**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Структурні аспекти управління збутом на ТОВ «Урожай»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Гончаренко М. М.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико- математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гончаренко Мілена Максимівна

1. Тема роботи «Структурні аспекти управління збутом на ТОВ «Урожай»

керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико- математичних наук, доцент Головань О. О.

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2. СТРУКТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ТОВ «УРОЖАЙ»
3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «УРОЖАЙ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
13 таблиць
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Головань О. О. | | |
| 2 | Головань О. О. | | |
| 3 | Головань О. О. | | |

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2022 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 28.05.2022 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 01.06.22-16.06.22 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.22-23.06.22 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.22-27.06.22 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.22-25.07.22 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.22-29.08.22 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.22-06.09.22 | |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.22-14.09.22 | |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.22-29.10.22 | |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.22-02.11.22 | |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.11.2022 | |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.22-22.11.22 | |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 23.11.2022 | |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2022 | |

Студент _____ М. М. Гончаренко
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……2
РЕФЕРАТ……4
ABSTRACT ……5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ……9
1.1 Поняття, сутність та елементи організації збутової діяльності на підприємстві……9
1.2 Формування збутової політики підприємства ……16
1.3 Напрями удосконалення збутової політики підприємства ……18
РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ТОВ «УРОЖАЙ» ……...20
2.1 Організаційно-економічна характеристка ТОВ «Урожай» ……20
2.2 Стан організації збутової діяльності на ТОВ «Урожай» ……29
2.3 Оцінка результатів збутової діяльності на підприємстві …….....33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «УРОЖАЙ» ……..41
3.1 Шляхи вдосконалення організації збутової діяльності у ТОВ «Урожай» 41
3.2 Економічне обґрунтування пропозицій щодо стимулювання збуту продукції ТОВ «Урожай»…… 47
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……52
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……55

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 15 рис., 25 табл., 50 джерел.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління збутом у системі виробничого підприємства та розробка на цій основі практичних рекомендацій щодо управління збутом.

Об’єктом дослідження є процес управління збутом товарів в системі управління виробничого підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади управління збутом товарів в логістичній системі виробничого підприємства. Методологія дослідження базується на принципах діалектичного методу, що дозволяє оцінити діалектику загального і приватного, зміст і форми, позитивного і нормативного підходу. При проведенні дослідження застосовувалися принципи системності, спостереження, соціологічного обстеження, вибіркового спостереження та інших економіко-статистичних і загальнонаукових методів. Результати дослідження можуть використовуватись вітчизняними підприємствами для удосконалення управління збутом товарів в сучасних умовах. Запропонована в роботі пропозиція удосконалення управління збутом товарів задля підвищення ефективності діяльності підприємства була представлена на розгляд керівному складу ТОВ «Урожай», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому.

УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТОВАРІВ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, ПРОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗБУТУ

# ABSTRACT

Qualification of the master’s work: 60 p., 15 drawings, 25 tables, 50 cards.

The method of work is to follow the theoretical ambush of the slaughterhouse management in the system of industrial production and development on the basis of practical recommendations on how to manage the slaughterhouse.

The object of follow-up is the process of managing the production of goods in the system of production management.

The subject of the study is the theoretical and methodological ambush of the management of the supply of goods in the logistics system of the production process. The methodology followed is based on the principles of the dialectical method, which allows evaluating the dialectics of the spoken and the private, the free and the form, the positive and the normative approach. During the research, the principles of systemicity, caution, sociological obstezhennia, vibratory caution and other economic-statistical and fundamental scientific methods were established. The results of the follow-up can be won by the business enterprises for the improvement of the management of the goods in the modern minds. Proposed in robotic proposition to improve the management of the supply of goods for the promotion of the efficiency of the activity of the business, the bula was presented to the storage warehouse of TOV «Yrozay» de Bulo was recognized the possibility of a practical zastosuvannya in the future.

PRODUCT MANAGEMENT, SALES ACTIVITIES, MARKETING, PROMOTION SALES EFFICIENCY

# ВСТУП

Організація збутової діяльності підприємства залежить від специфіки продукції, що випускається, стратегії розподілу, географічного охоплення ринку, кількості та територіальної розкиданості покупців, різноманітності асортименту та інших факторів.

Значення збутової діяльності неможливо переоцінити, особливо в сучасних умовах ринкової економіки. Саме від збутової діяльності підприємства в основному залежить отриманий ним прибуток, а значить і загальний фінансово-економічна стійкість Метою будь-якого ефективного управління збутовою діяльністю є пошук найбільш оптимальною системи збуту продукції та послуг підприємства,

Актуальність теми обумовлена тим, що сьогодні ринок представляє собою динамічну та мобільну систему, внаслідок чого система збуту та просування товарів повинна бути добре вивірена та мобільна. Головна мета, яка ставиться перед управлінням організацією – сприятиме збільшенню прибутків фірми. Для сучасних ринкових умов характерне жорсткість конкуренції, у зв’язку з чим, рано чи пізно будь-яке підприємство стикається з проблемою вибору найбільш ефективних каналів збуту продукції та процесу їхня оптимізації. Оскільки від успішної реалізації продукції безпосередньо залежить стабільність діяльності підприємства, все більша увага приділяється даному питанню. Зрештою, оптимальне сформування каналів розподілу та реалізації продукції підвищує конкурентну стійкість підприємства, а також сприяють залученню нових споживачів та розширення сфери впливу на ринку.

Значний внесок у розвиток теорії та практики організації збутової Політики підприємства внесли такі вчені, як: С.П. Козаков, В.М. Чуєв, Н.В. Борушко, О. М. Жучкевич, Д. Н. Нічипор, М.С. Шустерман та інші. У опублікованих роботах описані поняття та сутність організації збутової

діяльності, проведено аналіз формування збутової політики, запропоновано різні методики для оцінки її ефективності.

Метою роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів щодо стимулювання збуту продукції ТОВ «Урожай».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– дослідити теоретико-метологічні засади організації збутової діяльності підприємства;

- проаналізувати стан організації збутової діяльності ТОВ «Урожай»;

– розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо стимулювання збуту продукції ТОВ «Урожай»;

Об’єктом дослідження є господарська та збутова діяльність ТОВ «Урожай».

Предметом дослідження є організація збутової діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативно-правові акти, дані наукових видань, підручників та навчальних посібників, матеріали статистичної та бухгалтерської звітності ТОВ «Урожай», власні розрахунки.

При виконанні роботи використані методи спостереження, порівняння, балансовий, аналітичний, SWOT-аналіз, а також логічні методи дослідження – дедукції та індукції.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття, сутність та елементи організації збутової діяльності на підприємстві

Організація збутової діяльності на підприємстві є однією з найважливіших складових його функціонування. Збутова діяльність забезпечує підприємство основним - грошовим потоком для його функціонування. Саме від постановки та розвитку збутової діяльності на підприємстві залежить його ринковий успіх чи поразка [1].

Необхідність пред'явлення найвищих вимог щодо якості продукції підприємств передбачає підвищення ролі збутової діяльності у системі його роботи, що забезпечує найефективнішу діяльність підприємства, як з погляду задоволення споживчого попиту цільової аудиторії, так і для досягнення максимального економічного ефект. Головним завданням для підприємства в умовах конкурентного ринкує вибір такої орієнтації збутової діяльності у рамках єдиної бізнес-стратегії, яка одночасно відповідатиме і цілям бізнесу, і запитів споживачів.

Саме тому система організації збутової та комерційної діяльності сьогодні грає одну з основних ролей у функціонуванні підприємства. Грамотна організація та управління збутом - один з найважливіших елементів системи взаємодії суб'єктів ринку - споживачів та фірми [2].

В даний час немає єдиного підходу до визначення терміну «збутова діяльність». У роботах вітчизняних теоретиків організації можна зустріти кілька трактувань збутової діяльності (таблиця 1.1).

Категорію «збутова діяльність» вперше у 1958 році сформулювали представники Гарвардської школою бізнесу: «Збутова діяльність існує для

того, щоб з прибутком задовольнити споживчі вимоги», тобто мова йде про координацію інтересів підприємства і вимог ринку [39, с. 52].

Подальший погляд на збутову діяльність, як економічну категорію можна охарактеризувати як система товарних відносин на ринку, в рамках якої відбувається процес руху товару, пристосоване до потреб покупця, від виробника (комерційний інтерес) до споживача. Економіст Абрамович І. [1, с. 25] розмежовує поняття збуту, як необхідність реалізації цілей підприємства з отримання прибутку, і маркетингу, як необхідність врахування бажань споживачів.

Або погляд Ключник А. [26, с. 188] – збутова діяльність – це процес організаційно-економічних операцій, що містить маркетинговий аспект (дослідження й аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягів збуту, вибір та управління каналами розподілу) й логістичний аспект (транспортування, складування, управління запасами, обслуговування замовлень) і здійснюється з метою досягнення економічних результатів від реалізації продукції споживачам та створення позитивного іміджу підприємства на ринку.

Основні завдання збутової діяльності:

- можливість доставки товару в таке місце, в такий час, в такій кількості, щоб це найбільш економічно влаштовувало споживача;

- залучити до товару увагу споживача, зацікавити його в покупці.

Збутова політика – це поведінкова філософія чи загальні принципи

діяльності, яких фірма збирається дотримуватися в сфері побудови каналів розподілу свого товару і переміщення товарів в часі і просторі [6, с.368].

Основним та головним завданням збуту є збільшення обсягу продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту і максимізації прибутку підприємства.

