних запасів з виконанням функцій по висновку операцій «під замовлення», вивчення ринку підтримці контактів із споживачами;

- спеціальних агентств які виконують специфічні функції пов'язані з безпосередньо демонстрацією продукції клієнтам та постачають товари у роздрібну мережу.

- використання засобів масової інформації і особистих контактів власника фірми – виробника з кінцевим споживачем.

Прямі канали найчастіше використовуються підприємствами, які планують всю свою маркетингову програму, які тісно контактують зі споживачами і мають специфічні чи обмежені цільові ринки.

Непрямий збут передбачає наявність посередників. Він підходить у випадках, коли: споживання цього товару має масовий характер, географічний ринок збуту широкий; ціна товару прийнятна чи не висока, і не може цілком покрити організацію продажу у торговельній мережі; даному товару притаманна сезонність продажу чи сезонність виробництва. Підприємства залучають такі канали збуту з метою розширення своїх ринків та обсягів збуту продукції.

Комбінований (змішаний) канал збуту поєднує функції і завдання прямої і непрямой форми збуту.

Як правило при комбінованому способі в збуті товарів та послуг приймає участь посередник, який не бере участі у товароруху. Змішані канали збуту застосовують, якщо ринок збуту сконцентрований в одному регіоні, а кінцеві споживачі зосереджені в іншому і попит на продукцію недостатньо великий.

У випадку, якщо підприємство випускає декілька видів продукції і реалізує кожен з них на різних ринках, застосовується комбінований канал збуту.

Збут продукції здебільшого проводиться через посередників. При використанні послуг посередників контроль за реалізацією товарів в деякій мірі втрачається, але залучення посередників має економічний сенс. Це пояснюється багатьма причинами, а саме:

- у більшості виробників для використання прямого маркетингу недостатньо фінансових ресурсів;
- посередники завдяки своїй кваліфікації та наявним контактам можуть наситити споживчий ринок широким асортиментом товарів з різними якостями, цінами, характеристиками;
- більш ефективним для виробника є вкласти кошти у виробництво, ніж розвивати широку збутову мережу;
- забезпечується широка доступність товару при прямуванні його безпосередньо до ринку збуту.
- при скороченні прямих контактів безпосередньо з кінцевим споживачем витрати на реалізацію через посередників значно скорочуються.

Посередниками можуть бути оптові фірми, постачальницько-збутові організації, біржові структури, торгові дома і магазини.

Розрізняють довжину каналу, ширину каналу і горизонт покупця.

Довжина каналу – це кількість усіх проміжних ланок (рівнів) в каналі товароруху.

Ширина каналу – це загальне число оптових і роздрібних фірм, що беруть участь в реалізації даного товару.

Посередники, або ланки, які утворюють канал, називаються рівнями каналу. Чим більше рівнів у каналі розподілу, тим важче виробнику здійснювати контроль над ринковою ситуацією. Особливого значення контроль розподілу має на ринках, де панує жорстка конкуренція. Збільшення числа рівнів каналу призводить до подорожчання товару і зниження його конкурентоспроможності. На основі опрацьованих літературних джерел нами систематизовано основні канали збуту продукції в сучасних умовах господарювання (рис. 1.3).

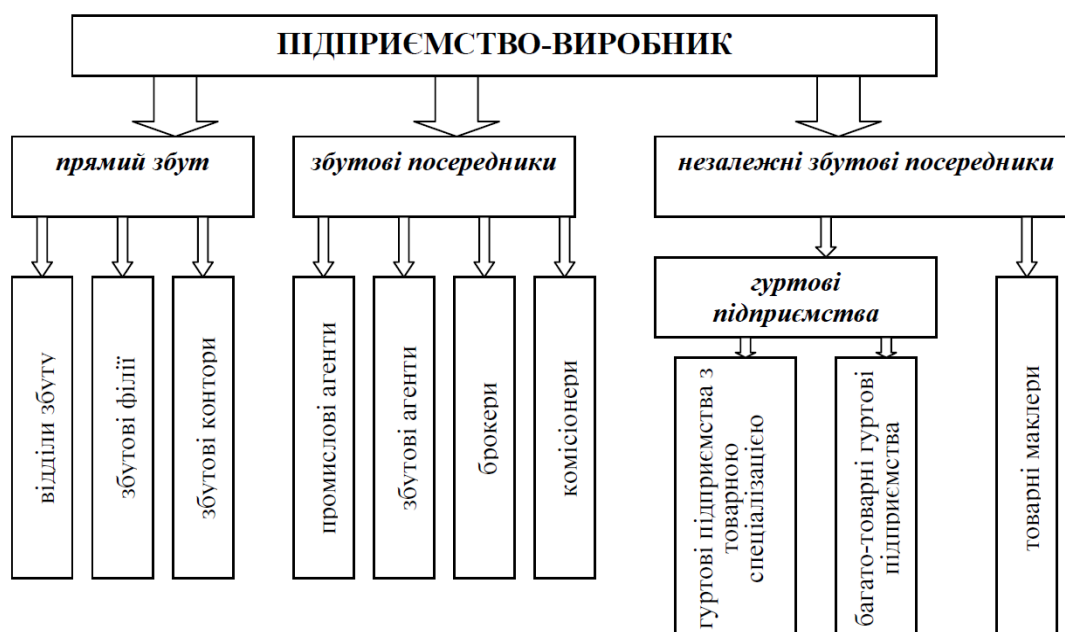


Рис 1.3. Класифікація основних каналів збутової політики [12, с.43]

Канал прямого маркетингу має виробника, який реалізує свою продукцію безпосередньо споживачу (через відділ збуту, мережу фірмових магазинів, збутові філії, торгівлю по інтернету та поштою тощо).

Якщо діє один посередник, то такий канал називають однорівневим. Роздрібний торговець зазвичай є таким посередником на споживчих ринках. На ринку товарів промислового призначення посередниками можуть бути збутові агенти, брокери, дилери.

Дворівневий канал складається з двох посередників. Як правило такими посередниками виступають оптові та роздрібні торговці.

Є канали з великою кількістю рівнів, наприклад, трирівневий, в якому до вже перелічених посередників додаються фірми, що займаються дрібним гуртом, які купують продукцію в великих оптових фірмах і перепродають їх малим підприємствам, які займаються роздрібною торгівлею.

При виборі каналу товароруку виділяють наступні типи збуту:

- ексклюзивний
- селективний
- інтенсивний

При ексклюзивному розподілі у географічному регіоні використовується обмежена кількість оптових і роздрібних торговців, продаж відбувається в одному чи двох роздрібних магазинах, які мають ексклюзивне право на реалізацію свого товару. Фірма регулює каналами збуту, підтримує свій престиж і високий прибуток завдяки високій ціні і свідомо орієнтуючись на значно менший обсяг збуту. В такому разі фірма ставить умову для посередника, щоб він не займався реалізацією товарів конкурентів.

Ексклюзивний розподіл використовують престижними марками одягу, автомобілів, дорогими авторськими парфумами.

При селективному розподілі фірма обирає найкращих посередників із тих, які готові надавати свої послуги щодо просування товарів на споживчій ринку. Вона намагається виконувати одразу декілька функцій: поєднувати контроль над каналом, престижний образ із достатнім обсягом продажу і прибутком. Саме таким чином реалізується значна кількість товарів.

При інтенсивному розподілі фірма співпрацює з великою кількістю оптових і роздрібних торговців. Мета фірми – охоплення широкого ринку збуту, отримання

високих прибутків через масову реалізацію і зручність місця придбання товару для споживача.

Вибір торгових посередників для організації ефективного збуту товару є найважливішою функцією маркетингу. Від того, наскільки вдало вибрано посередника, багато в чому залежать доля товару і ставлення до нього споживачів.

В якості посередників на товарному ринку виступають:

1. Оптові фірми. Ці фірми, здебільшого, мають власну торгово-складську мережу і дуже часто набувають права власності на продукцію, що продається. Вони виконують наступні функції: акумулювання товарних запасів, їх зберігання та перепродаж іншим підприємствам; операції з доопрацювання, упаковки, фасовки і комплектації асортименту; проведення маркетингових досліджень.

Основними типами оптових посередників є:

– **брокери.** Вони виступають у ролі посередників, зводячи продавця з покупцем і отримуючи оплату на комісійних засадах. Іноді брокер виступає гарантом угоди або надає кредит покупцеві. Брокер не приймає на себе права власності, а лише організовує торговий процес;

– **дилери.** Вони являють собою оптово-роздрібні фірми, які надають посередницькі послуги товаровиробникам і споживачам. Дилер має в своєму розпорядженні власними складськими і торговими приміщеннями та відповідним обладнанням (часто дилери торгують технічно складними товарами), займається післяпродажним обслуговуванням;

– **агенти.** Це юридичні або фізичні особи, які здійснюють певні маркетингові дії за дорученням іншої особи. Вони не мають права власності на товар і працюють за договором з товаровиробником (агенти виробника) або працюють самостійно;

– **джоббери.** Вони являють собою оптові фірми середніх розмірів, закупають товари у виробників, так і у дистриб'юторів. Особливістю цієї форми оптової торговельної діяльності є те, що джоббер не має складських приміщень, тому

товари негайно доставляються покупцю за принципом «постачання точно в термін, продаж з коліс»;

– **факторингові компанії.** Ці компанії кредитують продавця, набувають їх дебіторську заборгованість і беруть на себе стягнення боргу з підприємства-боржника. Інтерес фірми, що продав дебіторську заборгованість, в тому, що вона отримує гроші негайно і в свою чергу може розрахуватися зі своїми кредиторами.

2. Роздрібні підприємства. Ці підприємства орієнтуються на продажу товарів безпосередньо кінцевим споживачам (населенню). Вони виконують наступні функції: закупівля товарів у виробників та оптової торгівлі; зберігання товарів і їхня підготовка до роздрібного продажу; продаж товарів населенню та операції з готівкою; організація сервісу; вивчення споживчого ринку; ціноутворення; стимулювання купівельного попиту і т. п.

Роздрібні торгові мережі класифікуються за такими ознаками:

а) за розміром торгової площі. В залежності від розміру торгової площі виділяють: міні-магазини, універсальні магазини, супермаркети, гіпермаркети, торгові центри;

б) за рівнем спеціалізації торговельної мережі.

За цією ознакою виділяють:

- спеціалізовані магазини (одна товарна група, наприклад);
- вузькоспеціалізовані магазини (одна товарна підгрупа);
- комбіновані магазини (споріднені за призначенням товари);
- магазини комплексного попиту, що торгують товарами, які задовольняють потреби однієї цільової групи споживачів, або загального цільового призначення;
- універсальні магазини (велика кількість товарних груп різного цільового призначення);

в) за рівнем цін. За цією ознакою виділяють:

- магазини, що пропонують товари за середніми цінами і з звичайним рівнем послуг для споживачів;
- магазини престижного попиту, які орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходів і використовують політику високих цін;

- магазини знижених цін, які забезпечують низький рівень цін за рахунок організації своєї діяльності з мінімальними витратами, пропозицією меншого набору послуг високої якості;

г) за формою продажу товарів.

За цією ознакою розрізняють:

- торгівлю через прилавок;
- продаж з відкритим доступом до товару.

Вибір форми продажу в основному визначається специфікою товару. Торгівля через прилавок характерна при продажу ювелірних виробів, годинників, предметів мистецтва. А для товарів повсякденного попиту та товарів тривалого користування найбільш важливим є наближення товару до покупця для детального огляду;

д) за місцем розташування магазинів. За цією ознакою виділяють:

– магазини загальноміського значення, розташовані в центральній частині міста. Послугами таких магазинів користується місцеве населення і туристи. У таких магазинах найчастіше представлена продукція дуже відомих виробників і ціни, як правило, високі.

Районні торгові центри (торгові центри мікрорайонів), які дозволяють населенню здійснити комплексну покупку різного роду продовольчих і непродовольчих товарів і скористатися послугами перукарень, ательє з індивідуального пошиття виробів, майстерень по ремонту взуття і т. д. порівняно з магазинами, розташованими в центральній частині міста, ціни в таких магазинах нижчі;

Магазини в районах житлової забудови, пропонують неширокий асортимент товарів повсякденного попиту. Товарна номенклатура найчастіше представлена продовольчими товарами, парфумерією, господарськими товарами. Товарообіг з одного квадратного метра торгової площі в таких магазинах нижче, а ціни дещо вищі, ніж в районних торгових центрах [31, с.85].

При виборі каналу розподілу й визначенні його довжини та ширини належить урахувати такі основні фактори:

- цілі й ресурси компанії (приміром, престижні цілі, пов'язані з ексклюзивним розподілом і вузьким каналом);
- товар (його вартість, технічну складність, термін зберігання, габарити й масу, функціональне призначення);
- споживачів (їх кількість, концентрацію, частоту здійснення покупок, розмір середньої покупки);
- конкурентів (їх кількість, асортимент товарів, методи збуту продукції тощо).

Важливе значення при виборі каналів розподілу мають і характеристики власне посередників, як оптових, так і роздрібних, що їх залучають до участі у функціонуванні каналу.

Отже, вибір каналів збуту продукції – складне управлінське рішення, що впливає на всі інші рішення в сфері маркетингу. Важливим є те, щоб стратегія збуту та комунікація мали інтегрований характер із цільовим ринком та послідовно і ефективно впливали на споживачів. Це запорука отримання синергетичного ефекту для підприємств.

В умовах високої конкуренції на ринках товарів та послуг, управління збутовою діяльністю підприємства є основним індикатором його успіху.

Діяльність будь-якого підприємства в певній мірі залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, є змінними в часі та просторі і мають відмінності, які притаманні для кожної окремої галузі промисловості, так і для кожного підприємства зокрема.

Доцільно буде дослідити фактори, які позитивно чи негативно впливають на просування товару на ринок.

Варто зауважити, що фактори впливу на управління збутовою діяльністю – це рушійні сили, які впливають на здійснення збутової діяльності підприємства та забезпечують відповідний рівень отриманих результатів. Для виявлення характеру впливу факторів на управління збутовою діяльністю підприємства важливе значення має класифікація, яка передбачає поділ за різноманітними ознаками [32].

У зв'язку з великою кількістю підходів при науковому дослідженні факторів впливу на збутову діяльність підприємства, доцільно зробити їх чітку класифікацію. Так, у на думку Г. Дж. Болта, усі чинники характеризуються за двома ознаками: ступенем керованості (керовані і некеровані) та ступенем впливу на покупця (релевантні і нерелевантні) [6].

Згідно класифікації С. В. Голубевої існують наступні фактори: економічні, політико-правові, технічні, екологічні, соціально-культурні та демографічні [6].

В. В. Ткаченко всі фактори поділяє: за сферою впливу (способом досягнення) – на зовнішні та внутрішні; за характером впливу – на економіко-фінансові, організаційно-правові та соціально-психологічні; за тривалістю (рівнем стабільності) впливу – на постійні та тимчасові [62].

П. П. Гаврилко, відмічає, що використання такої класифікації дозволяє ґрунтовніше підібрати систему факторів впливу на збут продукції відповідно до умов конкретного суб'єкта національного господарства, що є підставою для його успішного функціонування, а також розглядає деякі з наведених факторів:

- ціна продукції: в умовах ринкової системи вибір ціни на продукцію є важливим фактором конкурентоспроможності та фінансової стабільності виробника; рівень цін, що встановлюється, обумовлений такими критеріями: рівнем витрат виробництва продукції, оцінкою перспектив конкурентів, ринковою стратегією виробника, позиціонуванням товару на ринку, виробничим потенціалом певної ланки національного господарства; темпами інфляції, фазами життєвого циклу продукції тощо;

- якість продукції: конкурентоспроможність продукції залежить від якості, яка повинна відповідати встановленим стандартам; гарантійне та післягарантійне обслуговування; умови та порядок оплати, гнучкість при виборі форм оплати; логістика поставок; рівень реклами та інших заходів по стимулюванні збуту; імідж підприємства; вплив конкуренції; інноваційна та інвестиційна діяльність; оподаткування, а також регулювання експорту та імпорту продукції [55, с. 156; 32].

Класифікація факторів, які безпосередньо впливають на управління збутовою діяльністю підприємства – це розподіл їх за групами в залежності від спільних рис, що дає можливість більш точно встановити роль та місце кожного окремого фактора у формуванні величини результативних показників (рис. 1.4.).

Фактори впливу на збут продукції				
1. За призначенням				
економічні	політичні	ринкові	інноваційні	соціально-культурні
2. За рівнем стабільності				
постійні			тимчасові	
3. За середовищем впливу (сферою дії)				
внутрішні			зовнішні	
4. За ступенем впливу на покупця				
релевантні			нерелевантні	
5. За рівнем впливу				
загальнодержавні	регіональні	галузеві	внутрішньовиробничі	
6. За прогнозованістю				
прогнозовані			не прогнозовані	
7. За характером впливу				
безпечні	шкідливі	небезпечні	критичні	
8. За рівнем сформованості				
діючі			потенційні	
9. За ступенем керованості				
керовані			некеровані	

Рис. 1.4. Класифікація факторів впливу на управління збутовою діяльністю

Джерело: систематизовано автором на основі [5, 7, 9]

За рівнем стабільності фактори поділяють на: постійні – це фактори, що діють постійно і не залежать від волі суб'єктів господарювання: науково-технічний прогрес, державне та міждержавне регулювання, стан інформаційних систем,

валютна і кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми; тимчасові або їх ще називають випадкові – ті, як виникли в певний момент і до якогось часу тривають: сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха [58].

За середовищем впливу на збутову діяльність розрізняють: внутрішні та зовнішнього фактори впливу.

Внутрішнє середовище підприємства складають внутрішні фактори – ситуаційні компоненти всередині підприємства: цілі, структура, завдання, ресурси, працівники, технології, структура, завдання врешті решт цілі і мета. Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах підприємства. Факторами внутрішнього середовища є: канали розподілу, фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, права і відповідальність керівників та працівників підприємств, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації [49].

Критерії зовнішнього середовища, які впливають на підприємства ззовні, поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії [58].

При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики [22; 58]:

- 1) взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);
- 2) складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- 3) рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- 4) динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- 5) невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- 6) взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- 7) багатогранність зовнішнього середовища.

До факторів зовнішнього середовища організації прямої дії відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації-сусіди тощо.

До факторів зовнішнього середовища організації непрямой дії відносяться: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки тощо [62].