Таблиця 1.1 – Різні підходи авторів до визначення поняття «збутова діяльність»

| В.М. Чуєв [5] |
|---|
| Збутова діяльність - це процес просування продукції на ринок із метою отримання підприємницької прибыли. А готова продукція являє собою вироби, роботи та послуги, завершені у виробничому процесі та представлені на ринок як товар. |
| С.О. Хасанова [6] |
| Збутова діяльність - безпосередній процес просування готової продукції ринку та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. |
| Кот Л.П. |
| Збутова діяльність - процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою вилучення підприємницького прибутку. |
| Н.В. Борушко [8] |
| Збут - це завершальний етап діяльності виробника, саме йому має відводиться одне з головних місць при розробці стратегії товароруху та виробництва. |
| Збутова діяльність (збут) є сукупністю всієї функціональної діяльності, що здійснюється після завершення виробничої стадії (після закінчення виготовлення продукції) аж до безпосереднього продажу товару покупцю, доставки його споживачеві та післяпродажного обслуговування. |
| С.П. Козаков [4] |
| Збут - це діяльність з реалізації продукції та (або) послуг виробниками індустріальним клієнтам чи кінцевим споживачам за допомогою посередників чи прямого маркетинг |
| А.В. Балабаниць |
| Збут у широкому розумінні — процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку |
| А.В. Балабаниць |
| Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) — процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції |

З розглянутих вище підходів до визначення збутової діяльності (Таблиця 1.1) слід, що у економічній літературі відсутня уніфіковане визначення поняття збутової діяльності. Але наведені точки зору не виключають один одного, а часто схожі. І в сукупності під організацією збутової діяльності

підприємства розуміється процес активної взаємодії організації із суб'єктами ринкового обороту, передбачає прогнозування обсягу випуску та збуту продукції, вибір форми та виду збуту, розвиток партнерської збутової програми [10].

Сутність збутової політики полягає в організації безперебійної та безконфліктна реалізація продукції та послуг фірми, а також забезпечення доступності виробленого фірмою продукту з метою повернення вкладених у виробництво та маркетинг коштів та отримання прибутку [4].

Через свою складність процес збуту не може розглядатися як разовий захід, він має бути частиною глибоко продуманої довгострокової стратегії компанії. Відповідно до цілей фірми має розроблятися план зі збуту в цілому, потім план з товарних груп та окремих товарів, план з окремим ринкам, план по торговим представникам та, у разі великих споживачів, - план щодо споживачів [16].

Збутова політика за змістом включає такі компоненти: рисунок 1.2.

З позицій підприємства завдання збуту полягають у характеристиках, що наведені на рис.1.1:




Рисунок 1.1 - Завдання збуту

Головна мета підприємства в організації руху товару на сьогоднішній день день це: оптимізація витрат на реалізацію товару та забезпечення максимальної безпеки товару. У таких умовах багато організацій намагаються не користуватися послугами сторонніх організацій, а організовувати свою збутову мережа. Збутова політика підприємства складається з таких елементів: рисунок 1.2 [15].

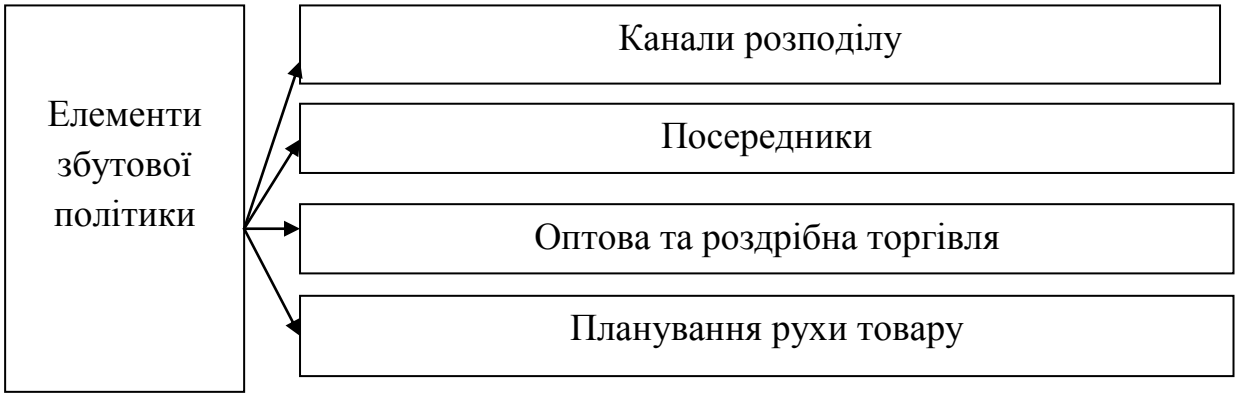



Рисунок 1.2 – Елементи збутової політики підприємства

Розглянемо елементи збутової політики підприємства (рис. 1.2).

Канал розподілу - це система, що забезпечує доставку товару до місця продажу. У разі, коли система передбачає участь у збуті торгових посередників та відмінність між виробником та кінцевим споживачем опосередковано, такий їх зв’язок носить назву непрямого каналу. Такі канали будуються на використанні досвіду посередників та різних форм співробітництва з торговельною мережею. Тут фірма перекладає значну частина витрат зі збуту та відповідну частку ризику на формально не залежних контрагентів, знижуючи контроль за товарорухом, і, як наслідок, поступається їм частина комерційної вигоди.

Оптова та роздрібна торгівля є одними з найважливіших складових збутової політики підприємства Роздрібна торгівля – вид торгівлі, пов’язаний із придбанням та продажем товарів для особистого, сімейного, домашнього та іншого подібного використання, не пов’язаного з підприємницькою діяльністю.

Оптова торгівля – вид торгівлі, пов’язаний з придбанням та продажем товарів для використання у підприємницькій діяльності чи інших цілях, не пов’язаних з особистим, сімейним, домашнім та іншим подібним використанням [19].

Основою для досягнення цілей та завдань збутової діяльності, а також виявлення шляхів реалізації планів служить планування товарообігу, тобто. розподіл товарообігу за окремими товарними групами, планування структури товарообігу [20].

Посередниками називають організації, які надають послуги з здійснення торгових операцій. Посередники бувають:

- залежними: не претендують на право власності та працюють за певну плату (брокери, збутові посередники, комісіонери, закупівельні контори);

- незалежними: є самостійними організаціями та юридичними особами, які купують товар з метою подальшого продажу (Дистриб’ютори, маклери).




Рисунок 1.3 - Основні напрямки збутової діяльності

У цілому нині збутова діяльність включає такі основні напрямки: планування (прогнозування), організація, контроль та координація. Кожен із напрямків складається з ряду функцій, що відповідають специфіку даного напряму (таблиця 1.2).

## 1.2 Формування збутової політики підприємства

Збутова політика як основа вдосконалення системи збуту підприємства, що має орієнтуватися на такі основні принципи:

- задоволення ринкового попиту,
- адекватність платоспроможності споживачів,
- забезпечення підприємницького прибутку (як у поточному періоді, а також забезпечення гарантій його отримання у майбутньому),
- відповідність ринкової стійкості підприємства,
- Забезпечення конкурентоспроможності,
- створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

Для реалізації збутової політики підприємству слід оцінювати особливості зовнішнього середовища, особливості свого сегменту ринку та профілю споживачів, у тому числі їх кількості та купівельної спроможності, характеристику товару, умови та вид транспортування, особливості післяпродажного обслуговування, характеристику самого виробника (фінансові можливості, товарна політика, досвід збутової діяльності, стратегія маркетингу), характеристику збутового посередника та умови конкурентної боротьби.

Формування ефективної збутової політики є однією з невід’ємних умов досягнення успіху, тому при розробці необхідно враховувати її динамічний характер, що постійно змінюється середовищі функціонування, нові методи просування та методи управління.

Система збуту має бути адаптивною та гнучкою, коригуватися в відповідно до потреб споживачів та вимог ринку.

Процес збуту складається з кількох етапів: продукція від підприємства переходить до кінцевого споживача по прямих каналах збуту чи через посередників, включаючи складування і переміщення товару, а також ціноутворення усередині кожного каналу

Основою організації збутової діяльності є керування каналами збуту. Каналом збуту є «ланцюжок», що складається з організацій або окремих осіб, які набувають та продають право власності на продукцію на шляху руху її від підприємства-виробника до кінцевого споживача. На ефективність збуту впливає склад каналу збуту, його довжина та якість. Для раціональної організації процесу руху товару, необхідно проаналізувати канали збуту і виявити найефективніші. Ефективними можна назвати ті канали збуту, який зможе доставити до споживача максимальні обсяги продукції із мінімальними витратами. Питання ефективності того чи іншого каналу збуту необхідно вирішувати ще на стадії планування збутової діяльності - при формуванні стратегії збуту, запланованого обсягу продажів, остаточному окресленні цільової аудиторії. Планування є основою управління у будь-якій діяльності, незважаючи на те, що зовнішнє середовище. Організація сьогодні змінюється з великою швидкістю.

формування збутової політики включається вісім основних етапів, кожен з яких має свої особливості.

Для найбільш повного розуміння їхньої специфіки, необхідно розглянути кожен із етапів докладніше.

Перший етап – визначення цілей збуту. Залежно від системних цілей діяльності фірми конкретному ринку цілями збуту може бути: обсяг збуту, дохід чи прибуток, час збуту, використання ресурсів, ступінь охоплення ринку, ступінь контролю за товарорухом та інше. При цьому незалежно від того, стають цілі на довгострокову чи короткострокову перспективу, вони повинні бути досяжні в принципі та мати кількісний вираз [22].

Другий етап – визначення цільового ринку. Вибір цільового ринку має бути обґрунтованим з погляду його ємності, можливих перспектив розвитку купівельного попиту, а також ступеня задоволення вимог та запитів самих споживачів за пропонованим видом товару, рівнем конкурентоспроможності продукції на ринку, стану конкуренції та інших факторів. Тому, можна сказати, що вибір основного типу збуту залежить від товару та особливостей цільового ринку.

Третій етап – вибір типу збутової стратегії. В результаті проведення третього етапу для формування збутової політики підприємства визначається загальна концепція організації збутової діяльності підприємства, що виявляються налагоджені інформаційні зв’язки, а також основні умови, на яких в майбутньому буде здійснюватися постачання продукції від виробника кінцевому споживачеві, оцінка величини витрат, необхідні здійснення збуту.

Після того, як обрано конкретний тип збутової стратегії підприємства, слід здійснити відбір необхідних посередників та найважливіших учасників системи збуту товарів для підприємства.

Наступним етапом є вибір способу, за допомогою якого підприємство планує вихід цільової ринок. Необхідно визначитися з тим, який із встановлення контактів із споживачами є найбільш доцільним.

Шостим етапом для формування збутової політики промислового Підприємства є вибір системи товароруху. На цьому етапі відбувається пошук найвигіднішого варіанту доставки продукту від продавця покупцю, враховуючи умови транспортування, складування та зберігання товару в дорозі, а також навантаження та вивантаження продукції з транспортних засобів та надійності збереження властивостей з погляду збереження якісних показників товару.