Встановлено, що на управління збутовою діяльністю підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [32]:

– зовнішнє середовище (характер попиту на продукцію, платоспроможність покупців, галузеві особливості, зміни в законодавстві, конкуренти, концентрація споживачів, їх територіальне розміщення);

– внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу, права і відповідальність керівників та працівників підприємства, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

Підсумовуючи вище зазначене можна стверджувати, що стратегія управління збутом продукції має бути спрямоване на досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечити стійку позицію на ринку з урахуванням його потенціалу та чинників зовнішнього середовища. У табл. 1.2 розглянуто вплив найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників, які разом визначають стратегію управління збутовою діяльністю підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає виявлення наявних і прихованих впливів, що виникають в результаті змін економічних, соціальних, фінансових, політичних, міжнародних умов діяльності підприємства.

Вивчення поглиблених характеристик зовнішнього середовища сприяє розробці та втіленню в життя подальшої стратегії діяльності підприємства. Під час дослідження впливу на підприємство зовнішнього середовища потрібно усвідомлювати, що ознаки середовища є відмінними, але в решті решт вони пов'язані з його факторами.

Таблиця 1.2

Основні фактори впливу на збутову політику підприємства [56]

Фактор впливу	Характер впливу
Зовнішні фактори	
Загальноекономічний стан держави	Якщо загальноекономічний стан держави стабільний, то відбувається стимулювання науково-технічного прогресу у суспільстві. Якщо економічна ситуація нестабільна, то стає неможливим вкладання коштів у інновації.
Швидкі темпи науково-технічного прогресу	Призводить до швидкого морального старіння значної кількості видів продукції, що обумовлює зростання попиту на продукцію.
Рівень доходів споживачів	Якщо використання технічних інновацій підвищує ефективність роботи її споживача, тим самим збільшуючи його доходи, то це стимулює зростання попиту на неї і обсягів збуту.
Внутрішні фактори	
Відповідність галузевим стандартам (стосується продукції технічного призначення)	Якщо продукція не відповідає галузевим стандартам або ускладнюється її післяпродажне обслуговування і використання, то попит скорочується.
Виробничо-технічна база	Висока технічна оснащеність підприємства забезпечує швидкий перехід до нового рівня виробництва, що дозволяє прискорити виробництво принципово нової продукції.
Якість продукції	Залежно від свого функціонального призначення забезпечує впевненість споживача у своїй надійності, корисності, привабливості, підвищенні ефективності роботи при використанні.
Ціна нового товару	Ціна може бути як стимулом для просування товару на ринок, так і бар'єром для проникнення на нього нових суб'єктів.
Потенційні покупці	Для забезпечення запланованого рівня обсягів реалізації продукції потрібно завоювати коло потенційних клієнтів, у яких є хороша репутація та імідж на ринку функціонування підприємства.
Транснаціональний рівень підприємства	Чим вище транснаціональний рівень підприємства, тим ширша зовнішня інтеграція галузі. На значну кількість закордонних ринків потрапляє нова продукція, підвищується швидкість її розповсюдження і зростає обсяг реалізації.
Комунікаційні чинники	Просуваючи свої розробки в загальноприйнятих формах ще до появи товару на ринку, дозволяють ознайомити покупця з нею, сформувавши його попит, що призведе до зростання обсягів реалізації в майбутньому.
Кваліфіковані кадри	Оптимальне використання людських ресурсів разом з тісним взаємозв'язком з виробничою, інноваційною та маркетинговою діяльністю приведе до позитивних результатів у реалізації стратегії збуту продукції.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення – це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші. Жоден з факторів зовнішнього середовища організації не варто розглядати окремо.

Взаємозалежність між окремими силами в зовнішньому середовищі ринку безперервно росте. Таке зовнішнє оточення непередбачуване, йому притаманні несподівані зміни, які складно прорахувати.

Складність зовнішнього середовища визначає число факторів, на які підприємство має відреагувати. Для різних підприємств характерні різні зовнішні умови діяльності. На одні підприємства вплив здійснюють всі фактори зовнішнього середовища, а на інші – лише певна частина.

В рамках підприємства знаходиться частина загального середовища, що має назву внутрішнє середовище підприємства. Воно безпосередньо і постійно впливає на функціонування підприємства. Внутрішнє середовище підприємства діє у наступних сферах: загальне управління; виробництво; маркетинг та матеріально-технічне постачання; фінанси, бухгалтерський облік, звітність тощо.

Вкрай важливо проводити аналіз внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз покликаний виявити слабкі сторони у діяльності підприємства, встановити ті сфери підприємства, де існує найбільший ризик негативного впливу різних факторів та визначити рівень спроможності підприємства здолати ці негативні впливи і план виходу підприємства з кризових умов (умови залучення інвестицій, попит на продукцію, рівень забезпечення підприємства обіговими коштами, ціновий запас, залежність від постачальників, і врешті решт ринок збуту продукції та можливості його розширення).

За ступенем впливу на покупця чинники поділяють на: релевантні – безпосередньо впливають на поведінку покупця, як в довгостроковому, так і в короткостроковому плані стосовно конкретного товару і ринку збуту та нерелевантні – ті, які не мають помітного впливу на поведінку покупця в даній ситуації [6].

За рівнем впливу [32]:

а) загальнодержавні – ті, які діють на території держави в якій здійснює свою діяльність суб'єкт господарювання: зміна оподаткування, розмитнення товару, курсу валют;

б) регіональні – виникають на певній території, можуть бути пов'язані із особливостями даної території або новими умовами ведення бізнесу на цій території: запровадження режиму вільної економічної зони, процес окупації території та ін.;

в) галузеві – пов'язані із процесами, які виникають в окремій галузі: відсутність сировини, прийняття рішення про дотацію галузі, зміна оптових цін, тарифів на паливо/енергію та ін.;

г) внутрішньовиробничі – фактори, що виникають у зв'язку із зміною технології виробництва (комп'ютеризація основних виробничих ланок та ін.), контроль якості продукції, скорочення величини бракованої продукції тощо.

За прогнозованістю [37]:

а) прогнозовані – ті, які можна спрогнозувати на основі статистичних даних, попереджень метеорологічної служби, прогнозів Національного Банку України, аналітичних компаній та ін.;

б) непрогнозовані – фактори, які не можливо було спрогнозувати, виникли раптово, до таких факторів відносять наприклад, науково-технічна революцію, в результаті якої потреба в окремих товарах зникла, а тому підприємства змушені або змінити товар, який виробляють або закрити підприємство.

За характером впливу [40]:

а) безпечні – вплив який не впливає безпеку підприємства, його товар та позицію на ринку, однак може нести позитивні наслідки та сприяти управлінню збутовою діяльністю;

б) шкідливі – їх дія на підприємство завдає незначної шкоди компанії, таким фактором може бути вихід на ринок нового конкурента, який не здійснює агресивну стратегію захоплення ринку;

в) небезпечні – фактори, що завдають шкоду окремим ланкам збутової діяльності, наприклад: відмова співпраці з боку посередників або постачальників, пожежа складу або торгової точки та ін.;

г) критичні – чинники, які вкрай негативно впливають на усю роботу підприємства та загрожують банкрутством або закриття підприємства: рейдерське захоплення тощо.

За рівнем сформованості [37]:

1) діючі – фактори, що виникли раніше, мають постійну дію і характеризуються тривалістю. До них можна віднести встановлені державні та міжнародні стандарти, нормативно-правові документи тощо;

2) потенційні – можуть виникнути в будь-який час, зважаючи на об'єктивні закони навколишнього середовища, економіки, міжнародних відносин та ін. До таких факторів належать: економічні та фінансові кризи, природні катаклізми, війни, демографічний бум (спад), зміна інфраструктури ринку.

За ступенем керованості фактори можна розділити на такі, що піддається впливу (керовані фактори) та ті, що не піддаються зовнішньому впливу (некеровані). Керованими є чинники на які підприємство може вплинути, а саме якість продукції, ціна, післяпродажне обслуговування, позиціонування товару на ринку, канали збуту, технології продажу товару, система просування товару, рівень обслуговування клієнтів тощо. До некерованих чинників відносяться ті, які виникають не залежно від волі суб'єктів управління: стан економіки, темпи інфляції, процентні ставки, смаки споживачів, стихійні лиха, політичні та фінансові кризи, зміна народжуваності та смертності або інші демографічні процеси [6; 32].

Варто зауважити, що організуючи управління збутовою діяльністю підприємства в перш за все потрібно враховувати наступні фактори [55, с. 240]:

1) можливості фірми – її фінансове становище, масштаби виробництва, основні напрями ринкових стратегій, конкурентоспроможність;

2) рівень конкуренції, збутова політика конкурентів – їхня кількість, концентрація, збутова стратегія та тактика, взаємовідносини в системі збуту;

3) характеристики товару – вид, науково-технічний рівень, вимоги до технічного обслуговування, термін зберігання тощо;

4) особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрацію, перспективи діяльності, інноваційність, рівень прибутків, особливості поведінки при закупівлі;

5) характеристика і особливості ринку – фактична і потенційна його місткість, щільність розміщення покупців, кон'юнктура тощо;

б) порівняльна цінність різних збутових систем.

Ступінь впливу різних факторів на управління збутовою діяльністю підприємства неоднаковий, адже одні впливають на зміну великої кількості елементів збуту, інші – на один чи кілька, можуть впливати безпосередньо або опосередковано. Однак управління кожним із них є важливою частиною ефективного функціонування всього підприємства. Зазначені фактори представляють собою систему, що встановлює ефективне управління збутовою діяльністю підприємства, при цьому негативні чинники впливу мінімізуються, сприятливі фактори використовуються правильно.

Отже, приведена в розділі класифікація має на меті обрати систему факторів у відповідності з умовами функціонування конкретного підприємства, що є запорукою його успішного функціонування.

Висновки до розділу 1:

Дослідивши наукові джерела, було встановлено, що управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління збутом, приводить до прогнозованого результату та найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення за допомогою методів, та інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди є змістом поняття «управління збутом».

На управління збутовою діяльністю підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища:

– зовнішнє середовище (характер попиту на продукцію, платоспроможність покупців, галузеві особливості, зміни в законодавстві, конкуренти, концентрація споживачів, їх територіальне розміщення);

– внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу, права і відповідальність керівників та працівників підприємства, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

Визначено, що дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу. До числа оперативних збутових рішень, котрі постійно коригуються залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зарахувати такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР АГРО КИЇВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Центр Агро Київ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр Агро Київ» є приватним комерційним підприємством і здійснює свою діяльність відповідно до Українського законодавства та Статуту.

ТОВ «Центр Агро Київ» – це юридична особа, яка має статутний капітал, має у власності обумовлене майно, що враховується на його самостійному балансі, розрахункові рахунки в Банках України, також має право від свого імені набувати і здійснювати майнові і особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Джерелом формування майна ТОВ «Центр Агро Київ» є:

- доходи отримані від реалізації продукції та послуг, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безоплатні або благодійні внески;
- майно придбане товариством на засадах не заборонене чинним законодавством.

Місце знаходження: м. Київ, вул. Метрологічна, 14Б. Предметом діяльності ТОВ «Центр Агро Київ», є постачання матеріально-технічних ресурсів для рослинництва. Дана організація існує на ринку України з 16 червня 2009 року. З моменту створення Товариства, робота сконцентрована на забезпеченні сільськогосподарських товаровиробників сучасними, високопродуктивними, якісними засобами виробництва продукції рослинництва, а саме – засобами захисту рослин, насінневим матеріалом, мінеральними добривами та мікродобривами.

ТОВ «Центр Агро Київ» це підприємство, яке:

- дасть можливість виробнику вчасно отримати повний перелік необхідних ресурсів та послуг для успішного вирощування сільськогосподарських культур у одного постачальника;

- спрямоване на постійне вдосконалення запропонованих споживачам технологічних рішень в рослинництві, що неодмінно призведе до зростання продуктивності сільськогосподарських підприємств;

- націлене на побудову довгострокових відносин зі своїми партнерами на основі порядності, довіри, професійності, якості товарів та послуг.

Організація пропонує тільки сертифіковану продукцію. Весь асортимент відповідає світовим стандартам. Метою діяльності ТОВ «Центр Агро Київ» є задоволення існуючого попиту на високоякісні матеріально-технічні ресурси для рослинництва на українському ринку, а також отримання прибутку шляхом здійснення торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Діяльність ТОВ «Центр Агро Київ» чітко розмежована на чотири головні напрямки:

1. Постачання засобів захисту рослин:

- Мультинаціональні виробники: Басф, Адама, Байер, Сингента та інші;
- Українські виробники: Агрохімічні Технології, Укравіт, Штефес, Альфа

Смарт Агро.

2. Постачання насіння:

- Бревант, МАІС, Сингента, Євраліз та інші.

3. Постачання мікродобрив:

- Інтермаг, Долина, Агротехносоюз.

4. Постачання мінеральних добрив:

- Тімак Україна та інші.

Засновниками ТОВ «Центр Агро Київ» є громадяни України, які особисто здійснюють керівництво поточною діяльністю організації.

Директор організовує роботу підприємства, керує всією його діяльністю, здійснює підбір, прийом на роботу і розстановку кадрів, встановлює розподіл посадових обов'язків, розміри заробітної плати, а також розміри надбавок і доплат до посадових окладів і порядок преміювання. Відповідає за якість надаваних послуг і здійснюваних робіт.

ТОВ «Центр Агро Київ» – організація з лінійно-штабної організаційної структурою управління, тобто має кілька рівнів управління. Організаційна структура, показує область відповідальності кожного окремого співробітника і його взаємини з іншими співробітниками, якщо всі взаємозв'язки організаційної структури застосовані правильно, то вони ведуть до гармонійної співпраці і загальному прагненню виконати поставлені перед організацією мети і завдання.

На даний момент чисельність ТОВ «Центр Агро Київ» становить 49 осіб.

На чолі підприємства стоїть директор. Загальна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

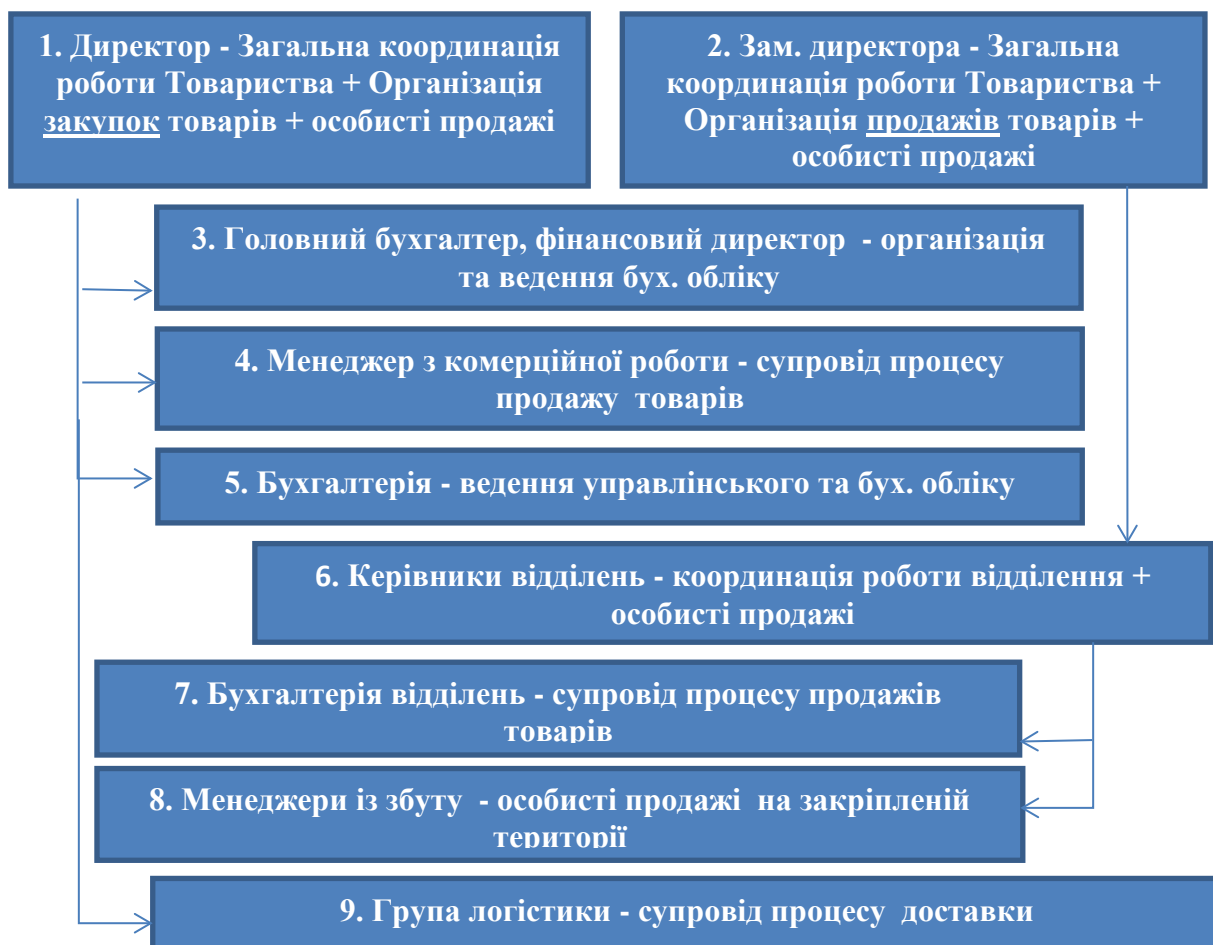


Рис. 2.1. Структура ТОВ «Центр Агро Київ»

Основними завданнями менеджера з комерційної роботи є:

1. Комунікація з менеджерами з продажу
2. Документальний супровід процесу продажу/закупок товарів в 1С.

Функціональні обов'язки менеджера з комерційної роботи:

1. Отримання замовлення на товар від менеджерів з продажу;
2. Формування пакету документів для покупців (Договір, Рахунок, Накладна)
3. Супровід процесу продажу товарів в системі 1С (Закази покупців та Закази Постачальників, резервування Товарів, тощо). Згідно «Інструкції з ком. роботи в 1С».
4. Формування щоденного звіту складських залишків та їх розсилка менеджерам з продажу.
5. Ведення обліку готівкових коштів Товариства.

Управління фінансовою діяльністю здійснює головний бухгалтер. Разом з генеральним директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства. Облік діяльності фірми здійснює головний бухгалтер. Збутово-маркетингова діяльність належить менеджеру по збуту.

Заступник директора здійснює оперативне планування, реалізацію поставлених завдань, вносить відповідні корективи та здійснює контроль за процесом виконання плану. Взагалі, економічна служба побудована на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. Виходячи з цього, комерційний директор здійснює ціноутворення, прогнозування, економічний аналіз та управління персоналом. Свою діяльність, виходячи з стратегії розвитку підприємства, що визначає генеральний директор, він будує на основі інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера по збуту та головного бухгалтера.

Робота підприємства здійснюється за наступним графіком: 8:00 – 12:00; 13:00 – 17:00. При необхідності вводяться понаднормові робочі години. Офіс підприємства розташований в межах міста, складські приміщення не далеко за межами міста. Це полегшує роботу водіям, що доставляють продукцію на

мікрогрузовіках кінцевому споживачу. Схема комунікації щодо продажу товарів виглядає наступним чином і представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Схема комунікації при продажу продукції ТОВ «Центр Агро Київ»

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов господарювання, але головним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного менеджменту. В зв'язку з цим в перспективі все більше приділятиметься уваги управлінню маркетингом, що включає в себе не тільки прогноз розвитку ринку, але і можливість впливати на майбутнє виробництво добрив і засобів захисту рослин.

2.2. Аналіз фінансового стану та комплексне оцінювання збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ»

При аналізі фінансового стану підприємства інформаційною основою виступає баланс (форма 1) та звіт про фінансові результати (форма 2). Загальна оцінка фінансового стану підприємства і його динаміка проводяться за допомогою порівняльного аналізу балансу. Це здійснюється шляхом агрегування статей бухгалтерського балансу в певні групи відповідно по ознак їхньої ліквідності й строковості зобов'язань. Аналітичний баланс доповнюється розрахунками динаміки й структури статей. Приклад балансу підприємства й аналітичного балансу з необхідними розрахунками наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналітичне групування й аналіз статей активу й пасиву балансу ТОВ «Центр Агро Київ»

Найменування статей	Методика розрахунку	На початок періоду		На кінець періоду		Абсолютне відхилення, грн.	Темп зростання, %
		Грн.	В % до підсумку	Грн.	В % до підсумку		
Актив балансу							
1. Майно - усього	1300	90 182 593	100%	154 424 407	100%	64 241 813	171%
1.1. Необоротні активи (імобілізовані)	1095	4 644 635	5%	6 112 760	4%	1 468 125	132%
1.2. Мобільні оборотні активи	1195	85 537 959	95%	148 311 647	96%	62 773 688	173%
1.2.1. Запаси, товари та затрати майбутніх періодів	1100	21 556 441	24%	49 953 749	32%	28 397 308	232%
1.2.2. Дебіторська заборгованість	1125+1135+1155	60 660 535	67%	88 415 655	57%	27 755 120	146%
1.2.3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи	1165+1170+1190	3 320 982	4%	9 942 243	6%	6 621 260	299%
Пасив балансу							
1. Джерела майна - усього	1900	90 182 593	100%	154 424 407	100%	64 241 813	171%
1.1. Власні і дорівнені до них кошти	1495	5 736 598	6%	9 056 918	6%	3 320 320	158%
1.2. Позичені кошти	1595+1695	84 445 995	94%	145 216 494	94%	60 770 499	172%
1.2.1. Довгострокові зобов'язання	1595	89 278	0%	150 995	0%	61 716	169%
1.2.3. Кредиторська заборгованість	1695	84 356 716	94%	145 216 494	94%	60 859 777	172%

За даними табл. 2.1. доцільно провести вертикальний аналіз структури балансу. Потрібно дотримуватися певної послідовності заповнення даних: в активі – питома вага засобів у міру збільшення їхньої ліквідності; у пасив – співвідношення власних і позикових засобів.

Відповідно до табл. 2.1, вертикальний аналіз звітних даних ТОВ «Центр Агро Київ», свідчить про те, що в структурі балансу переважну питому вагу на початок року займають мобілізовані активи (95%), а на кінець року мобілізовані активи дещо збільшуються (96%). Питома вага іммобілізованих активів на початок року складає 5%, а на кінець року 4%. Це дає підставу зробити попередній висновок про те, що як на початок так і на кінець року більша частина активів підприємства вкладена в мобільні засоби. Співвідношення на кінець року по іммобілізованих активів також суттєво не змінилося, але підприємству буде складно маневрувати засобами якщо виникне негайна потреба термінового погашення боргів.

Варто зауважити, що структура оборотних активів могла би бути і більш раціональною. Найбільш мобільна частина – кошти, займають у їхньому складі не велику питому вагу.

Аналізуючи пасив балансу можна відзначити, що в складі засобів підприємства переважають позичені кошти, а питома вага власних коштів незначна, становить 6% як на початок так і на кінець року.

У складі позикових засобів основну частину становить кредиторська заборгованість, питома вага кредитів значна як на кінець так і на початок року.

Таке співвідношення джерел засобів є в цей час характерним для більшості підприємств України.

Горизонтальний або динамічний аналіз показників відбиває їхні абсолютні зміни й темпи росту (зниження).

Продовжуючи аналіз даних табл. 2.1. можна відзначити наступне:

1. Загальна вартість майна підприємства збільшилася під кінець року (на 64 241 тис. грн. або на 71%);

2. Зазначене збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості іммобілізованих активів (на 1 468 тис. грн. або на 32%) і зменшення їхньої питомої ваги в загальній вартості майна з 5% до 4%;

3. До позитивних тенденцій динаміки активу балансу варто віднести збільшення мобільних засобів (на 62 773 тис. грн. або на 73%), їх питома вага у вартості майна підприємства дещо збільшилася з 95% до 96%, тобто на 1 пункт;

4. У складі оборотних активів спостерігався ріст структурних складових. При цьому можна відзначити як позитивний факт особливе збільшення на кінець року майна на 71% і іммобілізованих активів на 32%, що вплинуло на відчутний ріст їх в абсолютному вираженні й у складі оборотних активів;

5. Динаміка джерел майна підприємства характеризується ростом під кінець року вартості оборотних коштів на 3 320 тис. грн. або на 58% і одночасним ростом позикових засобів на 60 770 тис. грн. або на 72%;

6. Збільшення позикових засобів відбулося, в основному, за рахунок росту кредиторської заборгованості на 60 859 тис. грн. або на 72%.

Доцільно також зробити порівняльний аналіз зміни підсумків балансу й фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Центр Агро Київ».

Звіт про фінансові результати наведено у Додатку А. Дані представлені в табл. 2.2. у складі тих статей, які перебувають у звіті.

Проведемо порівняльний аналіз коефіцієнтів зміни доходу (виторгу) від реалізації продукції (K_v) і валюти (підсумок) балансу (K_6).

Коефіцієнт K_6 розраховується як середнє значення за рік.

Пояснимо розрахунки даних, наведених у табл. 2.2.

Коефіцієнт K_v дорівнює:

$$K_v = 376\,636\,579 / 329\,044\,490 = 1,145$$

Середнє значення валюти балансу за звітний рік склало:

$$(90\,182\,593 + 154\,424\,407) / 2 = 122\,303\,499,97 \text{ грн.}$$

За попередній рік ця величина становила 263 683,5 тис. грн. Розрахуємо коефіцієнт K_6 :

$$K_6 = 329\,044\,490 / 263\,683\,587 = 1,247$$

Середнє значення валюти балансу

$$(90\,182\,593 + 68\,955\,588) / 2 = 79\,569\,090,74 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.2

**Звіт про фінансові результати роботи підприємства
(з розділу I форми №2 річного звіту)**

Найменування показника	Код строки	За 2018	За попередній рік	За звітний рік
Дохід (прибуток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2280*1,2	263 683 587	329 044 490	376 636 579
Податок на додану вартість	2280*0,2	43 947 264	54 840 748	62 772 763
Чистий дохід (прибуток) від реалізації продукції	2 280	219 736 322	274 203 742	313 863 816
Собівартість реалізованої продукції	2 050	192 561 320	237 753 700	264 169 100
Адміністративні витрати+Витрати на збут	2 180	24 105 927	32 860 700	45 645 500
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	2 290	3 069 075	3 589 290	4 049 170
Податок з прибутку від звичайної діяльності	2 300	552 438	646 100	728 900
Фінансовий результат від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	2 350	2 516 637	2 943 220	3 320 320

У цьому випадку відбулося збільшення обох коефіцієнтів, до того ж темпи зниження коефіцієнта K_v випереджають темпи зниження коефіцієнта K_6 , що свідчить про поліпшення використання підприємством фінансових ресурсів.

Для аналізу виробничо-збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ» потрібно перш за все систематизувати інформацію про основні результати діяльності як мінімум за останні три роки. Проведемо аналіз основних показників діяльності за період с 2018 по 2020 рр. включно, занесемо дані в аналітичну табл. 2.3.

Основні виробничо-збутові показники роботи

ТОВ «Центр Агро Київ» за 2018 - 2020 рр. (тис. грн.)

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				2019 / 2018 рр.		2020/ 2019 рр.	
				+/-	%	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	263 684	329 044	376 637	65 361	25%	47 592	14%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	192 561	237 754	264 169	45 192	23%	26 415	11%
Валовий прибуток	3 069	3 589	4 049	520	17%	460	13%
Адміністративні витрати	24 106	32 861	45 646	8 755	36%	12 785	39%
Витрати на збут	4 616	4 929	7 847	313	7%	2 918	59%
Чистий прибуток, тис. грн.	2 517	2 943	3 320	427	17%	377	13%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	45	49	49	4	9%	0	0%
Вартість основних фондів	3 842	4 645	6 113	802	21%	1 468	32%
Вартість оборотних фондів	65 113	85 537	148 312	20 424	31%	62 774	73%
Власний капітал	2 793	5 737	9 057	2 943	105%	3 320	58%
Кредиторська заборгованість	65 483	83 961	123 038	18 478	28%	39 077	47%

Виконані розрахунки показали, що за аналізований період 2018 – 2020 рр. у звітному періоді виробничо-збутова діяльність ТОВ «Центр Агро Київ» була на вищому рівні порівняно із попереднім періодом. Про це свідчить те, що у 2019 р. товариство отримало прибутках 329 044 тис.грн., а у 2020 р. одержало прибуток у розмірі 376 637 тис.грн., що на 47 592 тис.грн. більше або на 14 %.

Аналогічна тенденція зростання спостерігається щодо собівартості продукції – зростання за аналізований період на 11 % та становить 26 415 тис.грн. У загальному підсумку позитивною стороною є також ріст чистого прибутку підприємницької діяльності. У 2018 році він становить 2 517 тис.грн., та 2019 р. – 2 943 тис.грн., 2020 р. – 3 320 тис.грн., що на 377 тис.грн. більше порівняно з 2019 роком. Для наочного зображення подано дану динамку на відповідному графіку (рис. 2.1).

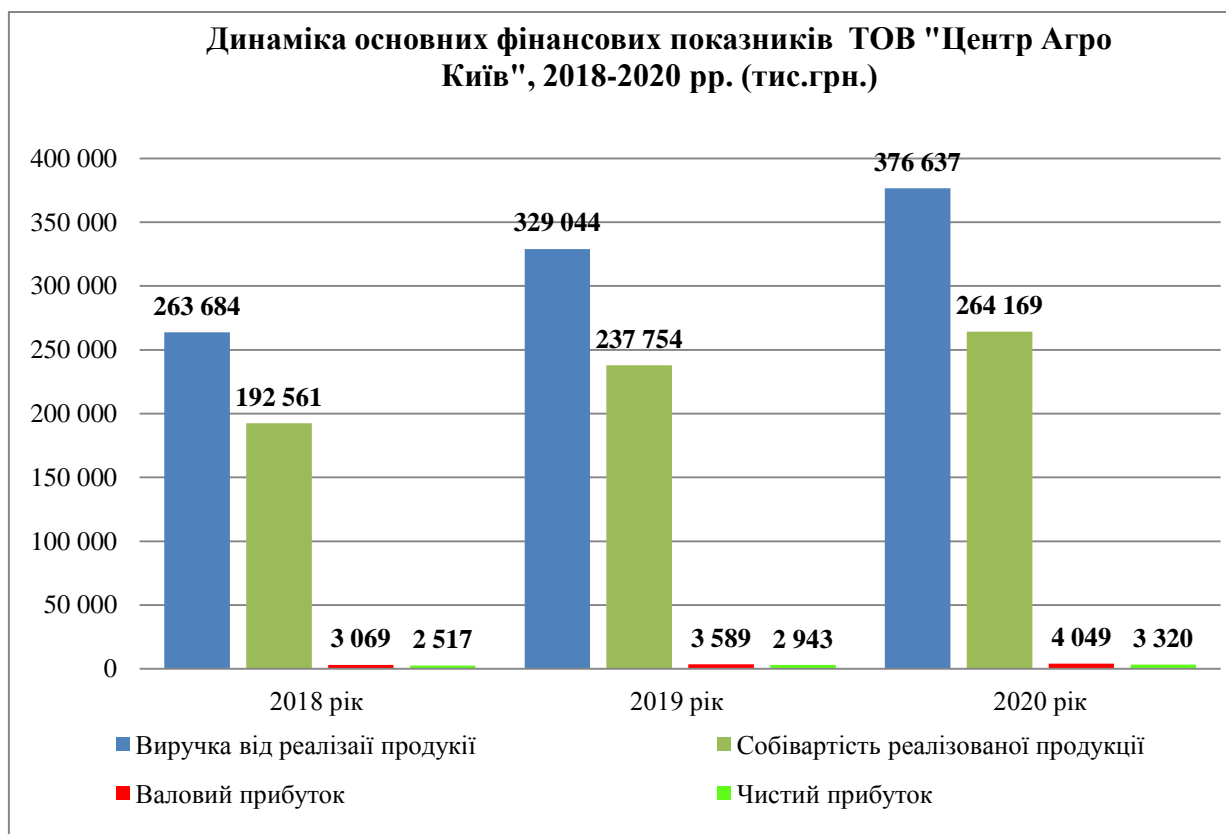


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Центр Агро Київ», 2018 – 2020 рр. (тис. грн.)

Що стосується кредиторської заборгованості, то на протязі 2018–2020 рр. спостерігається чітка тенденція зростання. Так у 2019 році кредиторська заборгованість порівняно з 2018 роком збільшилась на 18 478 тис. грн. чи 28%, а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшення становить 39 077 тис. грн. чи 47%. В структурі власного капіталу підприємства спостерігається також зростання. За 2019 рік власний капітал порівняно з 2018 роком збільшився на 2 943 тис. грн. чи 105%, а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшення становить 3 320 тис. грн. чи 58%. Таким чином, на збільшення кредиторської

заборгованості певною мірою вплинуло збільшення власного капіталу, що являється позитивним показником діяльності підприємства (рис. 2.2).

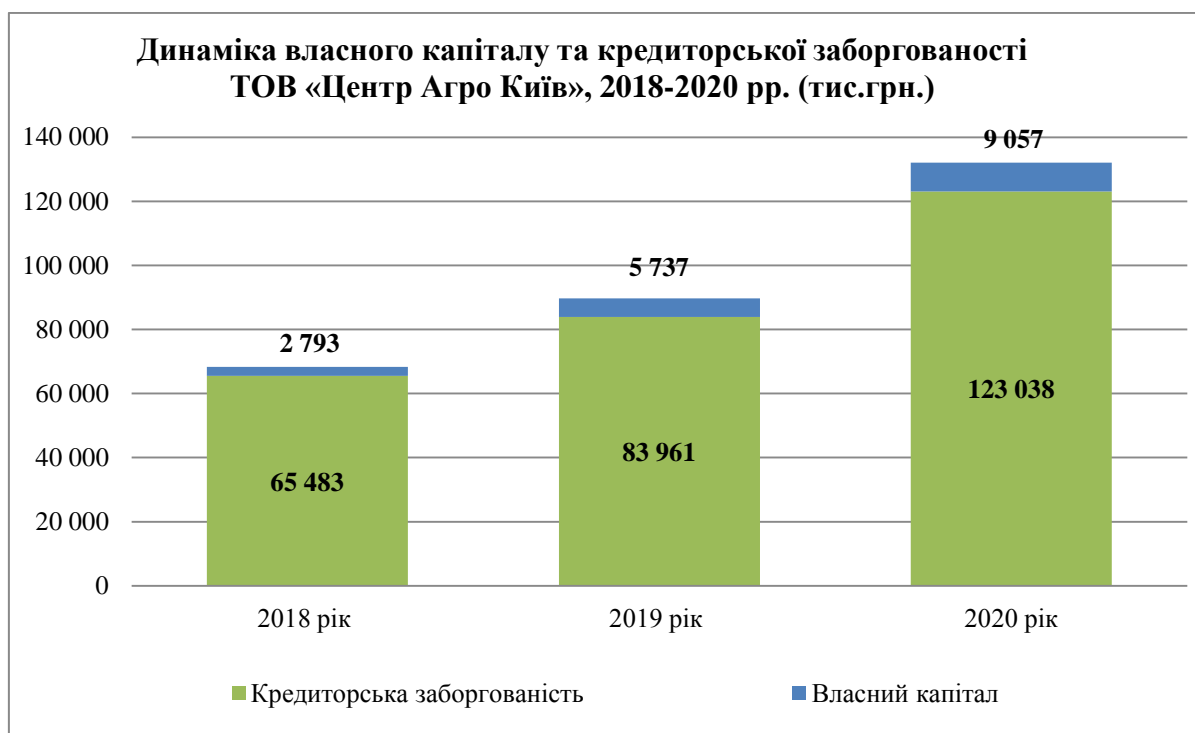


Рис. 2.2. Динаміка кредиторської заборгованості та власного капіталу ТОВ «Центр Агро Київ», 2018 – 2020 рр. (тис. грн.)