На сьомому етапі формування збутової політики підприємства проводиться пошук шляхів встановлення вигідної співпраці між учасниками кожного каналу розподілу. Для цього можуть прим’ятися дві основні стратегії: «проштовхування товару» та «витягування товару». Вибір методу

співробітництва при збуті безпосередньо залежить від мети збутової політики, її структури, обраних каналів збуту та відмінних рис кожного з посередників. Слід пам’ятати, що у разі вибору конкретного методу Досягнення співробітництва, виробник досить часто грає не саму головну роль. У більшості випадків умови ставлять самі посередники, особливості за наявності переваг, що дозволяють вирішувати саме їм.

Восьмий етап при формуванні збутової політики має на увазі розробку системи контролю над збутовою діяльністю загалом, по кожному каналу розподілу та окремим посередникам. Вирішальними параметрами можуть бути досягнутий обсяг збуту, рентабельність продажів від основної продукції, рівень якості роботи зі споживачами.

## 1.3 Напрями удосконалення збутової політики підприємства

У господарській діяльності фірми існує чимало питань, є важливими та потребують уваги з боку керівництва.

Однак, безперечно, результуючим, підсумковим етапом всього ланцюжка виробничо-господарської діяльності є збут продукції, який і визначає, насправді ефективність всіх попередніх етапів.

Формально, але саме збут дозволяє оцінити результативність постачання, виробництва, управління, здійснення всіх бізнес-процесів, як продаж готової продукції. Остання передбачає збут завершених у процесі виробництва у конкретній фірмі товарів (вироби, послуги), які можуть бути запропоновані над ринком покупцю продавцем.

Дії, пов’язані з плануванням та організацією зв’язків продавця та покупця, контролю за даною діяльністю, а також за транспортуванням Продукція від виробника до споживача є збутовою діяльністю.

У широкому значенні слова збут починається з моменту виходу продукту за межі заводу до моменту передачі товару споживачеві, а у вузькому -є безпосередньо взаємозв’язок продавця і покупця. В ролі покупця

іноді виступає не кінцевий споживач і може придбати продукцію та для перепродажу в майбутньому. Процес збуту можливий завдяки каналам збуту.

Каналами збуту є організації чи окремі особи. Такі канали забирають собі частину завдань та функцій виробника на шляху продукції до споживача: проведення різних досліджень (у тому числі маркетингових), заходів щодо стимулювання продажів, а також завдання логістики та інше. Ключовий момент збуту – це отримання грошей. Для того, щоб цей процес реалізовувався і повторювався знову і знову, виробник чи продавець повинен вибрати відповідну стратегію збуту.

Для реалізації збутової політики підприємству слідує оцінювати особливості зовнішнього середовища, особливості свого сегменту ринку та профілю споживачів, у тому числі їх кількості та купівельної здібності, характеристику товару, умови та вид транспортування, особливості післяпродажного обслуговування, характеристику самого виробника (фінансові можливості, товарна політика, існуючий досвід збутової діяльності, стратегія маркетингу), характеристику збутового посередника та умови конкурентної боротьби. Формування ефективної збутової політики є однією з невід’ємних умов досягнення успіху, тому при розробці необхідно враховувати її динамічний характер, що постійно змінюється середовище функціонування, нові методи просування та методи управління. Система збуту має бути адаптивною та гнучкою, коригуватися відповідно до потреб споживачів та вимог ринку.

# РОЗДІЛ 2
# СТРУКТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ НА ТОВ «УРОЖАЙ»

## 2.1 Організаційно-економічна характери ситка ТОВ «Урожай»

Українсько-іспанське ТОВ «Урожай» було побудовано та введено в експлуатацію у 1995 році. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Дане підприємство за своєю організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю. Засновано підприємство 20 листопада 1995 року. Виробництво спочатку розміщувалося за адресою ул.Седова, 8 на орендованих площах. Первісна чисельність працюючих 25 чоловік.

1997 масове банкрутство малих хлібопекарських підприємств. «Урожай» посилено працює над розширенням асортименту та мережі збуту продукції. У цьому році вироблялося 15 видів виробів і здійснювалася доставка 60 оптовим покупцям в Запоріжжі.

У квітні 2000 року з метою розширення виробничих площ купується збанкрутілий хлібний цех ресторану «Павло-Кічкас». Обсяги збільшуються вдвічі.

Рік 2002. 2 тонни продукції на добу. 30 найменувань виробів. 120 постійних оптових покупців. 4 одиниці власного автотранспорту.

Грудень 2003 - завершені будівельні роботи та запущено новий сучасний цех з високотехнологічним обладнанням за адресою вул.Антенна, 11 - в Орджонікідзевському районі. Кожен наступний рік підприємство здійснює більш ніж 10% зростання реалізації продукції в натуральному і грошовому вираженні. На сьогоднішній день кількість працюючих близько 100 осіб. 10 одиниць власного автотранспорту, 5 найманої.

На сьогоднішній день «Урожай» виробляє більше 35 найменувань хлібобулочних виробів як за ГОСТами та ДСТУ так і власних розробок, 9 найменувань круасанів з начинкою під ТМ «Пан Круасан» (термін реалізації 7 діб). З моменту запуску ТМ «Пан Круасан» у перші два роки збільшувала обсяги в два рази в порівнянні з попереднім періодом.

Із запуском нового цеху в 2004 році підприємство «Урожай» активно виходить на ринки Дніпропетровської та Запорізької областей як з ТМ «Пан Круасан», так і з хлібобулочними виробами, використовуючи сучасні маркетингові стратегії в просуванні продукції: участь у численних виставках, дегустації, промоакції, установку власного торгового устаткування. Все це в поєднанні з правильною системою логістики транспортних перевезень дозволило закріпитися практично у всіх роздрібних мережах Запорізької області.

Наприкінці 2006 року у виробництво додатково інвестується за рахунок банківських кредитів близько 1 млн. гривень на придбання нового обладнання та розширення виробничих площ. Була закуплена нова хлібопекарська піч виробництва Німеччини продуктивність до 1,2 тонни продукції на добу, що працює на природному газі, що дозволило заощаджувати енергоресурси, а також нова пакувальна машина виробництва Італії, яка істотно прискорила процес упаковки продукції на підприємстві. До середини 2007 року запустивши нове обладнання і поліпшивши якість продукції фірма «Урожай» перемагає у міській програмі «Бізнес-лідер».

У 2008 році підприємство впроваджує систему управління якістю, що задовольняє вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008, з метою постійного досконалості якості роботи підприємства і якості самої продукції і гідного її подання в інших регіонах України.

У 2009 році зі своєю продукцією ТМ «Пан Круасан» фірма «Урожай» стала лауреатом всеукраїнського конкурсу «100 кращих товарів України».

На сьогоднішній день на підприємстві укладені довгострокові договори з більш ніж 250 оптовими покупцями, в тому числі торговельні мережі:

«АШАН», «Сільпо», «Економ плюс», «Брусниця», «Велика Кишеня», «Білла», «Сім’я» , «Рейнфорд» та інші.

У 2010 році за допомогою кредиту в Ощадбанку на суму 430тис.грн була придбана сучасна піч «REVENT» виробництва Швеції, що дозволило розширити асортимент продукції і покращити якість готових виробів. А також автомобіль «Газель», що дозволило скоротити кількість найманого транспорту і знизити транспортні витрати підприємства.

Таблиця 2.1 – Паспорт ТОВ «УРОЖАЙ»

| | |
|---|---|
| Назва: | УКРАЇНСЬКО-ІСПАНСЬКЕ ТОВ «УРОЖАЙ» |
| ЄДРПОУ: | 38024777 |
| Юридична адреса: | 69057, г. Запорожье, ул. Антенная, 11 |
| КОАТУУ: | 2310136600 |
| Галузь | Виробництво хліба та хлібобулочних виробів,<br>Виробництво сухарів, печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання,<br>Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами,<br>Роздрібна торгівля хлібом, хлібобулочними та кондитерськими виробами |
| Персонал | 78 |
| Керівник: | Пучков Алексей Володимирович |
| Інтернет адреса | http://www.urozhay.zp.ua/ |
| Логотип | Урожай |

ТОВ Урожай виробляє продукти харчування, такі як хлібобулочні, сухарні та кондитерські вироби (торти, тістечка, бісквіти, рулети, кекси, солодощі цукрові, солодощі борошняні, пряники, печиво: цукрове та здобне)

для масового споживання всіх груп населення, а також вироби для лікувально- профілактичного харчування.

При випуску продукції враховуються вимоги національними стандартами до якості використовуваної сировини та допоміжних матеріалів. Продукція, що випускається, відповідає за показниками якості.

Таблиця 2.2 – Цілі підприємства

| Цілі у сфері якості | Показники вимірювання цілей |
|---|---|
| 1. Зниження кількості невідповідностей у процесі виробництва:<br>- хліба з пшеничного борошна;<br>- хліба житньо-пшеничного;<br>- батонів та булочних виробів;<br>- здобних виробів;<br>- круасанів. | 1. Зменшити рівень невідповідної продукції:<br>- хліба з пш. борошна з 1,0% до 0,2%;<br>- хліба житньо-пшеничного з 1,0% до 0,2%;<br>- батонів та булочних з 1,2% до 0,5%;<br>- здобних з 1,2% до 0,5%;<br>- круасанів з 2,0% до 0,5%. |
| 2. Зниження кількості невідповідностей, виявлених при вхідному контролі сировини | 2. Зменшити рівень невідповідностей продукції, що закуповується, з 2,5% до 1,5% |
| 3. Нарощування обсягу виробництва асортименту продукції | 3. Збільшити виробництво продукції:<br>- хліба із пшон. борошна на 5%;<br>- хліба житньо-пшеничного на 20%;<br>- батонів та булочних на 20%;<br>- здобних на 10%;<br>- круасанів на 15%.<br>У середньому в грошах на 14%. |
| 4. Підвищення якості продукції, що випускається | 4. Підвищити задоволеність замовника якістю продукції з 4 до 5 балів за 5-бальною шкалою. |
| 5. Розширити ринок збуту | 5. Збільшити продажі в регіонах:<br>-Запоріжжя та область на 10%;<br>-Кирилівка (у літній період на 50%)<br>-Бердянськ (літній період на 20%) |
| 6. Збільшення мережі власної торгівлі | 6. Встановлення власних кіосків типу «Купава» в кількості 6 штук. |
| 7. Розширення технопарку | 7. Придбання та встановлення додаткового технологічного обладнання. |

ТОВ підприємство в Запорізькій області, що має іспанське обладнання, кращих фахівців-технологів і контроль якості. Підприємство виробляє таку

продукцію: Хлеб дорожный 0,6 кг; Хлеб дорожный 0,35 кг Хлеб бородинский Хлебцы с изюмом Хлебцы "Зернятко" Хлеб "Венский пряный" Хлеб славянский Хлеб "Алексеевский", Хлеб"Зерновой тост"1,1/4,6, Хлеб "День-ночь" 0,8/ Хлеб "Сендвичный" 1,3/ хлеб бел 1с (соц) 0,3, Хлеб "панський" 0,3, Хлеб цельнозерново, Хлеб "луковый", Булочка бутербродная 0,07 Чипсы рж-пш"BREAD-CHIPS" бекон Чипсы рж-пш"BREAD-CHIPS"васаби Чипсы рж-пш"BREAD-CHIPS" грибы Чипсы рж-пш"BREAD-CHIPS" класик та вироби з пшеничного борошна, житні і житньо-пшеничні вироби, булочні вироби, вироби булочні дрібноштучні, дієтичні вироби, здобні вироби, сухарні вироби, кондитерські вироби.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. відображають зростання оборотних активів на 1346,2 тис. грн., власного капіталу – на 1250,8 тис. грн., дохід від реалізації – 5028,2 тис. грн. На підприємстві збільшились поточні зобов’язання та собівартість продукції відповідно 3980,6 тис. грн. і 1740,3 тис. грн., що вплинуло на результати діяльності, отриманий збиток. На підприємстві збільшилась чисельність працівників на 3 особи, проте порівняно з 2019 р. – зменшилась на 8 осіб.

Динаміка коефіцієнтного аналізу фінансового стану ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. представлена у табл. 2.2.

На ТОВ «Урожай» коефіцієнт валового прибутку за 2018-2020 рр. збільшився на 10,2%, що свідчить про позитивну динаміку, оскільки відображає зниження собівартості продукції та сприятливу кон’юнктуру ринку.

Співвідношення операційного та чистого прибутку є дуже високим у 2019 році, але отриманий збиток вплинув на їх від’ємне значення.

У 2018-2020 роках коефіцієнт собівартості реалізованої продукції на ТОВ «Урожай» знизився на 10,2%, що свідчить про зменшення частки витрат у виручці від реалізації продукції. Коефіцієнт інших операційних витрат збільшився на 5,7%, що є негативним, оскільки являє собою відношення чистого доходу від реалізації продукції до інших операційних витрат.

Таблиця 2.3 - Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «Урожай», тис. грн.

| Фінансові показники | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2020 | Темп роста+/- | Темп прироста |
|---|---|---|---|---|---|
| Операційний аналіз та рентабельність | | | | | |
| Коефіцієнт валового прибутку | 23,4% | 37,3% | 33,6% | -3,70% | 9,92 |
| Коефіцієнт операційного прибутку | -8,1% | 9,6% | -3,7% | -13,30% | 138,54 |
| Коефіцієнт чистого прибутку | -8,1% | 8,6% | -3,7% | -12,30% | 143,02 |
| Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції | 76,6% | 62,7% | 66,4% | 3,70% | -5,90 |
| Коефіцієнт витрат на реалізацію | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,00% | 0 |
| Коефіцієнт адміністративних витрат | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,00% | 0 |
| Коефіцієнт інших операційних витрат | 31,6% | 27,8% | 37,3% | 9,50% | -34,17 |
| Коефіцієнт фінансових витрат | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,00% | 0 |
| Коефіцієнт рентабельності оборотних активів (RCA) | -36,2% | 48,6% | -15,7% | -64,30% | 132,30 |
| Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) | -17,1% | 22,5% | -9,3% | -31,80% | 141,33 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) | -89,5% | 56,8% | -28,9% | -85,70% | 150,88 |
| Ліквідність | | | | | |
| Власні оборотні кошти, тис. грн. | -2 473,9 | -758,0 | -728,0 | 30 | 4,12 |
| Поточна ліквідність (іммобілізація), тис. грн. | 1 906,7 | -758,0 | -727,7 | 30,3 | 4,16 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 2,20 | 0,85 | 0,87 | 0,02 | -2,29 |
| Коефіцієнт короткострокової ліквідності | 1,32 | 0,53 | 0,52 | -0,01 | 1,92 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,03 | 0,01 | 0,02 | 0,01 | -50 |
| Фінансова незалежність | | | | | |
| Коефіцієнт загальних зобов’язань | 80,8% | 60,3% | 67,6% | 7,30% | -0,10 |
| Співвідношення залучених та власних коштів | 422,1% | 151,7% | 209,1% | 57,40% | -0,27 |

Усі коефіцієнти рентабельності (оборотних активів, активів та власного капіталу) в ТОВ «Урожай» за 2018-2020 роки демонструють позитивну динаміку, однак отримані збитки вплинули на їх негативний ефект.

Розрахунок показників ліквідності в ТОВ «Урожай» (Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття), Коефіцієнт швидкої ліквідності та Коефіцієнт абсолютної ліквідності) має певну тенденцію до зниження, що

приносить труднощі для підприємства. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 1,33 і є нижчим за нормативне значення. ; Коефіцієнт швидкої ліквідності - 0,80 і нижче нормативу; Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,01 і менше нормативного значення. Це свідчить про відсутність готівки для своєчасного погашення поточного кредиту. У свою чергу, нестача коштів не є критичною ситуацією через те, що їх дефіцит можна покрити за рахунок отримання банківських кредитів.

У ТОВ «Урожай» показник загальних зобов'язань та коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів за 2018-2020 роки зменшився на 0,13% та 2,13% відповідно, що свідчить про покращення ситуації на підприємстві.

Коефіцієнт фінансової автономії ТОВ «Урожай» за 2018-2020 рр. зріс на 0,013, але не вписується в нормативне значення, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх позик. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на підприємстві відповідно зменшився на 0,13, оскільки є оберненим до коефіцієнта фінансової автономії [36].

Коефіцієнт фінансового ризику в ТОВ «Урожай» знизився на 2,13, але залишився вище нормативного значення. Коефіцієнт фінансової стійкості на підприємстві збільшився на 0,24 і залишився нижче нормативного значення. Показники стану оборотних активів ТОВ «Урожай» за 2018-2020 роки є нижчими нормативного рівня.

Оцінка основного капіталу ТОВ «Урожай» демонструє незначне зниження, що є негативною тенденцією, особливо у зв'язку з розвитком інтеграційних зв'язків [37].

Як видно з таблиці 2.4 ТОВ «Урожай» чистий прибуток протягом 2018-2020 років, за цей період прибуток знизився на 182 тис. грн. і становила у 2020 році -769 тис. грн. Валовий прибуток за аналізований період знизився на 4,9% або 106 тис. грн., за рахунок виручки та собівартості продукції на 202 тис. грн. та 96 тис. грн., відповідно. З інвестиційної та фінансової діяльності збиток у 2020 році знизився на -2 тис. грн. порівняно з 2019 роком, це

пов’язано з вибуттям основних засобів та нематеріальних активів, а також збільшенням інших доходів з інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр., тис. грн.

| Фінансові показники | 31.12.2018 | 31.12.2019 | 31.12.2020 | Нормативне значення |
|---|---|---|---|---|
| Показники структури формування капіталу | | | | |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,19 | 0,40 | 0,32 | ≥0,5 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,81 | 0,60 | 0,68 | <0,5 |
| Коефіцієнт фінансового ризику | 4,22 | 1,52 | 2,09 | <1 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,24 | 0,66 | 0,48 | ≥1 |
| Коефіцієнт страхування бізнесу | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Підвищення |
| Коефіцієнт страхування власного капіталу | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Підвищення |
| Коефіцієнт зареєстрованого (пайового) капіталу | 0,00 | 0,00 | 0,00 | Підвищення |
| Показники стану оборотних активів | | | | |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -1,75 | -0,22 | -0,27 | >0,1 |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами | -0,71 | -0,17 | -0,15 | ≥0,1 |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами | -1,91 | -0,49 | -0,42 | ≥0,5 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | -0,018 | -0,093 | -0,173 | Підвищення |
| Показники стану основного капіталу | | | | |
| Коефіцієнт майна виробничого призначення | 0,70 | 0,66 | 0,62 | Підвищення |
| Коефіцієнт реальної вартості основних засобів | 0,53 | 0,48 | 0,41 | Підвищення |

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Урожай» у 2018-2020 рр., тис. грн.

| Показники | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| Необоротні активи | 3889,7 | 4194,4 | 3394,6 |
| Оборотні активи | 3501,9 | 4455,9 | 4848,1 |
| Дебіторська заборгованість | 2054,4 | 2697,4 | 2778,8 |
| Власний капітал | 1415,8 | 3436,4 | 2666,6 |
| Довгострокові зобов'язання | 4380,6 | - | - |
| Поточні зобов'язання | 1595,2 | 5213,9 | 5575,8 |
| Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 15688,2 | 22618,2 | 20716,4 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 12012,4 | 14179,0 | 13752,7 |
| Чистий прибуток | -1267,4 | 1950,6 | -769,8 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб | 61 | 72 | 64 |

За аналізований період прибуток від реалізації продукції знизилася на 42,8% або 258 тис. грн, у значній ступеня за рахунок збільшення управлінських витрат та витрат на реалізацію, при одночасному зниженні обсягів виробництва. Це потребує потреби розробки нових шляхів реалізації продукції як на внутрішній ринок, так і на зовнішній. Таким чином, за 2018-2020 роки вартість основних засобів

збільшилася на 806 тис. грн. або 19,3%, внаслідок придбання машин та обладнання. Рівень рентабельності основних засобів за 2019-2020 роки знизився на 6,1 відсоткових пункту та становив 6,9% у 2019 році.

Рівень матеріаловіддачі у 2019 році порівняно з 2019 роком збільшився на 0,21 грн. і становив 6,18 грн., що говорить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів Проте рентабельність оборотних коштів у 2020 році порівняно з 2018 роком знизився на 0,23 відсоткові пункти.