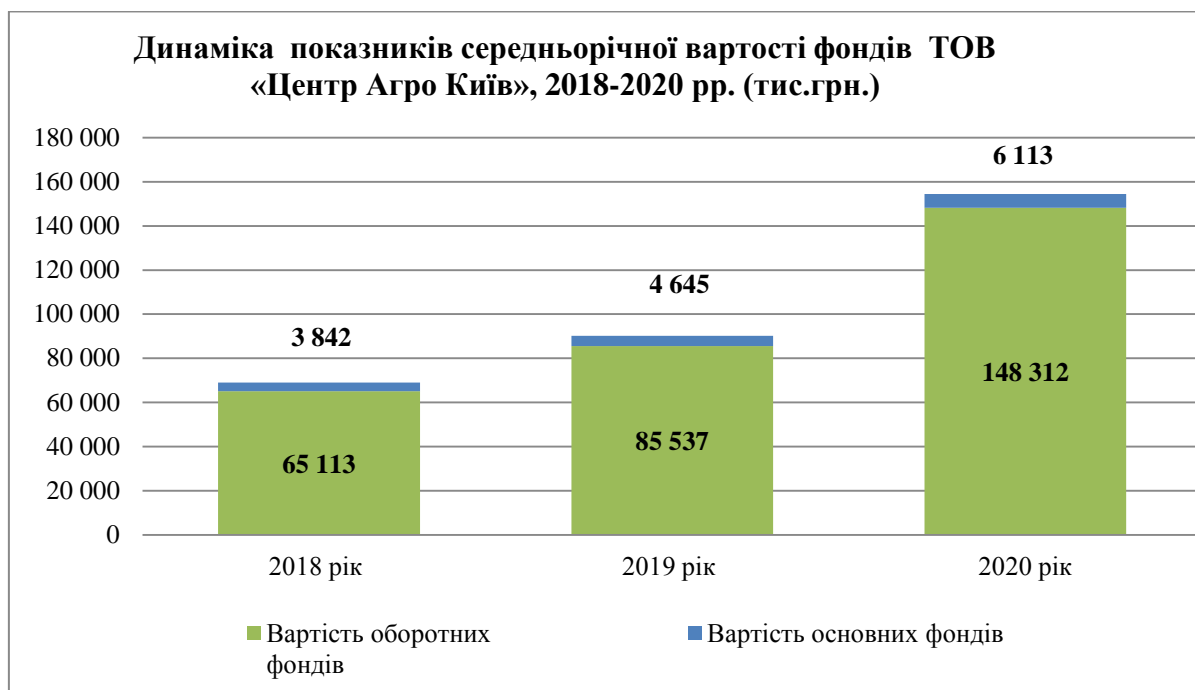


Рис. 2.3. Динаміка показників середньорічної вартості фондів ТОВ «Центр Агро Київ», 2018 – 2020 рр. (тис. грн.)

Аналіз основних засобів та виробничих потужностей можна деталізувати шляхом розрахунку коефіцієнту оновлення основних засобів на ТОВ «Центр Агро Київ».

Даний коефіцієнт розраховується за формулою 2.1:

$$K_o = H_p / B \quad (2.1),$$

де H_p – сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис.грн.

B_z – залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.

Розраховані дані внесемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів
ТОВ «Центр Агро Київ»**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Позначення
Сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис.грн.	802	1 133	3 342	H_p
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.	3 842	4 645	6 113	B_z
Коефіцієнт оновлення основних засобів підприємства	0,21	0,24	0,55	K_o

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення основних засобів є достатнім і має чітку тенденцію до зростання. Політику підприємства щодо оновлення основних засобів доцільно підтримувати на такому ж рівні.

Як вже зазначалося одержання прибутку є головною метою ТОВ «Центр Агро Київ». Джерелом отримання є виручка, яку підприємство одержує після реалізації ним продукції.

Вся продукція, яка реалізується ТОВ «Центр Агро Київ» ділиться на чотири основні групи товарів:

- засоби захисту рослин
- добрива
- насіння
- мінеральні добавки

Особливість ринку ЗЗР (засоби захисту рослин) – сезонність споживання і непередбачуваність попиту. У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку сільгосппродукції і, відповідно, фінансового стану сільгоспвиробників. Активна масова закупівля продукції, яку реалізує ТОВ «Центр Агро Київ» здійснюється переважно в лютому-червні. Протягом року виробники фактично працюють на склад, готуючись до наступного сезону. Іноді у відносно сприятливі за погодними умовами роки частина аграріїв відмовляється від закупівлі ЗЗР, сподіваючись, що «виросте саме». Саме сезонність і непередбачуваність наразі є гальмівним фактором для зростання оптової торгівлі засобами захисту рослин та добривами.

ТОВ «Центр Агро Київ» працює на дуже специфічному сегменті рингу. Особливістю вітчизняного ринку ЗЗР та добрив (зокрема для великих компаній) є продаж препаратів через дистриб'юторів. Одним з таких посередників між виробником і кінцевим споживачем і є ТОВ «Центр Агро Київ». Невеликим українським виробникам не можна сподіватися лише на активність зовнішніх партнерів, адже їхні найменування в прайсах підуть останніми. Доведеться попрацювати самим. Щоб збільшити продажі, вітчизняним виробникам важливо насамперед ознайомити потенційних клієнтів зі своєю продукцією. Розвиток йде за сценарієм фармацевтичного ринку – де важливий кожний покупець, якому намагаються надати всі необхідні консультації, щоб він отримав максимальний ефект від використання добрив чи ЗЗР. Це – не лише «передпродажна реклама», а й справжнє супроводження агровиробників (клієнтів) «в полях» протягом всього сезону. Цікаво, що навіть міні-виробники прагнуть налагодити саме такі партнерські зв'язки зі своїми клієнтами. Тактика обрана правильна, бо сарафанне радіо серед фермерів працює краще, ніж дорога реклама у галузевих ЗМІ, дивитись яку аграріям немає часу.

Необхідність постійного контакту зі споживачем обумовлена не тільки прагненням збільшення продажів. Справа в тому, що на цьому висококонкурентному ринку підробки дуже швидко відштовхують покупців від

бренду. Аграрій, одного разу придбавши фальшивку і отримавши негативний результат, припиняє купувати будь-яку продукцію цього виробника і намагається знайти заміну серед конкурентних препаратів. На жаль, на вітчизняному ринку ЗЗР частка контрафактної та фальсифікованої продукції останнім часом зростає, незважаючи навіть на увагу держорганів. Минулого року вона, за оцінками експертів, збільшилася на 5% і становила майже 20–25% ринку, а в роздрібній торгівлі – близько 45%.

Успіх ТОВ «Центр Агро Київ» на ринку багато в чому залежить від компетентності та комунікабельності менеджерів зі збуту, правильно побудованої рекламної компанії, в нашому сегменті ринку це виставки продажі, та логічно побудованої схеми просування продукції до кінцевого споживача. Централізована система продажів та контроль над всім закупівельно-збутовим ланцюгом створюють передумови ефективного веденні збутової політики. ТОВ «Центр Агро Київ» надає перевагу особистим продажам, що будують багаторічні надійні партнерські відносини з кінцевими споживачами.

Незважаючи на певні складності роботи у даному сегменті бізнесу ТОВ «Центр Агро Київ» розробляє стратегію та встановлює амбітні цілі розвитку. Плановий обсяг реалізації продукції у натуральному та грошовому вираженні затверджується на бюджетному комітеті на наступний рік по результатам роботи за минулі роки з урахуванням стратегічних планів розвитку підприємства. У процесі реалізації встановлених планів проводиться аналіз співвідношення планових і фактичних показників та за необхідності вносяться коригування, щодо попередньо встановлених планів. На ТОВ «Центр Агро Київ» планування проводиться головним економістом, на основі інформації, яку він одержує з різних підрозділів підприємства. Основним джерелом отримання інформації є менеджер з комерційної роботи та менеджер зі збуту. Стратегія продажу та цінова політика підприємства формується комерційним відділом та відділом збуту, з огляду на кон'юнктуру ринку, сезонність, аналіз та прогнози ринку. Комерційний директор, маркетолог, регіональні директори з комерційної роботи подають звіти про своє бачення обсягів реалізації в

звітному періоді. В даному звіті знаходиться інформація відносно всіх договорів підписаних з підприємствами покупцями, договори регіональних представництв та звіт про товарні запаси.

Маркетолог ТОВ «Центр Агро Київ» займається аналізом коливання попиту-пропозиції на місцевих та зарубіжних ринках ЗЗР та добрив. Одним з найбільш важливих факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства, являється цінова політика. Грамотна цінова політика забезпечує компанії конкурентоспроможність продукції, запланований прибуток, визначає ефективність діяльності всіх ланок закупівельно-збутової структури підприємства.

Показники результативності збутової діяльності доцільно використати для аналізу комерційної роботи підрозділу збуту підприємства (табл. 2.5).

Активність збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ» можна оцінити кількістю укладених і виконаних контрактів з покупцями. Наведені в таблиці дані свідчать про те, що всі укладені контракти виконуються на 100%.

Розрахунок та порівняння середньої вартості одного виконаного контракту показує, як змінилася частка покупців (великих, середніх, малих) у загальному обсязі збуту продукції підприємства. Для визначення цього показника необхідно обсяг реалізованої продукції за певний період розділити на кількість виконаних за цей період контрактів з покупцями.

Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції ($K_{об}$) визначається по формулі:

$$K_{об} = \frac{P}{З}, \quad (2.1)$$

де P – обсяг реалізованої продукції за певний період, тис. грн.;

$З$ – середній запас готової продукції за зазначений період, тис. грн.

За допомогою показника «Обсяг реалізованої продукції розраховуючи на один співробітника відділу збуту» можна дати оцінку зміни продуктивності праці працівників збутового підрозділу підприємства.

Таблиця 2.5

Показники результативності збутової діяльності підприємства

Показник	Роки			2020 рік, % до 2019 року	2020 рік, % до 2018 року
	2018	2019	2020		
1. Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	263 684	329 044	376 637	114%	143%
2. Кількість укладених контрактів з покупцями, шт.	259	312	320	103%	124%
3. Кількість повністю виконаних контрактів з покупцями, шт.	259	312	320	103%	124%
4. Середня вартість виконаного контракту, тис. грн.	1 018	1 055	1 177	112%	116%
5. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	2,89	3,25	3,47	107%	120%
6. Обсяг реалізованої продукції розраховуючи на 1 співробітника відділу збуту, тис. грн.	11 986	12 187	15 065	124%	126%
7. Кількість працівників відділу збуту	22	27	25	93%	114%

Відповідно даним табл. 2.5. можна зробити висновок, що за період з 2018 по 2020р. на ТОВ «Центр Агро Київ» збільшився обсяг реалізованої продукції. В 2020р. він склав 143% від рівня 2018 р. За цей же період збільшилася також кількість укладених і виконаних контрактів. Кількість укладених і виконаних контрактів з покупцями в 2020 р. склала 124% відносно рівня 2018 р. Середня вартість виконаного контракту має чітку тенденцію до зростання. Так в 2018 р. вона склала 1 018 тис. грн., а в 2020 р. – 1 177 тис. грн. Основною причиною цього зростання є збільшення частки великих покупців у загальному обсязі збуту. Також постійно росте коефіцієнт оборотності запасів готової продукції. Тенденція до збільшення коефіцієнта оборотності запасів готової продукції є позитивним моментом у збутової діяльності підприємства. Так даний коефіцієнт на протязі 2018–2020 рр. має чітку тенденцію до зростання і складає

в 2018 році – 2,89, в 2019 році – 3,25, в 2020 році – 3,47. Зростання в 2020 році порівняно з 2018 роком становить 120%. Це поліпшує фінансовий стан підприємства і скорочує час знаходження продукції на складах. Збільшився також обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного співробітника у 2020 році порівняно з 2018 роком і становить 126%. Отже, продуктивність праці підвищилась і також постійно зростає.

Збут продукції як складова частина комерційної діяльності впливає на розміри прибутку підприємства. Прибуток залежить від кількості реалізованої продукції, а також і від частки постійних витрат підприємства.

До постійних витрат належать: амортизаційні відрахування, страхування, заробітну плату працівників, витрати на дослідження ринку, рекламу, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу і ряд інших.

До змінних витрат належать: матеріальні витрати, частину накладних витрат, що змінюються в залежності від обсягів реалізованої продукції, в тому числі і матеріальну мотивацію менеджерів зі збуту за перевиконання планів продажу.

Використання у внутрішньому аналізі підприємства розподілу виробничих і збутових витрат на постійні й змінні, а також категорії маржинального прибутку, точки беззбитковості підприємства дозволяє встановити кількісну залежність між величиною прибутку й обсягом збуту, рівнем цін, структурою асортименту продукції, витратами на рекламу.

Постійні витрати в сумі із прибутком від реалізації називаються маржинальним прибутком (Π_m):

$$\Pi_m = \Pi + C, \quad (2.2)$$

де, Π – чистий прибуток від реалізації продукції;

C – постійні витрати підприємства.

Маржинальний прибуток можна представити також, як перевищення виторгу від реалізації над величиною змінних витрат:

$$\Pi_m = R - V, \quad (2.3)$$

де, R – виторг від реалізації продукції;

V – змінні витрати підприємства.

$$П_{М\ 2020}=163544,5 - 79729 = 83815,5 \text{ тис. грн.};$$

$$П_{М\ 2019}=179634,1 - 92288 = 87346,1 \text{ тис. грн.}$$

$$П_{М\ 2019}=329044,49 - 32860,70 = 296173,79 \text{ тис. грн.};$$

$$П_{М\ 2020}=376636,58 - 45645,50 = 330991,08 \text{ тис. грн.}$$

З вище проведеного розрахунків видно, що маржинальний прибуток збільшився. Із цього можна зробити висновок про те, що підприємство вибрало правильну стратегію збільшення свого прибутку шляхом зменшення частки постійних витрат у загальній собівартості продукції.

Питомий маржинальний прибуток є перевищенням питомої ціни продаж (Π) над величиною змінних витрат на 1 одиницю продукції ($V_{уд}$):

$$\Pi_{м.уд} = \Pi - V_{уд} , \quad (2.4)$$

Точка беззбитковості підприємства ($R_б$) – це обсяг реалізації продукції (виторг від продажів), рівний витратам на просування й збут продукції. Точка беззбитковості (у натуральних одиницях) визначається по формулі:

$$R_б = \frac{C}{\Pi_{м.уд}} , \quad (2.5)$$

де $\Pi_{м.уд}$ – питомий маржинальний прибуток;

C – постійні витрати підприємства.

Для визначення точки беззбитковості застосовується також формула:

$$R_б = \frac{C}{1-a} , \quad (2.6)$$

де $a=V/R$.

$$R\ 2019 = 65808,90 / 1 - (32860,70 / 329044,49) = 73\ 110,20 \text{ тис. грн.}$$

$$R\ 2020 = 75327,32 / 1 - (45645,50 / 376636,58) = 85\ 715,37 \text{ тис. грн.}$$

Точка беззбитковості на підприємстві збільшилася в порівнянні з попереднім роком за рахунок переважного збільшення змінних витрат. Але це не негативний момент, тому що виторг від реалізації також збільшився.

Коефіцієнт маржинального прибутку ($K_{мп}$) визначається як частка маржинального прибутку від обсягу продажів:

$$K_{м.п} = \frac{\Pi_M}{R} = \frac{R - V}{R} = 1 - \frac{V}{R}; \quad (2.7)$$

$$K_{м.п. 2019} = 1 - (32860,70 / 329044,49) = 0,90$$

$$K_{м.п. 2020} = 1 - (45645,50 / 376636,58) = 0,88$$

З наведених розрахунків видно, що коефіцієнт маржинального прибутку в 2020 році порівняно з 2019 роком знизився. Це свідчить про те, що ТОВ «Центр Агро Київ» має на меті збільшити свій прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів.

Клієнтська база ТОВ «Центр Агро Київ» є досить різноманітною.

Основними постачальниками продукції є:

1. Постачання засобів захисту рослин:

Мультинаціональні виробники: Басф, Адама, Байер, Сингента та інші;

Українські виробники: Агрохімічні Технології, Укравіт, Штефес, Альфа Смарт Агро.

2. Постачання насіння:

Бревант, МАІС, Сингента, Євраліз та інші.

3. Постачання мікродобрив:

Інтермаг, Долина, Агротехносоюз.

4. Постачання мінеральних добрив:

Тімак Україна та інші.

Збут продукції ТОВ «Центр Агро Київ» зорієнтований на потреби споживача. Обсяги закупівель, поповнення складських запасів залежать від кількості укладених контрактів з покупцями продукції, стану ринку та

прогнозів реалізації. Структура реалізації засобів захисту рослин та добрив по основним постачальникам представлена на рис. 2.4.

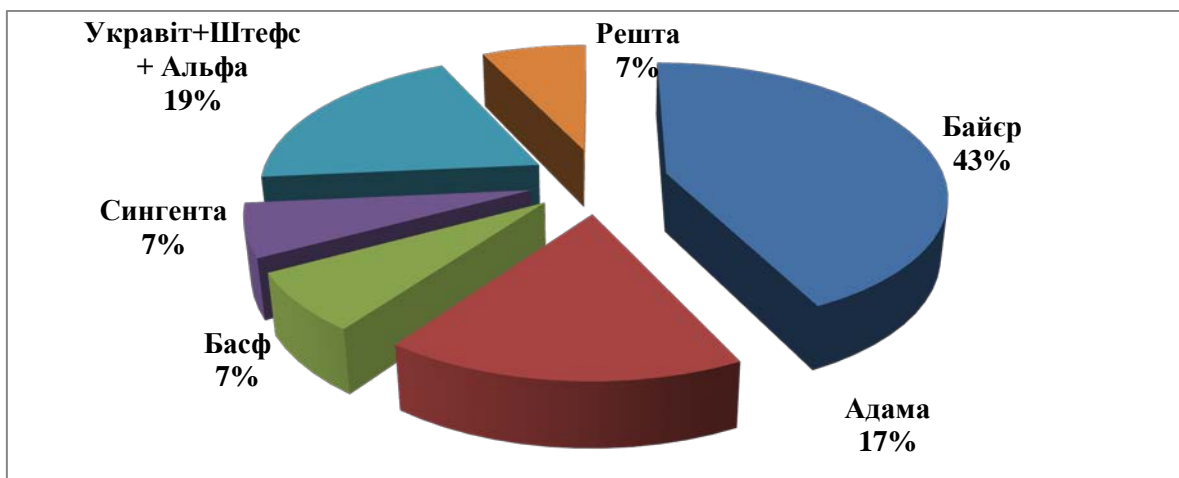


Рис. 2.4. Структура реалізації засобів захисту рослин та добрив за основними постачальниками ТОВ «Центр Агро Київ» за 2020 р.

З наведеної діаграми видно, що переважна більшість постачальників це мультинаціональні виробники. Так на їх долю припадає 74% від загального обсягу продукції, а саме Баєра (43%), Адама (17%), Басф (7%), Сингента (7%).

Проаналізуємо обсяги продажів за 2019 та 2020 роки по категоріям продукції. Структура реалізації товарів за 2019 та 2020 роки представлена на рис. 2.5.