Показник виробітку за аналізований період знизився на 1,7%, а трудомісткості збільшився на 1,7%. Проте, у 2019 р. коефіцієнт

випередження становив 0,95, тобто. продуктивність праці зростає меншими темпами по порівняно із середньою заробітною платою, що негативно відбивається на результати роботи підприємства.

Валовий прибуток підприємства у 2020 році порівняно з 2018 роком зменшилася на 106 тис. грн. або 4,9%, за рахунок зниження обсягів реалізації на 7,3% чи 399 тис. грн. за 2018-2020 роки та, відповідно, виручки на 3,1% або 202 тис. грн.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок про зниження фінансово-економічних показниках діяльності ТОВ «Урожай».

## 2.2 Стан організації збутової діяльності на ТОВ «Урожай»

В даний час ТОВ «Урожай» займає лідируюче становище з випуску та реалізації хлібобулочних виробів Запорізького регіону, одного з 20 великих підприємств хлібопекарської промисловості України.

Діяльність ТОВ «Урожай» в галузі збуту та розподілу своєї продукції підпорядкована наступним цілям:

- забезпечувати доставку хлібобулочної та кондитерської продукції необхідному обсязі в таке місце і в такий час, які найбільше влаштовують усіх споживачів;

- сприяти привернення уваги покупців до продукції ТОВ «Урожай» та стимулюватиме розширення її продажу кінцевим споживачам.

Важливим фактором, що впливає на збут ТОВ, є вплив зовнішнього середовища, оскільки будь-яке підприємство здійснює свою діяльність у рамках конкретної економічну ситуацію. На збут впливає низка неконтрольованих зовнішніх факторів: звички та схильності споживачів; конкуренція; торгові традиції; контроль із боку уряду тощо. Територіальна та тимчасова роз’єднаність вимагає значних додаткових витрат на доставку споживачеві виробленої продукції.

Сукупність стадій, дій та методів з визначення, вибору та залучення споживачів, виявлення раціональних шляхів та засобів постачання продукції, обґрунтування способів та видів складування цієї продукції представляє для ТОВ «Урожай» досить складний процес. Основними конкурентами підприємства є Хлібозавод №5, Хлібазавод №3.

Розподільна мережа ТОВ «Урожай» включає наступних суб'єктів: відділ збут, збутових посередників, власної торгової мережі, представлених рис 2.2.

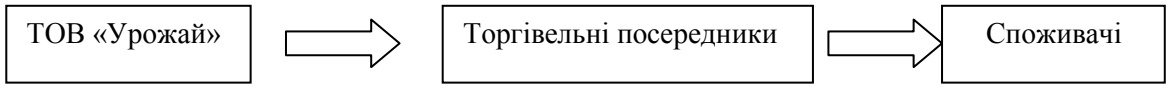



Рис. 2.2 – Збутова діяльність на ТОВ «Урожай»

Згідно з організаційною структурою на підприємстві створено та функціонує ділянка реалізації, яка є структурною підрозділом, підпорядковується генеральному директору та очолюється начальником дільниці реалізації. У підпорядкуванні начальника дільниці реалізації знаходяться майстер торгової ділянки, спеціаліст з роботи з клієнтами, логіст.

Начальник ділянки реалізації виконує функції маркетингу. У веденні, якого є питання вивчення ринків збуту; укладання договорів та контроль за їх виконанням; контроль за виконанням нарядів, заявок;

Споживач підготовка проектів планів постачання та реалізації; контроль запасів продукції та відомчої торгівлі.

В даний час ділянка реалізації продукції ТОВ «Урожай» здійснює такі функції:

- забезпечення діяльності підприємства зі збуту продукції;

- збирання, систематизація інформації щодо збуту продукції;

- створення інформаційно-статистичного банку даних, включаючи дані щодо заявок на постачання продукції, виробництво, відвантаження;

- аналіз стану збуту продукції, виявлення продукції, що не має достатнього збуту;

- участь спільно з планово-економічним відділом у визначенні собівартості продукції, що випускається;

- контроль за виконанням річних, квартальних та місячних планів поставок продукції та облік за номенклатурою у розрізі типів договорів;

- підготовка довідок про заплановане та фактичне відвантаження продукції;

- підготовка щотижневих рапортів керівництву про відвантаження продукції, а також оперативної та статистичної звітності про виконання планів відвантажень;

- розробка стратегії реклами та плану проведення рекламних заходів;

- організація реклами за допомогою ЗМІ, зовнішньої, світлової, електронної реклами; реклами на транспорті;

- організація участі підприємства у регіональних галузевих виставках та ярмарках;

- розробка пропозицій щодо формування фірмового стилю;

- забезпечення представників підприємства, що прямують на виставки, ярмарки, виставки-продажу рекламними проспектами та іншого рекламного документації.

Внаслідок вищевикладеного у для досягнення більшої ефективності виробничій діяльності велика увага приділяється пошуку нових сегментів ринку також проробляються можливості виходу на них.

Оперативно-збутова діяльність має свої особливості, що визначаються призначенням продукції, що випускається, організаційною структурою збуту, галузевою специфікою підприємства. Водночас на підприємстві оперативно-збутова діяльність є завершенням процесу реалізації виробленої продукції.

Під час підготовки продукції до відправки покупцям також велике увага приділяється правильному оформленню документів, що використовуються при розрахунках із покупцями. До них насамперед належать документи,

посвідчувальні кількість, якість і комплектність товарів, що відвантажуються:

специфікація, що підтверджує, що товар поставлений за номенклатурою та у кількості, передбаченій договором;

– сертифікат якості, що підтверджує, що товар перед відправкою перевірено постачальником відповідно до технічних вимог;

– пакувальний лист, в якому вказується, в якій упаковці міститься товар та у яких кількостях;

- транспортний документ, що підтверджує прийняття товару до перевезення.

У процесі оперативно-збутової діяльності визначається потреба в транспортних засобів. Розрахунок потреби у транспортних засобах здійснюється за допомогою показника загального обсягу поставок продукції за певний період.

Необхідно відзначити наявність на хлібозаводі парку автомобілів, здійснюють доставку хлібобулочних та кондитерських виробів до торгової мережа - 17 машин з доставки хлібобулочних виробів, 2 машини з доставки кондитерських виробів та 1 з доставки сировини.

До будівлі філії є хороші під'їзні шляхи (автомобільні дороги), відвантаження продукції та завезення матеріалів, сировини комплектуючих, матеріальних цінностей провадиться автомобільним транспортом. Не можна не відзначити і вигідне місце розташування самої організації.

Таким чином, аналіз збутової діяльності показала, що підприємство використовує як прямі, і непрямі канали збуту продукції. Вибір прямого або непрямого каналу розподілу залежить від цього, який стратегії збуту дотримується підприємство. ТОВ «Урожай» застосовує стратегію інтенсивного збуту, оскільки підприємство виробляє продукцію повсякденного споживання, що відноситься до швидкопсувної продукції.

## 2.3 Оцінка результатів збутової діяльності на підприємстві

Щоденний випуск різних хлібів становить щонайменше 129 видів. У 2019 року ТОВ освоїв випуск такого продукту, як сухі сніданки, який є абсолютно новим продуктом для підприємства, здобних булочних виробів складає в середньому 20 найменувань, у тому числі 6 найменувань дрібноштучних виробів, 4 найменування пирогів.

У таблиці 2.6 представлені дані щодо складу та структури реалізованої продукції ТОВ «Урожай» за 2019 рік та 2020 рік.

Таблиця 2.6 – Склад та структура реалізованої продукції у відпускних цінах за 2018-2020 роки

| Показатель | 2018 | | 2019 | | 2020 | | Темп росту 2020/2018,% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | |
| Хліб ржано-пшеничний | 2131 | 38,8 | 2011 | 36,3 | 1726 | 33,8 | 81,0 |
| Хліб пшеничний з муки 1 сорту | 424 | 7,7 | 380 | 6,9 | 374 | 7,3 | 88,2 |
| Хліб пшеничний из муки вишего сорту | 462 | 8,4 | 539 | 9,7 | 563 | 11,0 | 121,9 |
| Булочні вироби із пшеничного борошна | 257 | 4,7 | 291 | 5,3 | 234 | 4,6 | 91,1 |
| Здобні хлібобулочні вироби | 1570 | 28,6 | 1755 | 31,7 | 1500 | 29,4 | 95,5 |
| Сухарі, грінки, хрусткі хлібці | 14 | 0,3 | 22 | 0,4 | 102 | 2,0 | 728,6 |
| Пиріжки, пироги та пончики | 95 | 1,7 | 103 | 1,9 | 86 | 1,7 | 90,5 |
| Кондитерські вироби | 546 | 9,9 | 435 | 7,9 | 339 | 6,6 | 62,1 |
| Борошняні кондитерські вироби | - | 0,0 | - | 0,0 | 176 | 3,5 | - |
| Всього | 5499 | 100,0 | 5536 | 100,0 | 5100 | 100,0 | 92,7 |

З даних таблиці 2.8 видно, що найбільшу питому вагу обсягом реалізації займають хліб житньо-пшеничний з шпалерного борошна та здобні хлібобулочні вироби. Протягом 2018-2020 років у загальній структурі

реалізація житньо-пшеничного хліба з шпалерного борошна знизилася на 5% і склала 33,8% або 1726 тис. грн. 2019 року. Далі за обсягом реалізації йдуть здобні хлібобулочні вироби 29,4% та пшеничний хліб із борошна вищого ґатунку 11% у 2020 році. Загальний обсяг реалізації продукції за 2018-2020 роки знизився на 73% або 399 тис. грн. Причини цієї негативної динаміки представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Причини зниження обсягів реалізації продукції ТОВ «Урожай»

| Причини зниження обсягів реалізації хлібобулочних та кондитерських виробів | Можливі шляхи зростання обсягів реалізації продукції |
|---|---|
| 1. Зниження популярності у населення «звичайного» пшеничного та житнього хліба при одночасному зростанні споживання хліба зі збагаченою рецептурою, а також діабетичного та дієтичного хліба. | 1. Постійне оновлення асортименту продукції, що виробляється. |
| 2. Неможливість збільшення ємності споживчого ринку хлібобулочних виробів у рахунок стабілізації споживання хліба душа населення. | 2. Експортоорієнтованість підприємства. |
| 3. На структуру хлібного ринку України надають все більшого впливу принципи здорового харчування. | 3. Підвищення ефективності роботи відділу маркетингу та застосування нестандартних для цієї галузі методів просування товарів. |
| 4. Інтенсивне оновлення асортименту хлібозаводів. | 4. Модернізація та придбання нового обладнання з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. |
| 5. Неможливість постачання продукції до всіх районів України через високий рівень конкуренції. | 5. Розробка нових шляхів реалізації продукції. |

ТОВ «Урожай» має технічні та технологічні можливості щодо розширення випуску нових видів продукції, конкурентоспроможних на внутрішньому ринку, соціальної інфраструктури, кваліфікований персонал.