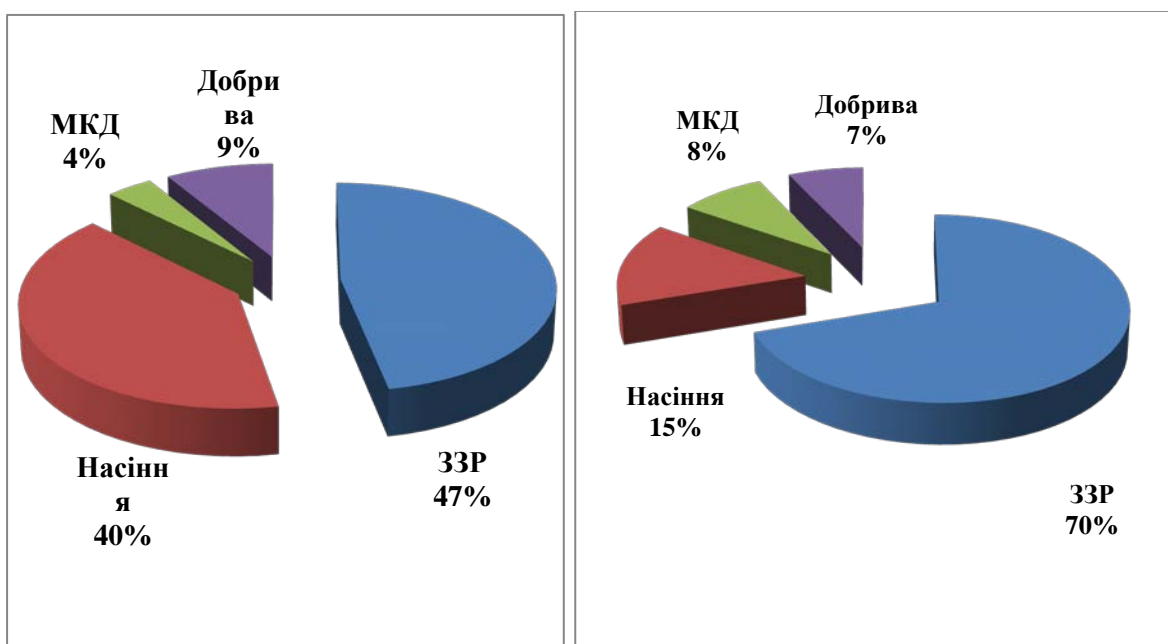


Рис. 2.5. Структура реалізації товарів за 2019 та 2020 роки ТОВ «Центр Агро Київ»

Як бачимо з наведених вище даних, попит на засоби захисту рослин значно виріс. В 2020 році реалізація ЗЗР склала 70% від загального обсягу реалізації продукції, тоді як в 2019 році ЗЗР було реалізовано 47% від загального обсягу реалізованої продукції. Криза в аграрному секторі призвела до скорочення обсягів реалізації продукції. Аграрні підприємства можуть дозволити собі лише найнеобхідніші засоби виробництва у сфері насінництва. Такими є засоби захисту рослин.

Враховуючи, що реалізація засобів захисту рослин та добрив є досить специфічною і має свої особливості, на діяльність підрозділу збуту на підприємстві зосереджені основні зусилля, щодо залучення прогресивних методик продажу та подальшого клієнтського супроводу. Кожен окремий покупець – це особлива історія довірчих і дружніх стосунків. Менеджер підрозділу збуту не просто укладає контракти і контролює процес продажу продукції, він знаходиться на постійному зв'язку з клієнтом постійно надаючи йому консультації, щодо внесення добрив і засобів захисту рослин в залежності від швидкості досягання зернових та овочевих культур, погодних умов, особливостей ґрунтів та вологості даного регіону. За останні роки простежується збільшення кількості укладених контрактів. На рис. 2.6. представлена динаміка зростання кількості покупців і обсягів реалізації продукції.

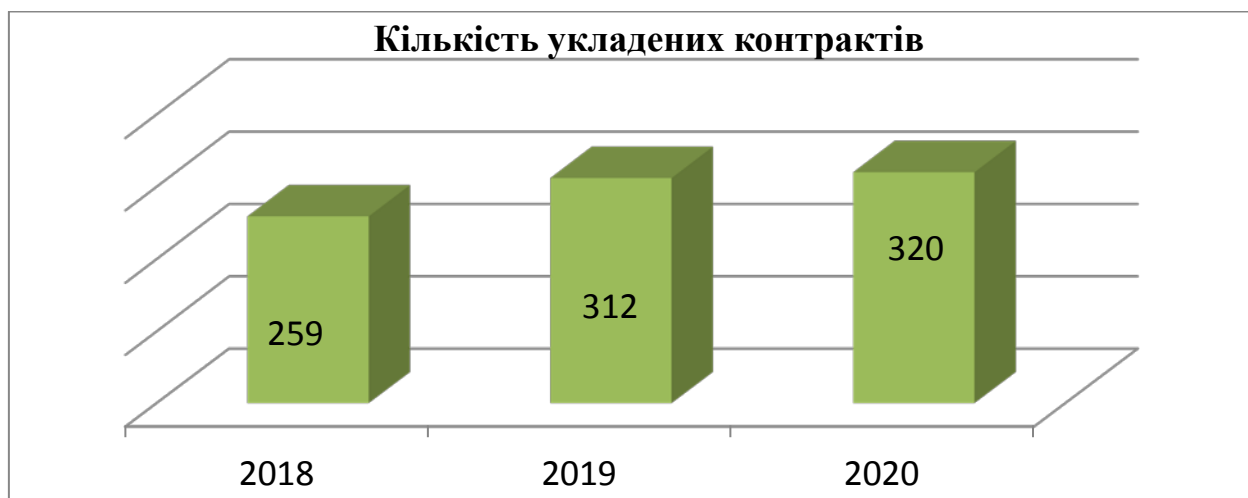


Рис.2.6. Динаміка кількості укладених контрактів ТОВ «Центр Агро Київ»

Проаналізувавши основні показники збутової діяльності підприємства встановлено, що збільшення обсягів реалізації має пряму залежність від кількості укладених контрактів. Динаміка реалізації і кількості контрактів представлена на рис. 2.7.

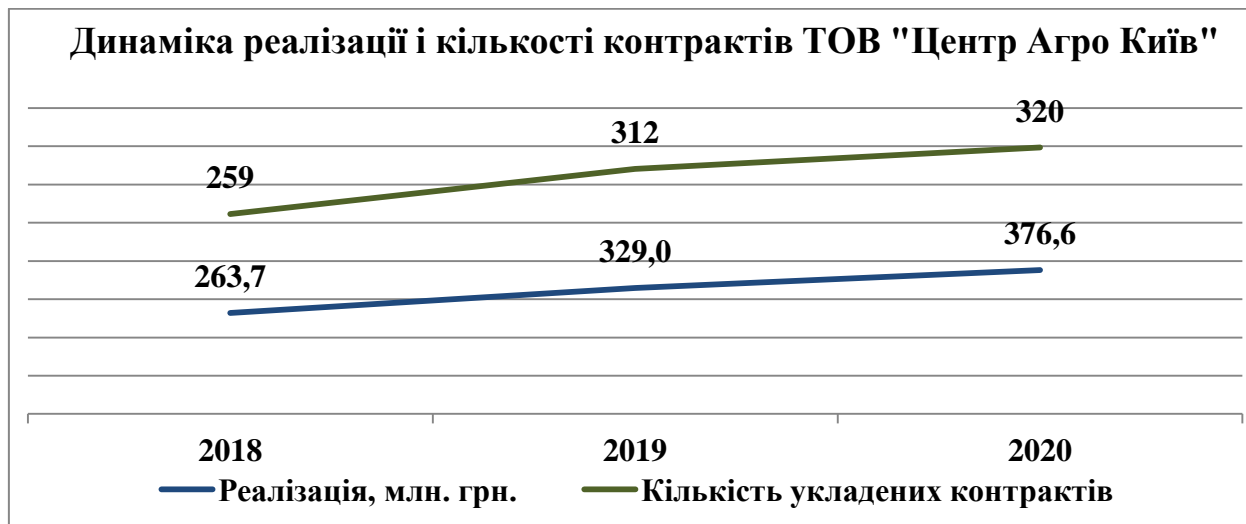


Рис. 2.7. Динаміка обсягу реалізації і кількості контрактів

В планах реалізації продукції на 2021 рік товариство орієнтується на підтримання тенденції збільшення обсягів реалізації продукції. Тому було проведено більш докладний аналіз клієнтської бази 2018 року та 2020 року (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Аналіз клієнтської бази за 2018 та 2020 рік

Клієнти 2018 рік	Кількість	Оборот, млн. грн.	Маржа, млн. грн.	Маржа, %
2-5 млн. грн.	25	150,58	12,83	8,52%
1-2 млн. грн.	28	54,35	7,19	13,23%
0,5 - 1 млн. грн.	63	47,00	6,66	14,18%
<0,5 млн. грн.	143	11,75	1,71	14,55%
Всього 2018 рік	259	263,68	28,39	10,80%
Клієнти 2020 рік	Кількість	Оборот, млн. грн.	Маржа, млн. грн.	Маржа, %
2-5 млн. грн.	56	210,81	15,39	7,30%
1-2 млн. грн.	49	76,09	8,52	11,20%
0,5 - 1 млн. грн.	78	65,80	9,34	14,20%
<0,5 млн. грн.	99	23,93	4,07	17,00%
Всього 2020 рік	320	376,64	37,32	9,91%

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що політика збутової діяльності підприємства направлена на збільшення кількості клієнтів з великими обсягами контрактів понад 0,5 млн. грн. Так, кількість крупних клієнтів з обсягами контрактів понад 2 млн. грн. у 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилась у 2,24 рази з 25 до 56, в той час як кількість клієнтів з обсягами контрактів менше 0,5 млн. грн. зменшилася в 1,44 рази з 143 до 99.

Варто звернути увагу на зміну в 2020 році обсягу та % маржі в залежності від категорії клієнта за обсягами контракту. Як бачимо з наведених в табл. 2.6 даних, сума маржі в 2018 році склала 28,39 млн. грн. чи 10,80% від продажу. В 2020 році сума маржі склала 37,32 млн. грн. чи 9,91% від обсягу продажу. Суттєве зниження % маржі відбулося по крупним клієнтам які уклали контракти на 1-2 млн. грн. та на 2-5 млн. грн. Маржу було знижено на 2,03% та 1,22% відповідно. В той же час за рахунок великих обсягів продажу сума маржі по крупним клієнтам які уклали контракти на 2-5 млн. грн. збільшилась на 2,56 млн. грн. і склала 15,39 млн. грн. та по клієнтам що закупають продукцію на 1-2 млн. грн. також відбулося збільшення суми маржі на 1,33 млн. грн. і підвищення до 8,52 млн. грн. Що стосується дрібних клієнтів з контрактами менше 0,5 млн. грн. то % маржі в 2020 році навпаки було підвищено до 17%, сума маржі по цій категорії клієнтів склала 4,07 млн. грн.

Як бачимо з рис. 2.8 найбільший % маржі ТОВ «Центр Агро Київ» отримує з клієнтів, які купляють продукцію менше ніж на 0,5 млн. грн.

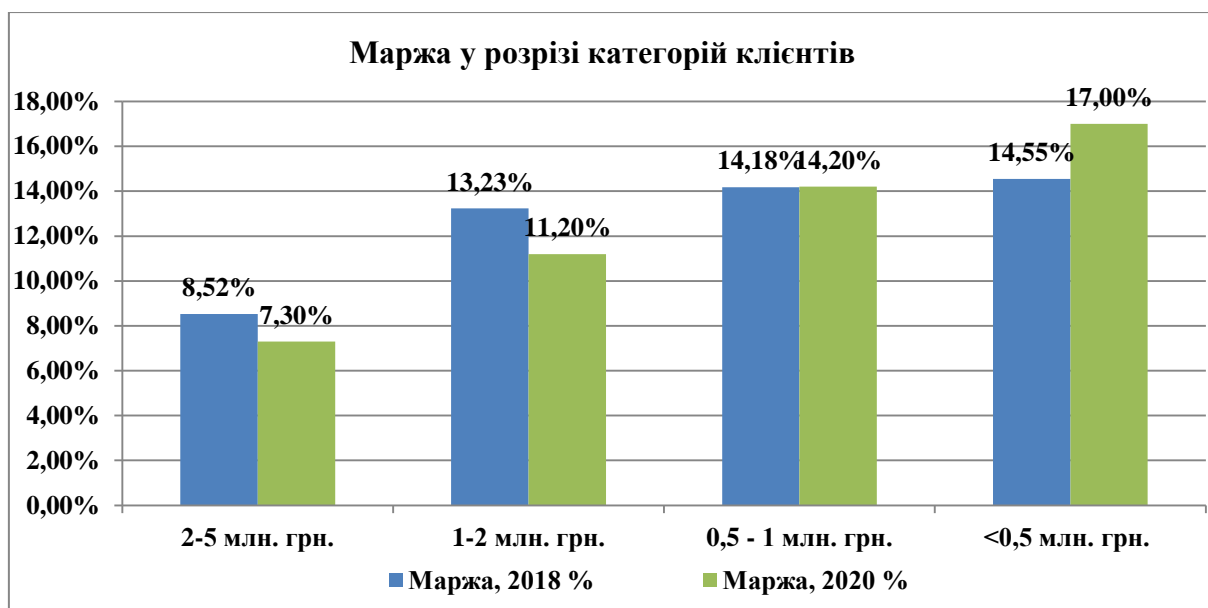


Рис. 2.8. **Маржа в розрізі категорій клієнтів ТОВ «Центр Агро Київ»**

Але найбільший обсяг реалізації припадає на покупців, які уклали контракти на 1 млн. грн. і більше. Основні показники по категоріям клієнтів за обсягом продажів представлені на рис. 2.9.

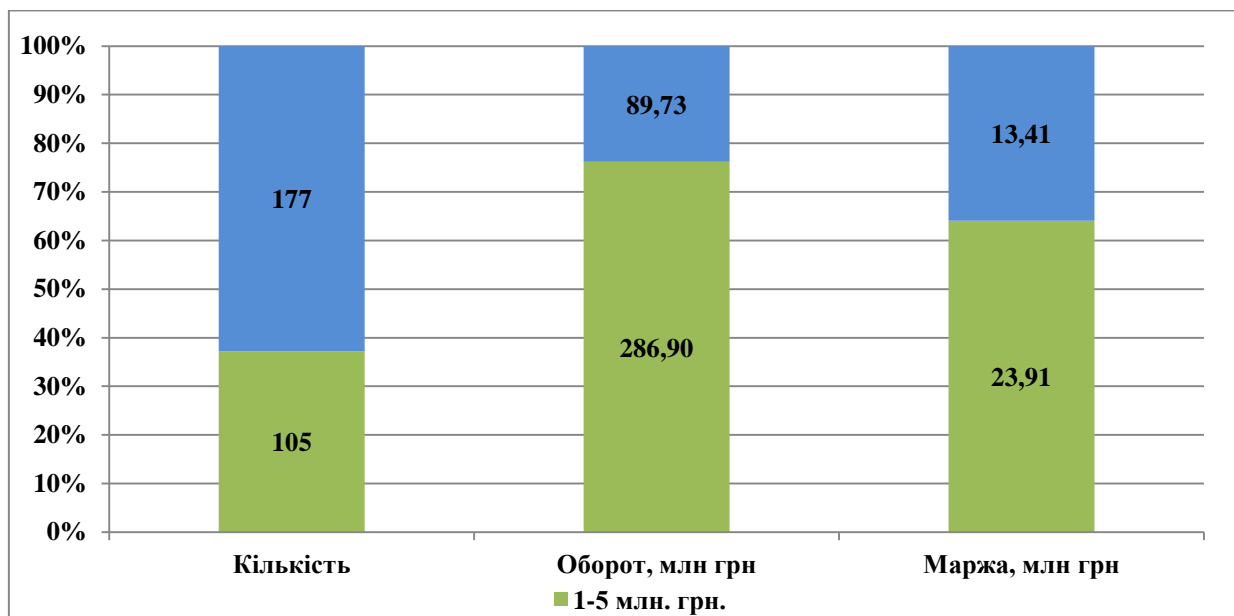


Рис. 2.9. **Співвідношення кількості, обороту, маржі за категоріями клієнтів ТОВ «Центр Агро Київ»**

Не зважаючи на те, що підприємство встановило найнижчу маржу по крупним клієнтам, сума отриманої маржі суттєво перевищує показники отриманої маржі по середнім і дрібним клієнтам.

Таким чином, з приведеної вище статистики можна зробити висновок, що політика збутової діяльності підприємства направлена на утримання крупних клієнтів і стимуляцію продажів середнім і дрібним клієнтам шляхом встановлення нижчого % маржі у разі закупівлі великих обсягів продукції. Логічним є той факт, що чим більше обсяг контракту, тим більшу суму маржі отримає підприємство. Тому підприємство має гнучкий інструмент у вигляді регулювання % маржі у рамках певного «коридору» відхилень.

Маркетингова діяльність на підприємстві являє собою систему з 3-х елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та контрольного. Завдання організаційно-управлінського елементу – забезпечення необхідною інформацією та координування роботи з орієнтацією на вимоги ринку. Функції: збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття управлінських рішень, формування попиту і стимулювання збуту продукції.

Маркетингові функції на підприємстві виконує менеджер по збуту, комерційний директор та сам генеральний директор. Основні функції маркетингу можна виділити, як:

- аналіз та прогнозування ринку збуту;
- аналіз конкуренції, попиту, цінової політики в галузі;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- обґрунтування та проведення рекламних заходів.

Управління діяльністю ТОВ «Центр Агро Київ» розділяється на 3 рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Вид стратегії, тактики та оперативні рішення розробляються менеджером по збуту і затверджуються генеральним директором.

Стратегією маркетингової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ» є завоювання лідируючих позицій на ринку постачання ЗЗР та добрив, довіри споживачів.

Вивчення попиту на продукцію здійснюється шляхом його аналізу на ринку регіону та України в цілому. Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов'язане і узгоджено, щоб одна

інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню.

Аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження попиту на продукцію в різний період часу дає можливість визначити сезонну продукцію і на основі цього максимізувати прибутки. Підприємству притаманна сезонність попиту. Так, наприклад, в осінньо-зимовий період попит на майже весь асортимент продукції знижується на 70%. Роблячи ставку на визначені види продукції в певний сезон підприємство найменше ризикує заморозити оборотні кошти.

Отже, виходячи з аналізу маркетингової діяльності підприємства, можна сказати, що на сьогоднішній день роль маркетингової діяльності значно зросла, а конкурентоспроможність продукції підприємства на внутрішньому ринку стабільна.

Висновки до розділу 2:

Відповідно до проведеного аналізу, встановлено, що ринку на якому працює ТОВ «Центр Агро Київ» притаманна сезонність споживання і непередбачуваність попиту. При реалізації ЗЗР і добрив все залежить від кон'юнктури ринку сільгосппродукції і, відповідно, фінансового стану сільгоспвиробників.

Проведений аналітичний аналіз фінансового стану підприємств доводить, що діяльність ТОВ «Центр Агро Київ» є рентабельною, більша частина активів підприємства вкладена в мобільні засоби, також прослідковується чітка динаміка росту чистого прибутку від підприємницької діяльності. У 2018 році становить 2 517 тис.грн., у 2019 р. – 2 943 тис.грн., 2020 р. – 3 320 тис.грн., що на 377 тис. грн. більше порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт оновлення основних засобів є достатнім і також має чітку тенденцію до зростання.

Централізована система продажів та контроль над всім закупівельно-збутовим ланцюгом створюють передумови ефективному веденню збутової політики. Підприємство надає перевагу особистим продажам, що будують багаторічні надійні партнерські відносини з кінцевими споживачами.

Відповідно до проведеного аналізу структури продажів, встановлено, що попит на засоби захисту рослин, порівняно з добривами значно вище. В 2020 році реалізація ЗЗР склала 70% від загального обсягу реалізації продукції, тоді як в 2019 році ЗЗР було реалізовано 47% від загального обсягу реалізованої продукції.

Аналіз клієнтської бази показує, що найбільший % маржі підприємство встановлює для дрібних клієнтів з сумою контрактів до 0,5 млн. грн., найменший % маржі мають крупні клієнти з сумою контрактів понад 2 млн. грн. Не зважаючи на те, що підприємство встановило найнижчу маржу по крупним клієнтам, сума отриманої маржі суттєво перевищує показники отриманої маржі по середнім і дрібним клієнтам.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР АГРО КИЇВ»

3.1. Стимуляції збутової діяльності підприємства на ТОВ «Центр Агро Київ»

Обсяги реалізації продукції є ключовими у визначенні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, від збуту значною мірою залежить розмір доходів і прибутку. У практиці комерційної діяльності підприємства велике значення має своєчасне й економічно грамотне виконання збутових функцій. Навіть невеликі відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні для підприємства наслідки. Саме тому, завданням організації збутової діяльності є виявлення недоліків у збутовому процесі їх усунення та вдосконалення існуючої системи збуту ТОВ «Центр Агро Київ».

Як вже зазначалося, сегмент ринку на якому працює ТОВ «Центр Агро Київ» має певну специфіку. Особливість ринку засобів захисту рослин (ЗЗР) та добрив – це сезонність споживання і непередбачуваність попиту. У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку сільгосппродукції і, відповідно, фінансового стану сільгоспвиробників. Активна масова закупівля ЗЗР здійснюється переважно в лютому-квітні. Протягом року виробники фактично працюють на склад, готуючись до наступного сезону. Іноді у відносно сприятливих за погодними умовами роки частина аграріїв відмовляється від закупівлі засобів захисту рослин, сподіваючись, що «виросте саме». У зв'язку з тим, що ґрунти з року в рік все більш виснажуються і потребують додаткового підживлювання, переважна більшість досвідчених аграріїв не експериментує з технологіями вирощування. В свою чергу дрібні аграрії, маючи не багатий досвід і найголовніше брак коштів на закупівля добрив і засобів захисту рослин, припускаються помилок щодо технологій вирощування рослин, що призводить до зниження врожайності і як наслідок значних втрат коштів. Саме сезонність і непередбачуваність наразі є гальмівним фактором для старту деяких виробництв і оптової торгівлі засобами захисту рослин і добривами.

ТОВ «Центр Агро Київ» працює в конкурентних ринкових умовах, основним завданням підприємства є збільшення прибутків. Головними складовими досягнення поставленої мети є: вивчення стану ринку збуту не лише засобів захисту рослин і добрив, але і сільськогосподарської продукції, пошук нових покупців, вивчення ринку постачальників, вивчення питання розширення асортименту ЗЗР та добрив, а також раціоналізація системи та структури управління збутом і підприємством в цілому та оптимізація витрат на збут.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку підприємства від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Існує безліч способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Одним з таких способів є поліпшення використання кадрового потенціалу. Актуальність цього питання, обґрунтовується тим, що все більша кількість керівників підприємств звертають свою увагу на персонал, усвідомлюючи його цінність. До багатьох керівників приходить розуміння того, що поліпшивши використання кадрового потенціалу підприємства, можна випередити суперників в конкурентній боротьбі. Поняття «кадровий потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей всіх людей, які зайняті в даній організації і вирішують певні завдання. Категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємне і рушійний початок всіх стадій відтворювального процесу; як «носія» суспільних потреб, виконує функцію визначення мети, об'єктивно породжує і суб'єктивно задає стратегічні і тактичні цілі розвитку економіки. ТОВ «Центр Агро Київ» використовує власні показники, що відображають специфіку його діяльності та традиції – продуктивність праці, витрати на персонал, фонд зарплати, кваліфікаційний склад та інші. Управління персоналом займає провідне місце в системі управління підприємства. Керівництво ТОВ «Центр Агро Київ» вважає своїми привілеями досвід роботи своїх працівників. Фахівці компанії мають практичний досвід роботи та високу

кваліфікацію, що дозволяє їм супроводжувати клієнта і надавати консультаційні послуги, згідно передових технологій вирощування сільськогосподарських культур. Всі менеджери мають фахову агрономічну освіту, проходять тренінги с підвищення кваліфікації, які організують відомі постачальники товарів. На підприємстві є система мотивації за особисті результати роботи. Але вона потребує вдосконалення. Як було викладено вище, система збуту ТОВ «Центр Агро Київ» побудована на особистих продажах кожного менеджера зі збуту, і загальний результат підприємства має пряму залежність від особистого результату менеджерів зі збуту. На підприємстві активно використовуються різні як матеріальної так і нематеріальної мотивації персоналу.

В якості нематеріальної мотивації використовується навчання та підвищення кваліфікації, участь в фахових тренінгах та конференціях, закордонні відрядження на заводи постачальники ЗЗР та добрив з метою більш докладного ознайомлення з асортиментом продукції, передовими технологіями її виробництва та особливостями застосування. Також ТОВ «Центр Агро Київ» регулярно проводить корпоративні заходи з виїзними зборами в різних мальовничих куточках України та курортних куточках окремих країн Світу. Для цих заходів передбачений окремий бюджет. В якості мотивації та стимулювання продажів на виїзні корпоративні заходи запрошують крупних клієнтів. Як показує практика, оновлення автопарку більш дорогими та сучасними автомобілями також діє на менеджерів зі збуту як нематеріальна мотивація. Менеджери які мають високі показники продажу продукції першочергово отримують в особисте користування нові автомобілі.

Проаналізувавши систему матеріальної і нематеріальної мотивації вважаємо доцільним в залежності від обсягу особистих продажів кожного менеджера зі збуту встановити бюджет на представницькі витрати, який буде використовуватися на фінансування зустрічей с покупцями для налагодження дружніх довгострокових стосунків.

Щорічно за результатами особистих продажів та відповідно до фінансового результату роботи підприємства в цілому виплачується річна мотивація

менеджерам зі збуту. Бонус що належить до виплати менеджеру з продажів – це 50% валового прибутку від його продажів основної продукції Товариства після вирахування розміру всіх затрат на його (менеджера) утримання. Бонус що належить до виплати в 2022 році пропонуємо розраховувати таким чином:

$$(B - (Г-Д)) / 2 \quad (3.1)$$

В табл. 3.1. наведено визначення показників, які використовуються в формулі розрахунку мотивації.

Таблиця 3.1

Показники мотивації ТОВ «Центр Агро Київ»

Виручка від реалізації за фактичними цінами, грн. без ПДВ	А
Виручка від реалізації за цінами собівартості з додаванням 5%, в грн. без ПДВ	Б
Валовий прибуток від продажу (А - Б), грн. без ПДВ	В
Витрати на утримання менеджера (зарплата, ПММ, ТО, зв'язок, логістика, премії покупцям, податок на прибуток з цих продажів, тощо)	Г
Умовна мінімальна місячна зарплата із розрахунку 500 грн. за кожен мільйон фактичної реалізації	Д

Запропонована методика розрахунку дає змогу чітко розрахувати всі затрати підприємства на утримання менеджерів зі збуту, виокремити результати роботи та ефективність продажів кожного окремого працівника, що безпосередньо займається збутовою діяльністю.

Якщо оперувати загальними показниками фінансової діяльності підприємства можна розрахувати додані у показник Б 5% від собівартості реалізованої продукції. Цей показник знаходиться в останньому рядку наведеної нижче табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Показники фінансової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ» за період з
2018 по 2020 рік.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Виручка від реалізації продукції	263 684	329 044	376 637
Собівартість реалізованої продукції	192 561	237 754	264 169
Валовий прибуток	3 069	3 589	4 049
Чистий прибуток	2 517	2 943	3 320
5% собівартості реалізованої продукції	9 628	11 888	13 208

За даними таблиці можна зробити висновок, що 5% від собівартості реалізованої продукції – це досить суттєва сума, яка є достатньою для того щоб компенсувати витрати на інші підрозділи підприємства. Також спостерігається чітка позитивна динаміка збільшення як виручки від реалізації так і чистого прибутку ТОВ «Центр Агро Київ».

Мотиваційні виплати працівникам Товариства які не займаються безпосереднім продажем продукції будуть залежати від загального фінансового стану ТОВ «Центр Агро Київ», але у будь-якому випадку додаткова щорічна виплата у розмірі заробітної плати як за попередні роки так і надалі повинна мати обов'язковий характер. Саме матеріальна мотивація всіх без виключення працівників ТОВ «Центр Агро Київ» дозволить підтримувати позитивний мікроклімат в колективі і сприяти згуртованості працівників в досягненні єдиних корпоративних цілей.

3.2. Використання альтернативних методів продажу як основний пріоритет збутової діяльності ТОВ «Центр Агро Київ»

В сучасних умовах підприємства шукають шляхи підвищення продажів, оптимізації процесів, скорочення витрат і врешті решт отримання прибутків. Особлива увага приділяється ефективності системи управління підприємством,

яка багато в чому визначається раціональністю діючої організаційної структури управління. В другому розділі даної дипломної роботи було наведено існуючу структуру управління ТОВ «Центр Агро Київ», а також проведено комплексне оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства. За їх результатами окреслені основні можливі напрямки вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Центр Агро Київ». Повноцінне функціонування будь-якого підприємства неможливе без внесення коректив, раціоналізації, розробці вдосконаленого проекту структури управління.

Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів. ТОВ «Центр Агро Київ» відноситься до малих підприємств і має кількість працівників до 50 осіб, але обсяги реалізації продукції вже значно перевищують ліміти встановлені Державою для малих підприємств. У найближчому майбутньому підприємство перейде в категорію середніх підприємств, що призведе до зміни форм фінансової звітності. Також умови роботи підприємства вимагають розширення штату персоналу зі збуту.

Як вже зазначалося, діяльність ТОВ «Центр Агро Київ» підлаштована під роботу більшості клієнтів, які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, що має сезонний характер. Для аграріїв існує велика потреба у фінансуванні на початку та впродовж посівної кампанії, коли потрібно робити закупки засобів захисту рослин, насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали, техніку, оплачувати працю, нести інші витрати, що пов'язані із посівною кампанією. Після збору та продажу врожаю аграрії отримують фінансові ресурси для оплати заборгованостей. Саме тому отримання товарів у розстрочку є вкрай важливим для розвитку виробництва сільськогосподарської продукції. Як показує досвід попередніх років сільськогосподарські виробники віддають перевагу придбанню засобів захисту рослин і добривам з відтермінуванням строку оплати навіть не зважаючи на більш високі ціни. Для ТОВ «Центр Агро Київ» пріоритетним є отримання кредитів в банках. Тому підприємство приділяє

особливу увагу контролю свого фінансового стану та кредитної історії з точки зору кредитоспроможності. Адже на сьогоднішній день для аграріїв існує велика проблема залучення коштів чи необхідних товарно-матеріальних цінностей для посівної кампанії. Причина тому – відсутність у виробників сільськогосподарської продукції достатнього забезпечення для кредиторів. Банки розглядають кредитування аграріїв як високоризикове. За останні роки ситуація дещо поліпшилась по відношенню до кредитоспроможних агрохолдингів, які мають досвід обробки великих земельних ділянок та розширюють свою присутність на аграрному ринку. Для малих та середніх товаровиробників кредитування так і остається недосяжним.

Доступність та ефективність фінансування посівної кампанії дозволить збільшити продуктивність використання сільськогосподарських угідь та призведе до активного розвитку галузі загалом. ТОВ «Центр Агро Київ» на протязі 2018–2020 років шукало можливості застосування різних схем співпраці з аграріями. Були перші спроби використання альтернативного засобу забезпечення фінансування. Мова йде про новий інструмент реалізації – аграрну розписку. Цей інструмент активно впроваджується за підтримки Міжнародної фінансової корпорації (члена Світового банку).

Законодавство визначає аграрну розписку як товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах.

За суттю аграрна розписка є засобом забезпечення зобов'язання. Оформлюючи аграрну розписку боржник зобов'язується поставити майбутній урожай (**товарна аграрна розписка**), або сплатити грошові кошти на визначених у аграрній розписці умовах (**фінансова аграрна розписка**), а таке зобов'язання забезпечується заставою майбутнього урожаю. В аграрній розписці зазначаються кількісні та якісні показники сільськогосподарської продукції та перелік земельних ділянок, на яких вона повинна бути вирощеною.

При оформленні аграрної розписки нотаріус перевіряє факт реєстрації права власності чи права користування земельними ділянками, що дає додаткові гарантії безпеки при оформленні та обігу аграрних розписок.

Варто підкреслити, що сама по собі аграрна розписка є документом, який фіксує безумовне зобов'язання поставити сільськогосподарську продукцію чи здійснити оплату її вартості. Отже, її виконання не повинно залежати від факту оскарження чи недійсності положень забезпечуваного договору. Примусове виконання аграрної розписки здійснюється негайно шляхом оформлення виконавчого напису нотаріуса.

Серед обов'язкових реквізитів аграрної розписки ключовими є предмет такої розписки, а саме: встановлене зобов'язання здійснити поставку сільськогосподарської продукції визначеної кількості та якості а також формула перерахунку кількості сільськогосподарської продукції у разі поставки сільськогосподарської продукції іншої якості; або ж встановлене безумовне зобов'язання сплатити грошові кошти, формула розрахунку розміру грошового зобов'язання боржника, кількість та родові ознаки сільськогосподарської продукції, що є невід'ємною частиною такої формули. Таким чином сама аграрна розписка із конкретно визначеними та належно прописаними реквізитами є достатнім засобом, щоб запуснути механізм її примусового виконання незалежно від дефектів забезпечуваного договору.

Потрібно також мати на увазі, що умови поставки сільськогосподарської продукції чи оплати коштів необхідно в достатній мірі деталізувати в аграрній розписці, щоб виключити будь-які спори з приводу належності виконання аграрної розписки. Як повідомляють учасники ринку, вартість оформлення аграрних розписок не перевищує 0,6% вартості урожаю. Отже, для аграріїв це досить не дорогий альтернативний інструмент придбання засобів захисту рослин та добрив.

Наразі найбільш поширеними варіантами використання аграрних розписок сільськогосподарськими товаровиробниками є:

- Забезпечення форвардних контрактів;

- Забезпечення договорів позики чи кредиту;
- Забезпечення поставки товарів з розстрочкою чи відстрочкою платежу.

1. Забезпечення форвардних контрактів

Форвардний контракт – доволі поширена форма фінансування посівної кампанії аграрними товаровиробниками, при якій покупець сільськогосподарської продукції, попередньо оплачує частину вартості такої продукції, а продавець зобов'язується поставити сільськогосподарську продукцію у визначеній кількості та якості за попередньо встановленою ціною (чи формулою обчислення ціни). Така форма взаємовідносин дозволяє виробнику сільськогосподарської продукції отримати фінансування посівної кампанії, а покупцю отримати бажаний обсяг сільськогосподарської продукції за визначеними цінами.

При використанні аграрної розписки як засобу забезпечення форвардного контракту, покупець отримує додаткові гарантії, що виробник сільськогосподарської продукції виконає зобов'язання за кредитним договором. У випадку з форвардним контрактом використання аграрної розписки (зазичай товарної) є надзвичайно зручним механізмом, адже покупцями за такими контрактами виступають великі агротрейдери, які зацікавлені в отриманні значної кількості зерна для його подальшого продажу та експорту. Тому, якщо з тих чи інших причин постачальник сільськогосподарської продукції не виконує свої зобов'язання, зернотрейдер отримує механізм примусового стягнення та реалізації зерна.

У перспективі такі аграрні розписки, що оформлюються за форвардними контрактами, зможуть служити засобом забезпечення наступних договорів у ланцюжку постачання зерна, у тому числі, за експортними контрактами.

2. Забезпечення договорів позики чи кредиту

У випадку з договорами кредиту та позики, аграрний товаровиробник залучає позикові кошти для операційних потреб, натомість в якості забезпечення оформлює аграрну розписку. Варто підкреслити, що у багатьох сільськогосподарських товаровиробників, немає достатньо ліквідного майна для

надання забезпечення, що робить аграрні розписки одним із альтернативних інструментів залучення фінансування.

3. Забезпечення поставки товарів з розстрочкою чи відстрочкою платежу

Ще одним з поширених варіантів використання аграрних розписок є забезпечення договорів поставки з розстрочкою чи відстрочкою платежу. Сільськогосподарські товаровиробники для проведення посівної кампанії доволі часто купують посівний матеріал, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та сільськогосподарську техніку на умовах відстрочення та розстрочення платежів. У цьому випадку аграрні розписки забезпечують повернення цих платежів продавцям таких товарно-матеріальних цінностей.