Розглянемо у таблиці 2.5 обсяги реалізації хлібобулочних виробів ТОВ «Урожай»» у регіонах за 2018-2020 роки.

| Наименование региона | Роки | | | Темп росту, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019 до 2018 р. | 2020 р. до 2019 р. |
| Всего | 3839,0 | 3701,7 | 2968 | 96,4 | 80,2 |
| Запорізький регіон | 2650,8 | 2440,1 | 2060,0 | 92,1 | 84,4 |
| м. Запоріжжя | 125,1 | 116,6 | 102,3 | 91,2 | 87,7 |
| м. Токмак | 91,6 | 76,6 | 80,0 | 83,6 | 104,4 |
| м. Днепр | 60,5 | 30,8 | 27,2 | 50,9 | 88,3 |
| м. Херсон | 43,2 | 48,1 | 22,4 | 111,3 | 46,5 |
| м. Вільнянськ | 25,5 | 23,5 | 20,9 | 92,1 | 88,9 |
| м.Бердянськ | 13,1 | 15,9 | 15,5 | 121,4 | 97,5 |
| інші. | 806,4 | 950,1 | 590,5 | 117,8 | 62,2 |
| Прочие | 22,8 | - | 50,0 | - | - |

Виходячи з даних таблиці 2.5, у 2020 році відбулося зменшення обсягів реалізації хлібобулочної продукції за межі Запорізької області на 350,6 тонн до рівня 2019 року та зменшення обсягів реалізації по Запорізькому району на 380,1 тонни до рівня 2018 року.

У 2020 році основним завданням є збереження обсягів реалізації на старих ринках та освоєння нових. Для цього необхідно:

- постійно оновлювати та розширювати асортимент хлібобулочної та кондитерської продукції;

- збільшити випуск групи житньо-пшеничних високорецептурних та заварних хлібів;

- впровадити у виробництво білобулочні вироби із збільшеними термінами реалізації;

- збільшити кількість об’єктів власної торгової мережі*, розширити географію виїзної торгівлі;

- брати участь у тендерах із виробництва продукції під власною торговою маркою мережевих рітейлерів: ТОВ «Євроторг», Апельммон».

Розглянемо динаміку результатів реалізації продукції за 2018-2020 роки у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка результатів реалізації продукції ТОВ «Урожай» за 2018-2020 роки, тис. грн.

| Наименование | 2018 | 2019 | 2020 | +/- | Темп росту 2020 до 2018., % |
|---|---|---|---|---|---|
| Виторг від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг | 6515 | 6647 | 6313 | -202 | 96,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг | 4370 | 4437 | 4274 | -96 | 97,8 |
| Валовий прибуток | 2145 | 2210 | 2039 | -106 | 95,1 |
| Управлінські витрати | 553 | 578 | 670 | 117 | 121,2 |
| Витрати на реалізацію | 989 | 1066 | 1024 | 35 | 103,5 |
| Прибуток (збиток) від продукції, товарів, робіт, послуг | 603 | 566 | 345 | -258 | 57,2 |

Як очевидно з таблиці 2.11, обсяг виручки підприємства у 2020 році знизився порівняно з 2018 роком через зниження обсягів виробництва. За аналізований період прибуток підприємства знизилася на 202 тис. грн. чи 3,1 %. У цьому собівартість продукції знизилася на 96 тис. грн. чи 2,2%. Через війну обсяг валовий прибуток підприємства зменшився на 106 тис. грн. або 4,9% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Також спостерігається збільшення витрат на реалізацію та управлінських витрат у 2020 році порівняно з 2018 роком, що спричинило зниження прибутку від реалізації на 42,8% за аналізований період.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються показниками отриманого прибутку та рівня рентабельності. Тому система показників фінансових результатів включає у собі як абсолютні (прибуток), а й відносні показники (рентабельність) ефективності використання. Що рівень рентабельності, то вища ефективність господарювання.

У таблиці 2.8 показано динаміку показників рентабельності ТОВ «Урожай» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Урожай» за 2018-2020 роки, %

| Назва | 2018 | 2019 | 2020 | +/- |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність продажів | 8,4 | 7,7 | 5 | -3,4 |
| Рентабельність реалізації товарів | 10,2 | 9,3 | 5,8 | -4,4 |
| Рентабельність за кінцевим фінансовим результатом | 4,2 | 3 | 1,1 | -3,1 |
| Рентабельність за кінцевим фінансовим результатом, без урахування державної підтримки | 4,2 | 3 | 1,1 | -3,1 |

Рентабельність є загальним показником ефективності діяльності підприємства. Як видно з таблиці 2.8, всі показники рентабельності знизилися в 2020 році порівняно з 2018 роком, що говорить про зниження ефективності діяльності підприємства. Так, рентабельність продажів до 2019 року порівняно з 2018 роком знизилася на 3,4 % і становила 5%. Така сама картина спостерігається і з іншими показниками рентабельності.

Для цілей діагностики проблем та розробки шляхів підвищення ефективності організації збутової діяльності ТОВ «Урожай» використовує ситуаційний аналіз, який може бути виконаний з використанням моделі SWOT-аналізу.

Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв’язку між силою та слабкістю, що притаманні організації, та зовнішніми загрозами та можливостями. І тому необхідно побудувати допоміжні таблиці, у яких бали відповідатимуть певним значенням. Сильні та слабкі сторони: 5 – дуже високе значення, 4 – високе, 3 – середнє, 2 – низьке, 1 – дуже низьке (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Сильні та слабкі сторони організації збутової діяльності ТОВ «Урожай»

| Сильні сторони | Бали | Слабкі сторони | Бали |
|---|---|---|---|
| Налагоджена логістика | 4 | Вищі ціни на деякі ходові позиції в порівнянні з основними конкурентами | 3 |
| Оптимальні складські запаси | 4 | Недостатньо розвинена географія виїзної торгівлі | 4 |
| Оперативність у роботі з клієнтами | 5 | Відсутність фірмового магазину | 4 |
| Розвинений парк автомобілів, що здійснюють доставку продукції. | 5 | Відсутність працівника, який відповідає за пошук нових клієнтів (менеджери активних продажів) | 4 |
| Сертифікована продукція | 4 | Недостатньо ефективна робота маркетолога (відсутність фірмового стилю, пакування, реклами, акцій) | 5 |
| Підтримка оптимальних цін на продукцію | 4 | Короткий термін реалізації продукції | 4 |
| Участь у виставках | 3 | Недостатнє оновлення асортименту | 5 |
| Наявність добрих під'їзних шляхів до підприємства | 3 | Стандартні методи просування товарів на ринок | 5 |
| Висока кваліфікація персоналу | 4 | Відсутність онлайн-торгівлі у зв'язку з пандемією COVID-19 | 3 |
| Разом балів | 36 | Разом балів | 37 |

Далі збудуємо таблицю можливості та загрози ТОВ «Урожай». Можливості: 5 – дуже високі, 4 – високі, 3 – середні, 2 – низькі, 1 – дуже низькі. Загрози: 5 – дуже сильні, 4 – сильні, 3 – середні, 2 – слабкі, 1 – дуже слабкі (таблиця 2.9).

Таблиця 2.10 - Можливості та загрози ТОВ «Урожай»

| Можливості | Баллы | Угрозы | Баллы |
|---|---|---|---|
| Залучення нових клієнтів в особі роздрібних магазинів | 5 | Наявність на ринку товарів-замінників, товарів-аналогів | 5 |
| Введення в асортимент нових товарних ліній | 5 | Зміна купівельних переваг | 5 |
| Зміна умов відстрочення платежу для клієнтів | 3 | Демпінг цін з боку основного конкурента з оптових продаж | 5 |
| Розвиток регіональних продаж | 4 | Велика кількість конкурентів з окремих груп товарів | 4 |
| Поява нових технологій | 4 | Погіршення економічної ситуації в країні | 3 |
| Стабілізація зовнішніх умов бізнесу | 2 | Нестабільна політична ситуація | 3 |
| Зниження торгових бар’єрів при виході зовнішні ринки | 2 | Зростання цін на матеріальні та енергетичні ресурси | 4 |
| Послаблення обмежуючого законодавства | 3 | Поява іноземних конкурентів із товарами нижчої вартості | 4 |
| Ослаблення позицій фірм-конкурентів | 5 | Зниження темпів зростання прибутку компанії | 5 |
| Разом балів | 33 | Разом балів | 38 |

Тепер проведемо розрахунок сумарних оцінок та з’ясуємо, на що необхідно звернути увагу насамперед (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Розрахунок сумарних оцінок SWOT-аналізу

| | | Можливості | Загрози |
|---|---|---|---|
| | | 33 | 38 |
| Сильні сторони | 36 | 1188 | 1368 |
| Слабі сторони | 37 | 1122 | 1406 |

Результати підрахунку показали, що найбільше значення визначено у полі ”Слабкі сторони та погрози“ - 1406. Зусилля ТОВ «Урожай» має бути спрямована на усунення його слабких сторін для запобігання загрозам організації.

Аналіз отриманих даних дозволяє зробити висновки про те, що ТОВ «Урожай» має значний потенціал для подальшого розвитку організації збутової діяльності. Про це говорять такі сильні сторони підприємства, як: висока якість товарів, налагоджена логістика, своєчасність у виконанні замовлень, висока кваліфікація персоналу, наявність різних ринків збуту.

Але існує й низка недоліків, які необхідно усунути для успішнішої збутової діяльності підприємства. Особливу увагу слід приділити таким проблемам, як велика кількість конкурентів на ринку, зміна купівельного попиту, недостатнє оновлення асортименту, наявність тільки одного фірмового магазину, нерозвиненість виїзної торгівлі, недостатня ефективність діяльності маркетолога на підприємстві. В даний момент на ринку хлібобулочної продукції висока конкуренція, через що виникає постійна необхідність розширювати асортимент і випускати товари, які не мають аналогій, а також збільшувати ефективність роботи маркетингової служби, розробляти нові шляхи просування товарів ТОВ «Урожай» ринок.

Аналіз збутової діяльності ТОВ «Урожай» показав, що це підприємство використовує як прямі, і непрямі канали збуту продукції. Має ряд переваг в організації збутової діяльності (висока якість товарів, налагоджена логістика, своєчасність у виконанні замовлень, висока кваліфікація персоналу), але так само і ряд недоліків (недостатнє оновлення асортименту, наявність тільки одного фірмового магазину, нерозвиненість виїзної торгівлі, недостатня ефективність діяльності маркетолога для підприємства). З представленого у другому розділі слід зазначити, що з поліпшення організації збутової діяльності та збільшення прибутку необхідно вести активну роботу зі збільшення обсягів реалізації продукції. Для цього були розроблені такі заходи:

- розширення власної торгової мережі;

- розробка фірмового стилю та дизайну упаковки;

- розробка системи просування продукції за рахунок контекстної та медійної реклами та розширення асортименту продукції, що випускається.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «УРОЖАЙ»

## 3.1 Шляхи вдосконалення організації збутової діяльності у ТОВ «Урожай»

У нових економічних умовах динамічного розвитку економіки у всіх сферах робота підприємств передбачає перерозподіл основних функціональних сфер діяльності будь-яких господарюючих суб'єктів, але це стосується, в основному, саме сфери збуту. Складові, у тому числі розробляється система організації збутової діяльністю підприємства – це суб'єкти, об'єкти, методи і роль, з допомогою яких це підприємство підвищує ефективність своєї збутової діяльності.

У ТОВ «Урожай» має передбачати планові заходи щодо збільшення обсягів збуту. При визначенні резервів зростання обсягів реалізації продукції орієнтуються на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на реалізацію продукції.

На підставі проведеного аналізу організації збутової діяльності ТОВ «Урожай» можна виділити такі шляхи вдосконалення організації збутової діяльності: рисунок 3.1.

Ринкова інфраструктура на сьогодні продовжує безперервно розвиватися. В силу регулярно зростаючого ступеня конкурентної боротьби зростає і гостра необхідність пошуку і використання найбільш раціональних способів збільшення продажів і, як наслідок, збільшення прибутку.

За результатами аналізу обсягів збуту продукції на ТОВ спостерігається певний спад обсягів реалізації, що потребує збільшення споживчого ринку та застосування нестандартних для цієї галузі методів просування товарів

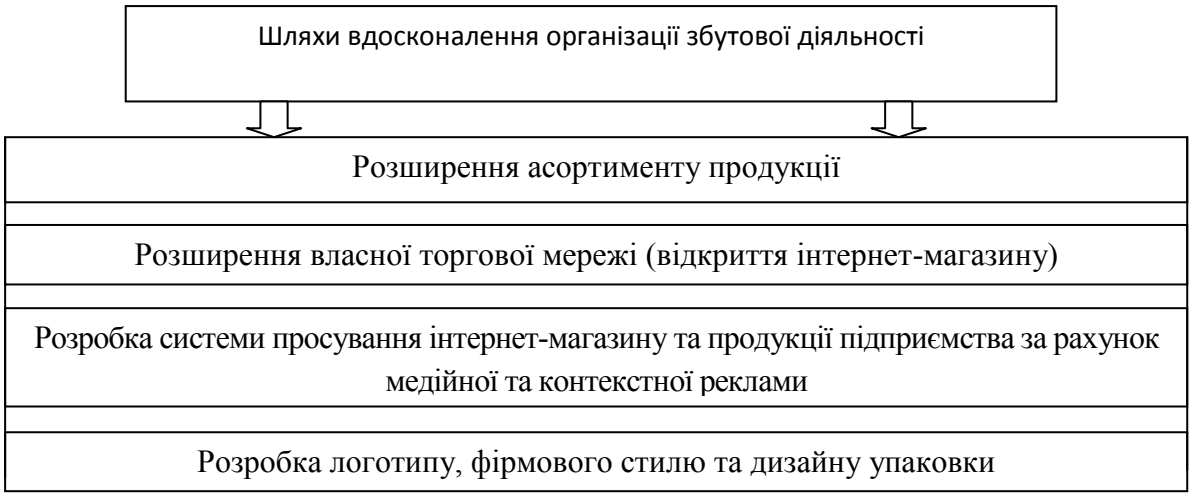



Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення організації збутової діяльності ТОВ «Урожай»

. У зв’язку зі стрімким розвитком інтернету та епідеміологічною ситуацією в світі (COVID-19), одним з ефективних методів просування продукції на ринок і розширення кола споживачів хлібобулочної, кондитерської продукції є інтернет-торгівля.

На думку провідних аналітичних ресурсів Data Insight, Hootsuite на сьогоднішній день ситуація на ринку інтернет-торгівлі у світі, України та інших країнах СНД показує значні результати в багатьох галузях економіки. Так, за 2019 рік кількість зареєстрованих інтернет-магазинів у України збільшилася на 17,2% (2368 торгових майданчиків), а кількість українців, які купують в інтернеті, зросла приблизно до 45% (близько 4,3 млн. осіб). При цьому 16% роблять більшість покупок по Мережі [30].

Відкриття інтернет-магазину ТОВ надає можливість отримати велику кількість клієнтів та прибутку з мінімальними матеріальними витратами та грошовими вкладеннями. Відкриття сайту інтернет-магазину вигідно відрізняється від відкриття оффлан торгових точок тим, що не вимагає значних фінансових витрат на найм штату співробітників, оренду складу і, власне, самого магазину, закупівлю товарів та інших супутніх витрат.

При відкритті інтернет-магазину необхідно розглянути такі моменти:

- розробка сайту інтернет-магазину, тобто архітектура, налаштування, дизайн каталог, оплата та доставка, клієнти, управління статтями, новини, опитування, сертифікати, локалізація;

- розробка фірмового стилю упаковки продукції, що доставляється;

- деяка зміна в асортименті продукції (додавання нових категорій хлібобулочних та кондитерських виробів);

- реклама магазину в мережі інтернет, а саме використання контекстної та медійної реклами.

ТОВ з питань розробки сайту інтернет-магазину рекомендується звернутися до спеціалізованої веб-студії, т.к. підприємство немає кваліфікаційного персоналу, до виконання даної роботи. В Україні лідерами у веб-розробках є такі компанії: SKYINKOM. Студія Райт, EgorovAgencu, середня вартість розробки проекту в яких варіюється від 3000 $ до 10000 $.

При проектуванні інтернет-магазину ключовим завданням фірми-розробника є створення візуально приємного та зручного інтерфейсу. Правильна структура інтернет-магазину складається таким чином, щоб вона задовольняла користувача у зручності використання та пошукових роботів для ефективного та швидкого індексування. Тому потрібно дотримуватися основних вимог:

- логічність;

- невеликий рівень вкладеності;

- зрозумілі назви;

- розміщення одного товару в одній категорії, а не у кількох.

Також при розробці інтернет-магазину необхідно врахувати наявність різних платіжних систем та способів оплати: online-оплата товарів на сайті інтернет магазину за коштами банківських карток, системи ЕРІП, електронних грошей, а також розрахунок готівкою при отриманні товару.

При реалізації продукції ТОВ «Урожай» через інтернет пропонується організувати доставку продукції у двох часових діапазонах:

- ранкова доставка з 9-00 до 12-00;

- вечірня доставка з 17-00 до 21-00.

З дотриманням наступних умов замовлення продукції:

- замовлення «сьогодні на сьогодні» приймаються лише на вечірню доставку та лише до 14-00;

- замовлення «на завтра» і надалі приймаються протягом усього часу роботи інтернет-магазину з 8-00 до 21-00 і на ранкову, та на вечірню доставки;

- замовлення доставляються до всіх районів м. Вільнянськ. Безкоштовна доставка здійснюється тільки за сумою замовлення від 10грн., при меншій сумі замовлення вартість доставки 5грн.

В інтернет магазині необхідно передбачити онлайн-замовлення продукції до населених пунктів, куди здійснюється виїзна торгівля, згідно з графіком прибуття до даних населених пунктів. У цьому випадку доставка продукції здійснюється безкоштовно незалежно від вартості замовленої продукції.

Доставка продукції інтернет-магазину здійснюватиметься транспортом ТОВ «Урожай», що не потребує додаткових витрат на придбання транспорту. Проте необхідно прийняти працювати 1 трудову одиницю (кур’єра).

Одним з основних інструментів впливу на поведінку споживачів є упаковка продукції, її дизайн та стиль. Для розробки привабливої упаковки хлібобулочних та кондитерських виробів слід залучити спеціалізовану студію брендингу та дизайну, середня ціна послуг яких варіюється від 1000$ до 5000$.

Коли інтернет-магазин виводить на ринок продукт, він стикається з головною проблемою – жорстка конкуренція. Тому дуже важливо на початку виведення інтернет-магазину на ринок вдатися до найшвидших і найменш витратних каналів просування. Найефективнішим інструментом для реклами та просування інтернет-магазину в сучасному світі є контекстна та медійна реклама Ukr.net.

Реклама в Інтернеті має величезну кількість плюсів, проте вдатися до неї варто вже з кількох переваг:

- порівняно невисока ціна. Вартість реклами в Інтернеті практично завжди в рази нижча за вартість реклами в традиційних ЗМІ та зовнішньої реклами;

- швидке збільшення обсягу продажу;

- максимально широке охоплення аудиторії забезпечує ефективне просування послуг та товарів на ринку;

- реклама в Інтернеті може бути розміщена у найкоротші терміни;

- можливість показати рекламу використовуючи геотаргетинг саме у тих регіонах, де це необхідно.

Контекстна реклама полягає у показі оголошень за певним пошуковим запитом. Оплата відбувається за перехід відвідувача на сайт (вартість одного кліка становить 0,01 грн.). Для більшої концентрації на цільовій аудиторії, показ обмежується за допомогою географічного націлення, тимчасового націлення та "мінус-слів". Вартість інтернет просування за допомогою контекстної реклами:

- вартість за 1 клік рекламного оголошення, що не містить зображення, становить 0,01 грн.;

- вартість за 1 клік рекламно оголошення, із включеним до нього зображенням, 0,1 грн.