Отже, аграрні розписки є ефективним інструментом фінансування виробників сільськогосподарської продукції, які можуть бути використані у різних видах договорів, за якими фінансується посівна кампанія та поточна діяльність аграріїв. Аграрні розписки як інструмент, з однієї сторони, дозволяє сторонам на власний розсуд врегулювати порядок виконання зобов'язань за аграрними розписками, з іншої сторони, законодавство встановлює додаткові загальні гарантії виконання зобов'язань за ними для комплексного захисту кредиторів та мінімізації ризику невиконання зобов'язань.

На наше переконання, при більш широкому використанні аграрних розписок, ТОВ «Центр Агро Київ», може запропонувати більш вигідніші умови придбання засобів захисту рослин і добрив середнім та мілким аграріям, які мають проблеми з фінансуванням посівних компаній.

З метою підвищення обсягів збуту та прибутковості ТОВ «Центр Агро Київ» має застосовувати різноманітні схеми співпраці з аграріями, створювати умови доступності придбання засобів захисту рослин та добрив особливо для не великих фермерських господарств. Безумовно, перспективним напрямком взаємовигідної співпраці не тільки з не великими аграріями, але і з великими сільськогосподарськими холдингами є використання альтернативних методів збуту, а саме товарної аграрної розписки.

Варто зауважити, що ТОВ «Центр Агро Київ» вже має досвід роботи з товарними аграрними розписками. В 2018-2020 роках це були поодинокі випадки, які безпосередньо супроводжувалися комерційним директором. Подібні інструменти застосовувалися виключно при співпраці з перевіреними клієнтами, які мали довгострокові позитивні відносини з ТОВ «Центр Агро Київ» і були оцінені як перспективні клієнти. Для контрактів з альтернативними інструментами продажу було встановлено маржу на рівні 15%-18%, що на 4,8%-8,2% перевищує середній маржинальний прибуток на підприємстві за 2018–2020 роки. З огляду на все вищенаведене та пілотний досвід ТОВ «Центр Агро Київ» у напрямку роботи з товарними розписками вважаємо доцільним більш широко застосувати вище наведений альтернативний інструмент продажу. Пропонуємо ввести до штатного розкладу дві вакансії менеджерів зі збуту з територіальним розташуванням у головному офісі м. Київ, які безпосередньо будуть займатися альтернативними методами продажу. Передбачається, що дані посади безпосередньо підпорядковуватимуться комерційному директору.

Менеджери з альтернативних методів продажу повинні мати наступний досвід і навички:

- Досвід практичної роботи в продажах зернових та інших культур;
- Знання показників якості сільськогосподарських культур у відповідності з вимогами GAFTA, FOSFA;
- Знання INCOTERMS 2020;
- Знання сільськогосподарського ринку та розуміння його специфіки;
- Моніторинг та аналіз цін на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках (CPT/FOB);
- Аналіз стратегічних даних закупівель;
- Пошук нових клієнтів та застосування альтернативних методів продажів з існуючими клієнтами підприємства;
- Проведення перемовин на всіх рівнях, укладання та супроводження контрактів;

- Розробка концепції співробітництва з аграріями на взаємовигідних умовах;
- Розрахунок цін та контроль погашення заборгованостей за зобов'язаннями;
- Розвиток продажів і закупівель існуючих і нових клієнтів на закріпленій території;
- Надання консультаційної підтримки з агрономії фермерам, а також проведення консультацій на полі;
- Постійний аналіз обсягів продажів та маржинальності за показниками та своєчасне внесення пропозицій щодо коригуючих дій;
- Кредитний менеджмент;
- Збір і аналіз інформації про тенденції ринку, потреби на продукцію компанії та конкурентів;
- Розвиток продажів відповідних додаткових товарів;
- Визначення потреб і потенціалу постійних і нових клієнтів.

Досвід практичної роботи з зернотрейдерами вкрай необхідний для використання нових альтернативних методів продажу. Завдяки гарному фінансовому стану та позитивній кредитній історії ТОВ «Центр Агро Київ» має переваги щодо отримання кредитів в банку під нові інвестиційні проекти чи поповнення обігових коштів.

Наразі існує державна програма для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» була запроваджена за ініціативи Президента України та Кабінету Міністрів України з метою підтримки інвестиційних проектів мікро- та малих підприємств, що сприятиме створенню нових робочих місць, легалізації та розширенню діяльності малого бізнесу, імпортозаміщенню та поверненню трудових мігрантів. Впровадження Програми за дорученням Уряду України здійснює Фонд розвитку підприємництва через банки-партнери, які володіють технологіями та активно кредитують цільову групу програми – мікро- та малі підприємства. Докладно з умовами Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» можна ознайомитися в Додатку Б.

Проведемо розрахунки доцільності отримання кредитних коштів під 5-7-9% річних для поповнення обігових коштів і закупівлю засобів захисту рослин та добрив у мультинаціональних виробників: Басф, Адама, Байєр, Сингента.

Розрахунки будемо робити виходячи з наступних критеріїв:

- об'єм кредитних коштів;
- кількість покупців, що мають намір придбати товар з відстрочкою платежу;
- кількість покупців, що мають намір придбати товар за аграрною розпискою;
- термін виконання контракту;
- період повного товарообігу від моменту отримання кредитних коштів до повного погашення отриманого кредиту.

Весь процес обігу коштів включає наступні основні дії:

- отримання кредитних коштів;
- закупівля засобів захисту рослин та добрив у мультинаціональних виробників;
- доставка продукції на склади ТОВ «Центр Агро Київ»;
- відвантаження чи доставка транспортом ТОВ «Центр Агро Київ» продукції аграріям відповідно до укладених контрактів;
- після продажний супровід, консультування сільськогосподарських виробників;
- контроль якості зернових культур, які належать ТОВ «Центр Агро Київ» згідно укладених контрактів і аграрній розписці;
- логістика, зберігання зерна;
- продаж зернових культур та отримання коштів;
- погашення траншу кредитної лінії.

Як вже наголошувалося, що за останні роки ТОВ «Центр Агро Київ» у своїй діяльності вже застосовувало альтернативні методи продажу. Цим напрямком особисто займався комерційний директор. Отримані результати були позитивними, але досвід в цьому напрямку був не великий і організаційні і

логістичні процеси потребували значних трудовитрат. Основний негативний момент – це брак кваліфікованого персоналу по роботі з зернотрейдерами.

Розширення штату менеджерами з альтернативних методів продажу допоможе вирішити вище зазначену проблему.

За 2018-2020 роки ТОВ «Центр Агро Київ» була напрацьована досить велика база клієнтів, проводилося вивчення попиту аграріїв на альтернативні методи продажу за допомогою такого інструменту як аграрна розписка. Всі потенційні клієнти були структуровані за регіонами, об'ємами потреб в засобах захисту рослин, добривах, мікродобривах, насіннєвому матеріалі, строками виконання зобов'язання.

Виходячи з напрацьованого досвіду ТОВ «Центр Агро Київ», до стадії підписання контрактів на постачання продукції доходить 70%-80% потенційних клієнтів. Отож, при прорахунку економічної доцільності запуску пілотного проекту по альтернативним методам продажу доцільно буде застосувати знижуючий дисконт у розмірі 25% відносно бази потенційних клієнтів.

Виконаємо розрахунки з застосуванням знижуючого дисконту за формулою:

$$K \text{ пр. з. д.} = K \text{ пр.} (100\% - D) \quad (3.2)$$

де, $K \text{ пр. з. д.}$ – прогнозована кількість контрактів з урахуванням дисконту

$K \text{ пр.}$ – прогнозована кількість контрактів

D – знижуючий дисконт у %

$$K \text{ пр. з. д. загальне} = 55 (100\% - 25\%) = 42$$

$$K \text{ пр. з. д. 2-5 млн. грн.} = 5 (100\% - 25\%) = 4$$

$$K \text{ пр. з. д. 1-2 млн. грн.} = 5 (100\% - 25\%) = 4$$

$$K \text{ пр. з. д. } < 1 \text{ млн. грн.} = 45 (100\% - 25\%) = 34$$

Аналогічно виконаємо розрахунок прогнозованого обсягу контрактів з урахуванням дисконту

$$V \text{ пр. з. д.} = V \text{ пр.} (100\% - D) \quad (3.3)$$

де, $V \text{ пр. з. д.}$ – прогнозований обсяг контрактів з урахуванням дисконту

V пр. – прогнозований обсяг контрактів

Д – знижуючий дисконт у %

V пр. з. д. загальне = 80,00 (100%-25%) = 60,00 млн. грн.

V пр. з. д. 2-5 млн. грн. = 26,5 (100%-25%) = 19,88 млн. грн.

V пр. з. д. 1-2 млн. грн. = 10,50 (100%-25%) = 7,88 млн. грн.

V пр. з. д. <1 млн. грн. = 43,00 (100%-25%) = 32,25 млн. грн.

Отримані прогнозовані дані щодо кількості та об'єму продажів внесемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогноз кількості та об'єму контрактів альтернативних методів
продажу ЗЗР та добрив ТОВ «Центр Агро Київ»**

Клієнти 2021 рік	Прогноз згідно бази потенційних клієнтів		Знижуючий дисконт щодо прогнозу 25%	Прогноз після застосування знижуючого дисконту	
	кількість	Оборот, млн. грн..		кількість	Оборот, млн. грн.
2-5 млн. грн.	5	26,50	25%	4	19,88
1-2 млн. грн.	5	10,50	25%	4	7,88
<1 млн. грн.	45	43,00	25%	34	32,25
Всього 2021 рік	55	80,00	25%	42	60,00

Для категорій клієнтів в залежності від обсягу продаж пропонується застосовувати різний % маржі у розмірі 15,5% для крупних клієнтів з обсягами контрактів понад 2 млн. грн., 18,00% для клієнтів з обсягами контрактів від 1 до 2 млн. грн., та 21,00% для клієнтів з обсягами контрактів менше 1 млн. грн.

Проведемо розрахунок маржі в залежності від категорії клієнту за формулою:

$$S = V \text{ пр. з. д. } \times M \quad (3.4)$$

де, S – сума маржі

M – Маржа, %

V пр. з. д. – прогнозований обсяг контрактів з урахуванням дисконту

$S_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 19,88 \times 15,5\% = 3,08 \text{ млн. грн.}$

$S_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 7,88 \times 18\% = 1,42 \text{ млн. грн.}$

$S_{<1 \text{ млн. грн.}} = 32,25 \times 21\% = 6,77 \text{ млн. грн.}$

Загальна сума маржі дорівнює сумі маржі по всім категоріям клієнтів

$S_{\text{загальне}} = S_{2-5 \text{ млн. грн.}} + S_{1-2 \text{ млн. грн.}} + S_{<1 \text{ млн. грн.}} \quad (3.5)$

$S_{\text{загальне}} = 3,08 + 1,42 + 6,77 = 11,27 \text{ млн. грн.}$

Відповідно $M_{\text{загальне}} = S / V \text{ пр. з. д. (у \%)}$

$M_{\text{загальне}} = 11,27 / 60,00 = 18,78\%$

Отримані дані розрахунків маржі внесемо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз маржі по альтернативним методам продажу ТОВ «Центр Агро
Київ»**

Клієнти 2021 рік	Кількість	Оборот, млн. грн.	Маржа, млн. грн.	Маржа, %
2-5 млн. грн.	4	19,88	3,08	15,50%
1-2 млн. грн.	4	7,88	1,42	18,00%
<1 млн. грн.	34	32,25	6,77	21,00%
Всього 2021 рік	42	60,00	11,27	18,78%

Порівняно з показниками загальної маржі за 2018-2020 роки, цей показник більший на 7,98% і 8,87% відповідно. Але слід враховувати, що показник маржі 18,78% містить в собі витрати на погашення % за користування запозиченими ресурсами, витрати на логістичні послуги та зберігання зерна, супроводження контрактів новими співробітниками (заробітна плата, ПММ, накладні витрати тощо).

Враховуючи те, що розмір доходу ТОВ «Центр Агро Київ» перевищує 50 млн. грн., підприємство може отримати кредитні кошти згідно Державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%» під 9% річних, і за умовами кредиту, за кожне нове робоче місце відсоткова ставка зменшується на 0,5% річних, але не

менше 5% річних. Отже, беручи до уваги, що на підприємстві буде створено 2 нових робочих місця, % ставка за кредитом складатиме 8% річних.

Важливим є розуміння того, що термін на який потрібні кредитні кошти не перевищує 6 місяців. Таким чином здороження запозичених фінансових ресурсів не перевищить 4% річних.

Переважна більшість аграріїв спроможна компенсувати запозичені фінансові ресурси в термін 5 місяців.

Розрахуємо здороження вартості кредитних коштів за 5 місяців з розрахунку, що відсоткова ставка за кредитом становить 8% річних.

$$\text{Вартість запозичених коштів у \%} = \text{Ставка за кредитом } 8\% \text{ річних} / 12 \text{ місяців} \times 5 \text{ місяців} = 3,33\%$$

Для прогнозних розрахунків заокруглимо 3,33% до 3,5% і внесемо до табл. 3.5. для подальшого розрахунку суми здороження запозичених фінансових ресурсів.

Сума компенсації % за кредитом становитиме

$$K = V \text{ пр. з. д.} \times Z \quad (3.6)$$

де, Z – % ставка за кредитом (5/12 річної ставки %), %

V пр. з. д. – прогнозований обсяг контрактів з урахуванням дисконту

$$K = 60 \text{ млн. грн.} \times 3,5\% = 2,1 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо даний показник за категоріями клієнтів. Дані занесемо в табл. 3.5.

$$K_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 19,88 \text{ млн. грн.} \times 3,5\% = 0,70 \text{ млн. грн.}$$

$$K_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 7,88 \text{ млн. грн.} \times 3,5\% = 0,28 \text{ млн. грн.}$$

$$K_{<1 \text{ млн. грн.}} = 32,25 \text{ млн. грн.} \times 3,5\% = 1,13 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо % витрат які понесе підприємство у наслідок розширення штату на двох менеджерів з альтернативних методів продажів. Фонд заробітної плати

разом з компенсацією паливно-мастильних матеріалів становитиме 400 тис. грн. на рік.

% заробітної плати від прогнозованого загального обсягу контрактів розрахуємо наступним чином:

$$F = R * V \text{ пр. з. д.} \quad (3.7)$$

де, R – % заробітної плати

F – сума заробітної плати за рік

V пр. з. д. – прогнозований обсяг контрактів з урахуванням дисконту та внесемо отримані дані до табл. 3.5.

$$R \text{ загальне} = 0,4 \text{ млн. грн.} / 60 \text{ млн. грн.} = 0,67\%$$

Розрахуємо сума заробітної плати за категоріями клієнтів

$$F_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 19,88 \text{ млн. грн.} \times 0,67\% = 0,13 \text{ млн. грн.}$$

$$F_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 7,88 \text{ млн. грн.} \times 0,67\% = 0,05 \text{ млн. грн.}$$

$$F_{<1 \text{ млн. грн.}} = 32,25 \text{ млн. грн.} \times 0,67\% = 0,22 \text{ млн. грн.}$$

Розрахуємо суму логістичних витрат за обсягом контрактів альтернативних методів продажу. Попередньо було встановлено, що % логістичних витрат становить 1,6% від суми контракту. Таким чином,

Сума логістичних витрат (L) дорівнює

$$L = V \text{ пр. з. д.} \times 1,6\% \quad (3.8)$$

$$L \text{ зазальне} = 19,88 \text{ млн. грн.} \times 1,6\% = 0,96 \text{ млн. грн.}$$

$$L_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 19,88 \text{ млн. грн.} \times 1,6\% = 0,32 \text{ млн. грн.}$$

$$L_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 7,88 \text{ млн. грн.} \times 1,6\% = 0,13 \text{ млн. грн.}$$

$$L_{<1 \text{ млн. грн.}} = 32,25 \text{ млн. грн.} \times 1,6\% = 0,52 \text{ млн. грн.}$$

Результати проведених розрахунків занесемо в табл. 3.5.

Для того, щоб підрахувати загальну суму додаткових витрат, які понесе підприємство в наслідок застосування альтернативних методів продажу з використанням кредитних коштів і розширенням штату підрозділу збуту на двох менеджерів з досвідом роботи з зернотрейдерами, додамо всі додатково понесені витрати.

$$\text{Сума додаткових витрат (Д)} = K + F + L \quad (3.9)$$

де, L – сума логістичних витрат млн. грн.

F – сума заробітної плати за рік млн. грн.

K – сума компенсації % за кредитом млн. грн.

Зробимо розрахунки і занесемо дані в табл. 3.5.

$$\text{Д загальне} = 2,10 + 0,40 + 0,96 = 3,46 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Д}_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 0,70 + 0,13 + 0,32 = 1,15 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Д}_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 0,28 + 0,05 + 0,13 = 0,45 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Д}_{<1 \text{ млн. грн.}} = 1,13 + 0,22 + 0,52 = 1,86 \text{ млн. грн.}$$

Аналогічно розрахуємо % додаткових витрат. Отримані дані занесемо в табл. 3.5.

Всього % додаткових витрат складе 5,77% від об'єму продажів.

Таким чином, маючи вище наведені дані можна розрахувати чисту маржу за мінусом додаткових витрат, які понесе підприємство у наслідок застосування альтернативних методів продажу.

$$\text{Чиста маржа (М ч.)} = M - Д \quad (3.10)$$

де, M – маржа

Д – додаткові витрати

Проведемо розрахунки і занесемо отримані результати в табл. 3.5.

М ч. загальне = 11,27 – 3,46 = 7,81 млн. грн. (чи 13,01%)

М 2-5 млн. грн. = 3,08 – 1,15 = 1,93 млн. грн. (чи 9,72%)

М 1-2 млн. грн. = 1,42 – 0,45 = 0,96 млн. грн. (чи 12,23%)

М <1 млн. грн. = 6,77 – 1,86 = 4,91 млн. грн. (чи 15,23%)

Показник чистої прогнозованої маржі після відрахування додаткових витрат пов'язаних зі застосуванням альтернативних методів продажів нижчий від попередніх показників, але він вищий на 3,10% і 2,21% відповідно порівняно з показниками загальної маржі за 2018-2020 роки. Таким чином, маржа збільшиться на 31,33% і 20,50% порівняно з показниками 2018-2020 років відповідно. Це досить суттєвий показник зростання. У грошовому еквіваленті ТОВ «Центр Агро Київ» отримає додатково 60 млн. грн. прибутку від реалізації. Розмір прогнозованої маржі становитиме 7,81 млн. грн.

Попередньо приведені розрахунки консолідовані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок маржі та додаткових витрат пов'язаних з застосуванням альтернативних методів продажу ТОВ «Центр Агро Київ»

Клієнти 2021 рік	Кількість	Оборот, млн грн	Маржа, млн грн	Маржа, %	% ставка за кредитом (5/12 річної ставки %)	Сума компенсації % за кредитом млн грн	% заробітної плати, ПММ	Сума заробітної плати, ПММ млн грн	% логістичних витрат	Сума логістичних витрат млн грн	% додаткових витрат всього	Сума додаткових витрат всього млн грн	Сума чистої маржі млн грн	Чиста маржа, %
2-5 млн. грн.	4	19,88	3,08	15,50%	3,50%	0,70	0,67%	0,13	1,61%	0,32	5,78%	1,15	1,93	9,72%
1-2 млн. грн.	4	7,88	1,42	18,00%	3,50%	0,28	0,67%	0,05	1,60%	0,13	5,77%	0,45	0,96	12,23%
<1 млн. грн.	34	32,25	6,77	21,00%	3,50%	1,13	0,67%	0,22	1,60%	0,52	5,77%	1,86	4,91	15,23%
Всього 2021 рік	42	60,00	11,27	18,78%	3,50%	2,10	0,67%	0,40	1,60%	0,96	5,77%	3,46	7,81	13,01%

Підсумовуючи результати прогнозу, щодо активного використання альтернативних методів продажу можна зробити висновок, що першочергові дії

підприємства мають бути направлені на пошук висококваліфікованих менеджерів з продажу зі специфічним досвідом роботи з зернотрейдерами. Кадровий потенціал юридичного підрозділу знаходиться на досить пристойному рівні і дозволяє ТОВ «Центр Агро Київ» реалізувати продукцію за допомогою аграрної розписки. Враховуючи позитивну кредитну історію і гарний фінансовий стан підприємства, отримати кредиту по Державній програмі для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%» можна в досить короткий термін.

І найголовніше, за рахунок використання альтернативних методів продажу ТОВ «Центр Агро Київ» значно підвищить прибуток від реалізації, а частка маржі зросте на 31,33% порівняно с маржею за 2020 рік.

Таким чином, вважаємо що використання альтернативних методів продажу за допомогою аграрної розписки для ТОВ «Центр Агро Київ» є досить перспективним і прибутковим.

Висновки до розділу 3:

Враховуючи сегмент ринку на якому працює ТОВ «Центр Агро Київ» і специфіку особистих продажів, встановлено, що одним із способів стимулювання збуту є поліпшення використання кадрового потенціалу та особиста мотивація менеджерів підрозділу збуту. Розроблена нова система мотивації, має на меті раціонально використовувати фінансові ресурси, оптимізувати нарахування та виплату річного бонусу, застосовувати різноманітні види матеріальної та нематеріальної мотивації, направленої на підвищуючи обсяги збуту та знижуючи додаткові витрати на різноманітні процеси пов'язані зі збутом.

Проведені дослідження збутової діяльності підприємства дали змогу встановити, що для підвищення обсягів продажу доцільним є використання нових альтернативних методів збуту за допомогою товарної аграрної розписки, яка направлена на збільшення доступності та ефективності фінансування посівної кампанії, та дозволить збільшити продуктивність використання сільськогосподарських угідь та призведе до активного розвитку галузі. Враховуючи незначний досвід підприємства, щодо ведення контрактів з

використанням аграрної розписки, пропонується створення двох позиції менеджерів з альтернативних методів продажів з досвідом роботи зернотрейдерами.

Відповідно до проведених розрахунків використання альтернативних методів продажів, залучення додаткового фінансування у вигляді кредитних коштів за державною для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%», запровадженої за ініціативи Президента України та Кабінету Міністрів України з метою підтримки інвестиційних проектів мікро- та малих підприємств, що сприятиме створенню нових робочих місць, легалізації та розширенню діяльності малого бізнесу, призведе до збільшення відсотку чистої маржі без додаткових витрат пов'язаних з здороженням запозичених фінансових ресурсів на 3,10%, що на 31,33% більше від % маржі за 2020 рік.

ВИСНОВКИ

Система управління збутовою діяльністю є основною метою маркетингу та заключним комплексом діяльності промислового підприємства, щодо реалізації товару споживачу. Обсяги реалізації продукції є ключовими у визначенні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, від збуту значною мірою залежить розмір доходів і прибутку. У практиці комерційної діяльності підприємства велике значення має своєчасне й економічно грамотне виконання збутових функцій. Навіть невеликі відхилення від запланованих робіт можуть мати негативні для підприємства наслідки. Саме тому, завданням організації збутової діяльності є виявлення недоліків у збутовому процесі їх усунення та вдосконалення існуючої системи збуту ТОВ «Центр Агро Київ».

У даній дипломній бакалаврській роботі проведено теоретичне обґрунтування і запропоновано практичні шляхи вирішення науково-виробничої проблеми, яка полягає у розробленні пропозицій щодо вдосконалення управління збутовою діяльністю підприємства. Проведені дослідження і отримані результати дають підстави для наступних узагальнень та висновків:

1. Проаналізувавши наукові джерела, було встановлено, що управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструмент здійснення управління збутом, приводить до прогнозованого результату та найважливіше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на потреби споживачів та їх задоволення за допомогою методів, та інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди є змістом поняття «управління збутом». В роботі обґрунтовано та узагальнено теоретико-методичні аспекти управління збутовою діяльністю підприємств, а саме: функції, елементи, фактори впливу на збут.

2. Встановлено, що на управління збутовою діяльністю підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища:

– зовнішнє середовище (характер попиту на продукцію, платоспроможність покупців, галузеві особливості, зміни в законодавстві, конкуренти, концентрація споживачів, їх територіальне розміщення);

– внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу, права і відповідальність керівників та працівників підприємства, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

3. Визначено, що дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналів розподілу. Результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраного каналу збуту товарів, форми і методів реалізації, широти асортименту і якості послуг пов'язаних з реалізацією продукції, що надаються підприємством. Важливим для підприємства є прийняття стратегічних рішень, щодо управління збутовою діяльністю. А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу. До числа оперативних збутових рішень, котрі постійно коригуються залежно від умов зовнішнього і внутрішнього середовища, можна зарахувати такі: адаптація каналів збуту, здійснення оперативної збутової діяльності, оптимізація числа покупців, визначення форм і методів стимулювання збуту. При плануванні каналів збуту використовуються наступні форми збуту: прямий збут, непрямий збут і комбінований (змішаний) канал збуту.

4. Проаналізовано специфіку ринку на якому працює ТОВ «Центр Агро Київ». Встановлено, що особливість ринку засобів захисту рослин (ЗЗР) та добрив – це сезонність споживання і непередбачуваність попиту. У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку сільгосппродукції і, відповідно, фінансового стану сільгоспвиробників. Галузь має потенціал для розвитку, зростання обсягів виробництва й реалізації продукції, підвищення її якості.

5. В результаті порівняльного аналітичного аналізу балансу ТОВ «Центр Агро Київ» проведена оцінка фінансового стану підприємства. Визначено, що діяльність ТОВ «Центр Агро Київ» є рентабельною, більша частина активів підприємства вкладена в мобільні засоби, також прослідковується чітка динаміка

росту чистого прибутку від підприємницької діяльності у 2018 році становить 2517 тис.грн., у 2019 р. – 2943 тис.грн., 2020 р. – 3320 тис.грн., що на 377 тис.грн. більше порівняно з 2019 роком. Коефіцієнт оновлення основних засобів є достатнім і також має чітку тенденцію до зростання.

6. Визначено та охарактеризовано кадровий потенціал підрозділу збуту. Успіх ТОВ «Центр Агро Київ» на ринку багато в чому залежить від компетентності та комунікабельності менеджерів зі збуту, правильно побудованої рекламної компанії. В нашому сегменті ринку це виставки продажі, та логічно побудованої схеми просування продукції до кінцевого споживача. Централізована система продажів та контроль над всім закупівельно-збутовим ланцюгом створюють передумови ефективному веденні збутової політики. Підприємство надає перевагу особистим продажам, що будують багаторічні надійні партнерські відносини з кінцевими споживачами.

7. Враховуючи особливості управління збутовою діяльністю і специфіку особистих продажів. Одним із способів стимулювання збуту є поліпшення використання кадрового потенціалу та особиста мотивація менеджерів підрозділу збуту. Розроблено нову систему мотивації, яка дозволить підприємству раціонально використовувати фінансові ресурси, оптимізувати процес нарахування та виплати річного бонусу, використовувати різноманітні види матеріальної та нематеріальної мотивації, тим самим підвищуючи обсяги збуту та знижуючи додаткові витрати на після продажне обслуговування.

8. Запропоновано використання нових альтернативних методів збуту за допомогою товарної аграрної розписки, яка направлена на збільшення доступності та ефективності фінансування посівної кампанії, та дозволить збільшити продуктивність використання сільськогосподарських угідь та призведе до активного розвитку галузі. За суттю аграрна розписка є засобом забезпечення зобов'язання. Цей інструмент активно впроваджується за підтримки Міжнародної фінансової корпорації (члена Світового банку). На наше переконання, при більш широкому використанні аграрних розписок, ТОВ «Центр Агро Київ», може запропонувати більш вигідніші умови придбання

засобів захисту рослин і добрив середнім та мілким аграріям, які мають проблеми з фінансуванням посівних компаній.

9. Запропоновано розширення штату менеджерів зі збуту. Враховуючи незначний досвід підприємства, щодо ведення контрактів з використанням аграрної розписки, пропонується створення двох позиції менеджерів з альтернативних методів продажів з досвідом роботи зернотрейдерами.

10. Оцінено та складено прогноз, щодо збільшення обсягів продажів та отримання додаткових прибутків у разі активного використання альтернативних методів збуту. Встановлено, що при використанні державної програми для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%», запровадженої за ініціативи Президента України та Кабінету Міністрів України з метою підтримки інвестиційних проектів мікро- та малих підприємств, що сприятиме створенню нових робочих місць, легалізації та розширенню діяльності малого бізнесу, буде можливо досягти збільшення відсотку чистої маржі без додаткових витрат пов'язаних з здороженням запозичених фінансових ресурсів на 3,10%, що на 31,33% більше від % маржі за 2020 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-мікс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 94–101.
2. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. *Управління збутовою політикою : навчальний посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
3. Баланюк І. Ф., Іваночко Н. В. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2015. №2 [57]. С. 165–169.
4. Бойчик І. М. *Економіка підприємства: [навч. посіб.]*. К.: Атіка, 2014. 480 с.
5. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200-208.
6. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
7. Бондаренко С.М., Леус А.Ю. Оцінка рівня якості продукції на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5527>
8. Болт Г. Дж. *Практическое руководство по управлению сбытом*. Москва: Экономика, 1991. 271 с.
9. Бугас В.В. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Бугас, С.М. Невмержицька, Н.Р. Бугас // *Modern Economics*. – 2018. – № 11 (2018). – С. 34-37. – Режим доступу до журналу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-05)
10. Бугас Н., Вовк Т. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції сільського господарства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 153–161.

11. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера [Текст] / М.В. Вачевський, М.І. Долішний, В.Г. Скотний. – Стрий: «Просвіта», 2013. – 139с.
12. Веклич О.О. Сектору екологічних товарів і послуг в Україні – спеціальний державний патронат [Текст] / О.О. Веклич // Економіка України.– 2019.– №3. – С. 27–35.
13. Воробьев Л.А. Основы управления производством. – Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2018. – 195с.
14. Гаврилко П. П. Економічний зміст збуту продукції Економіка. Управління. Інновації. 2012.№ 1.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_11.
15. Гаврилко П. П. Фактори впливу на збут продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 4 (131). С. 154–158.
16. Гоголь Г. П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2010. С. 148–153.
17. Годин А. М., Дашков И. К. Маркетинг. Москва, 2006. 402 с.
18. Голубева С. Менеджмент сбыта (опыт Германии). Москва: Высшая шк., 1999. 174 с.
19. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. (поточна редакція від 27.02.2021). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.
21. Гудзенко Н. М. Облік і контроль збуту в операційній діяльності сільськогосподарських підприємств: дисертація на здобуття ступеня кандидата економічних наук: 08.06.04 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук.Київ, 2016. 245 с.
22. Гуржій Н. Г. Теоретико-методичні аспекти стратегічного управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 45. С. 159–163.
23. Дубівка Д. В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26.

24. Дуднева Ю. Е. Менеджмент професійної діяльності: навчально-методичний посібник. Харків, 2011. 82 с.

25. Доберчак Н. І. Теоретичні аспекти розробки програми стимулювання збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 89–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2\(2\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2(2)__18).

26. Евдокимов Ф. В. Азбука маркетинга. Москва: Высшая школа, 1998. 432 с.

27. Жмак Б.В., Невмержицька С. М. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути [зб. наук. пр.]*: матеріали XVII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 11 червня 2021 р.). Київ, 2021. – С. 28-32.

28. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2 С. 146–150.

29. Іваночко Н. В. Особливості та економічний зміст поняття «управління збутом» підприємства. Розвиток національної економіки: теорія і практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 03–04 квітня 2015. Тернопіль. С. 137–138.

30. Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2015. №3 [28]. С. 115–124.

31. Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 3(117). С. 243–250.

32. Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.

33. Климюк А. В. Управління стратегією розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Климюк, С. М. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2013. – № 2 (7). – Режим доступу до ресурсу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/td/2013_2/index.html

34. Колос З. В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 10. С. 8–11.

35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 896 с.
36. Кредисов А. И. Маркетинг. Київ : Україна, 1995. 399 с.
37. Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – Режим доступу до журналу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
38. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж. Ж Ламбен. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
39. Ланкастер Д. Продажа и управление сбытом. Мінськ : Амалфея, 1999. 384 с.
40. Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств [Текст] / Ю. М. Логвіна. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 41-50.
41. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 378 с.
42. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71–79.
43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. –М.: Дело, 2018. – 800с.
44. Мокін Б. І., Мокін О. Б. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2014. 180 с.
45. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств Економічний часопис-XXI. 2013. № 11 12 (2). С 64–67.
46. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. — Київ: Державна служба статистики. — 2019. — 108 с.
47. Ніценко В. С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 4. С. 103–107.

48. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності [Текст] / С.М. Невмержицька, Я.В. Левчук // Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія «Економічні науки». – Випуск 32/2018. – С. 99-103. – Режим доступу до журналу: <http://www.ej.kherson.ua/index.php/arkhiv-vidannya/2017?id=87>

49. Невмержицька С. М. Конкуренентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення [Текст] / С. М. Невмержицька, Ю. Є. Шведа // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 24 травня 2017 р.). – 2017. – С. 322-325.

50. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 571.

51. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ. – 2011. – № 4, Т. 1 (178). – С. 179-182.

52. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2004. 20 с.

53. Перерва П. Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях. Харків : Основа, 1993. 288 с.

54. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України // Підприємництво, господарство і право, 2018. – № 5. – С. 3-6.

55. Притула М. Основні фактори взаємодії маркетингу та логістики. URL: <http://www.srw.ksru.edu/?p=632> (дата звернення 16.03.2020).

56. Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ : Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 20 с.

57. Проволоцька О. М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211–218.

58. Постман П. Новая эра маркетинга [Текст] / П. Постман. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.

59. Сахацький М. П., Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.

60. Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях. Экономика, предпринимательство и право. 2011. Том 1. № 4. С. 21-26.

61. Скотт Дж. Грехем. Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. Київ : Внешторгиздат, 1992. 176 с.

62. Спільник І. В., Загородна О. М., Дерій В. А. Аналіз ефективності збутової діяльності. Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка» 2016. Вип. 24. № 2 С. 130–140.

63. Строкань О. П. Формування ефективної інноваційної політики на підприємстві / О. П. Строкань, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Київ). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 250-253.

64. Ткаченко В. В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. Київ. 2001. № 9. С. 245–252.

65. Терент'єва Н. В., Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя. 2016. № 1(29). С. 127–138.

66. Тимофеєнко В. В. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Тимофеєнко, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Київ). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 257-260.

67. Тимошенко Ю. В. Методи та інструменти формування сприятливого інвестиційного клімату / Ю. В. Тимошенко, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Київ). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 263-266.

68. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії / Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 6 (74). – С. 160-167.

69. Харченко Т. О. Формування стратегії розвитку корпоративних структур на основі життєвого циклу / Т. О. Харченко, С. М. Невмержицька, Т. Р. Цалко // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління: збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Прага, 26-28 листопада 2018 року. – Прага : Nemogos s.r.o., 2018. – С. 105-112.

70. Хрупович С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві. Галицький економічний вісник. 2006. № 3. С. 34–38.

71. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Уч. пособие. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 447с.

72. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії / Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 6 (74). – С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

73. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37>

74. Уткин Э. А. Маркетинг. Москва : «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. 320 с.

75. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного

університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29__29

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

77. Шостак Р.С. Оцінка сучасного агропромислового комплексу в Україні / Р.С. Шостак // Економічний простір. – 2017. – №56/2. – С.115-123.

78. Яценко В. Аналіз стану та стратегія ефективного розвитку агропромислового комплексу України [Текст] / В. Яценко // Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 352с.

79. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381.

80. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.

81. Plassmann H., Yoon C., Feinberg F. M., Shiv B. Consumer Neuroscience. International Encyclopedia of Marketing. John Wiley & Sons. URL: http://www.researchgate.net/publication/227991842_Consumer_Neuroscience/file/9c96052264acf84a57.pdf.

82. Petrova, I. L., Makarkyna, H. V., and Teron, I. V. Upravlinnia zminy v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Change management in terms of innovation]. Kyiv: KROK, 2012. Petrova, I. L. «Obgruntuvannia stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii» [Justification strategic approach to human resource management organization]Ukraina: aspekty pratsi, no. 1 (2011): 25-30

83. Sardak, O. V. «Kadrovi aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy» [Human aspects of crisis management of enterprises]. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky vol. 1, no. 3 (2010): 141-148. Stets, I. I., and Stets, I. V. «Problemy upravlinnia personalom v umovakh kryzy» [Human resource management issues in the crisis]. Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie, no. 14–15 (2010): 269-

84. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Didenko Ye., Kharchenko T., Bondarenko S. Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2020. Volume 23, Issue: 2. URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2020-vol-23-issue-2-journal-jmids-past-issue.html>

85. Zhuk, N. I. «Kadrove zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku mashynobuduvannia Ukrainy» [Staffing economic development engineering Ukraine]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, no. 2 (20) (2011): 46-49