2) Медійна реклама на сторінках Яндекс має можливість відіграти роль у формуванні позитивного іміджу підприємства. Оплата відбувається не за перехід на сайт, а за показ банера (вартість одного показу становить 0,0045 грн.). Головне завдання – це покращення впізнаваності компанії чи бренду.

Вартість інтернет просування за допомогою медійної реклами Ukr.net представлена у таблиці 3.1.

Таблица 3.1 – Вартість інтернет просування за допомогою медійної реклами Ukr.net

| Назва пакета | Формат рекламних матеріалів: банер (пікселів) | Кількість показів | Вартість за 1 показ,грн. |
|---|---|---|---|
| Головна сторінка з розкривним блоком | 728×90 и HiDPI 1456×180 з блоком, що розкривається 640×360 до 1200×675 | от 1000 | 0,0045 |
| Головна сторінка 250 К | 1456×180; 728×90 | от 250 | 0,004 |
| Головна 500 К | 1456×180; 728×90 | от 500 | 0,0035 |
| Головна сторінка 1,5 М | 1456×180; 728×90 | от 1500 | 0,003 |
| Головна сторінка 3 М | 1456×180; 728×90 | от 3000 | 0,0025 |
| Головна 4,5 М | 1456×180; 728×90 | от 4500 | 0,002 |
| Мобільна Головна | 320×67 | от 250 | 0,00225 |

Для ефективного просування товарів ВАТ «Гроднохлібпром» філія «Вовковиський хлібозавод» мало використовувати лише запропоновані заходи. Необхідно постійно проводити аналіз ринків збуту продукції, споживчих переваг і попиту на продукцію, і, відповідно, вживати щодо асортименту продукції необхідні заходи: зміна структури асортименту, що випускається, а також його розширення.

В даний час в Україні знизилася популярність «звичайного» пшеничного та житнього хліба, при одночасному зростанні споживання хліба зі збагаченою рецептурою, а також діабетичного та дієтичного хліба. На що більшою мірою вплинули принципи здорового харчування серед населення. У зв’язку з чим рекомендується ввести у виробництво ТОВ лінійку «овочевих» хлібів.

За допомогою розширення асортименту на користь «овочевих» хлібів ТОВ зможе підтримувати нові цільові групи та збільшити обсяги реалізації продукції.

Основні переваги введення «овочевих хлібів» є: збільшення широти асортименту в даному сегменті; іміджу підприємства у власних очах потенційних споживачів.

Таким чином, проведення вищеописаних заходів дозволить ТОВ «Урожай»:

- розширити ринки збуту хлібобулочної, кондитерської продукції;

- збільшити прибуток підприємства;

- завоювати лідируючу позицію щодо якісних характеристик у сегменті «Хлібобулочні вироби»;

- збільшити кількість споживачів продукції;

-підвищити конкурентоспроможність підприємства серед аналогічних виробників;

- підвищити впізнаваність підприємства за рахунок використання рекламних заходів, розробки фірмового стилю та пакування.

## 3.2 Економічне обґрунтування пропозицій щодо стимулювання збуту продукції ТОВ «Урожай»

Проведемо економічне обґрунтування розглянутих у розділі 3.1 заходів щодо стимулювання збуту продукції.

Стимулювання продажів у ТОВ «Урожай» є елементом комплексу комунікацій, є використання набору інструментів, призначених посилення відповідної реакції цільової аудиторії різні заходи у межах маркетингової стратегії.

У другому розділі було виявлено недостатньо ефективну роботу відділу маркетингу, зниження обсягів збуту продукції для підприємства. Для формування та стимулювання попиту на вироблену продукцію з метою збільшення її реалізації та прибутковості підприємства, ТОВ «Урожай» повинен здійснювати комплексну політику просування своїх товарів на ринок: відкриття інтернет-магазину, розширення асортименту продукції, що випускається, розробка фірмового стилю та упаковки продукції, використання контекстної та медійної реклами в системі Ukr.net.

При дослідженні виробничо-господарської діяльності підприємства було вивчено основні заходи щодо збільшення обсягів продажу ТОВ «Урожай» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи щодо збільшення обсягів продажу ТОВ «Урожай» у 2021 році

| Засоби | Відповідальні за виконання | Витрати на реалізацію заходу | Економічний ефект |
|---|---|---|---|
| Розширення власної торгової мережі (відкриття інтернет магазину) | Начальник дільниці реалізації, начальник відділу кадрів, компанія «SKYINKOM» | - | Збільшення обсягів продажу на 12% |
| розробка сайту інтернет-магазину | Компанія веб-розробник «SKYINKOM» | Одноразові витрати 9000 дол. США | - |
| призначення відповідального за приймання замовлень та їх відправлення | Начальник дільниці реалізації | Не вимагає додаткових витрат | - |
| визначення транспорту, яким здійснюватиметься доставка продукції | Начальник ділянки реалізації | Не вимагає додаткових витрат | - |
| Найм на роботу кур'єра, що здійснює доставку продукції | Начальник відділу кадрів | Начальник відділу кадрів Заробітна плата працівникові у розмірі 600 грн / міс. | - |
| Розширення асортименту продукції, що відповідає попиту, що склався (дієтичних «овочевих» хлібів, низьколорійних хлібців, хлібобулочних виробів з кукурудзяного борошна) | Головні технолог, завідувач лабораторії | Розробка продукції здійснюється працівниками лабораторії із збереженням наявної заробітної плати | |
| Розробки логотипу, фірмового стилю та дизайну упаковки продукції | Студія брендингу та дизайну | Одноразові витрати3500 дол.США | Збільшення обсягів продажів на 2% |
| Забезпечення зв'язків із громадськістю та проведення виставок-дегустацій. | Працівники ділянки реалізації продукції та відділу кадрів | 2000 грн | Збільшення обсягів продажу на 0,5% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Використання медійної та контекстної реклами в системі | Директ за допомогою географічного націлення | Ділянка реалізації продукції - | Збільшення обсягів продажу на 4% |
| інтернет просування за допомогою контекстної реклами | Начальник ППБ, начальник ділянки реалізації | Згідно з розцінками | Збільшення обсягів продажу на 1% |
| інтернет просування за допомогою медійної реклами | Начальник ППБ, начальник дільниці реалізації | Згідно з розцінками | Збільшення обсягів продажу на 3% |
| Разом гаданий економічний ефект | | | Збільшення обсягів продажу на 22% |

Завдяки відкриттю інтернет-магазину ТОВ, розширенню асортименту продукції, проведенню рекламних та брендингових заходів, представлених у таблиці 3.2, передбачається збільшення обсягів продажу продукції на 22%.

З урахуванням проведених заходів щодо збільшення обсягу продажів виручка становитиме:

$$В = В_0 * Т_{роста} /100 \quad (3.1)$$

де В - виручка, після впровадження заходів, щодо збільшення обсягів продажів, тис. грн.;

Т росту – темпи зростання обсягів продажів, %;

$$У = 6313 * 120/100 = 7575,6 \text{ тис. грн.}$$

Середнє значення рентабельності продажів за 2018-2020 роки становить 7%.

Таким чином, додатковий прибуток від реалізації (пр. доп.) складе:

$$Пр. доп. = В х Рпр / 100 \quad (3.2)$$

де Рпр – середній рівень рентабельності продажів.

Пр. дод. = 7575,6 * 7/100 = 530,292 тис. грн.

Проведемо розрахунок поточних витрат та одноразових витрат на реалізацію запропонованих заходів у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Розрахунок поточних витрат та одноразових витрат на реалізацію запропонованих заходів

| Захід | Формула розрахунку витрат | Розрахунок поточних витрат та одноразових витрат |
|---|---|---|
| - Інтернет магазин<br>- створення сайту<br>- найм робітників | Вартість разрабоки в долл. США * курс долл. США | 33040<br><br>8200 |
| Розробка логотипу, фірмового стилю та дизайну | Вартість разработки в долл. США * курс доллара | 9960 |
| Зв'язки з громадськістю, виставки-дегустації | Расходы на товары + заработная плату работников | 900+10100=11000 |
| Контекстна реклама:<br>- не містить зображення<br>- з увімкненим зображенням | Количество показов * стоимость одного показа | 30000*0,01=300<br>15000*0,1=2500 |
| Медійна реклама<br>- головна сторінка з блоком, що розкривається<br>- мобільна головна сторінка - головна сторінка ЗМ | Кількість показів * вартість одного показу | 18000 * 0,0045 = 81<br>40000 * 0,00225 = 112,5 |
| Разом поточних витрат та одноразових витрат на реалізацію запропонованих заходів | 23040+7200+8960+2000+300+1500+81+112,5+62,5= 43256 | |

Таким чином ефект від запропонованого заходу (Еф) дорівнюватиме:

$$Еф = Р – З \quad (3.3)$$

де Р - прибуток від, тис. грн.;

З - сума поточних витрат та одноразових витрат, тис. грн

Еф = 530,292 - 43,256 = 487,036 тис. грн

Таким чином, збільшення обсягів продажу продукції ТОВ Урожай за рахунок відкриття інтернет-магазину, розширення асортименту продукції, що випускається, проведення рекламних та брендингових заходів, що дозволить збільшити виручку на 20% та отримати прибуток у розмірі 487,036 тис. грн

# ВИСНОВОК ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень з організації збутової діяльності ТОВ «Урожай» можна зробити такі висновки:

1. Система організації збутової діяльності сьогодні грає одну з основних ролей у функціонуванні підприємства. У цілому нині збутова діяльність включає такі основні напрями: планування (прогнозування), організація, контроль та координація.

2. Сутність організації збутової діяльності підприємства полягає в успішній та своєчасній організації роботи збутової служби в умовах комерційного та ринкового середовища, забезпечення достатнього рівня сервісного та гарантійного обслуговування, вибору правильних каналів та методів товароруху, організації реклами та різних заходів щодо стимулювання збуту

3. Ефективність організації збутової діяльності залежить від організації взаємодії коїться з іншими складовими підприємства - маркетингом, логістикою, сервісними службами. Багато в чому вона залежить від вибору посередників при просуванні продукції до споживача.

4. В даний час ТОВ «Урожай» займає лідируючу позицію з випуску та реалізації хлібобулочних виробів у Запорізькому районі та є хлібокомбінати №2, №5 , одного з 20 великих підприємств хлібопекарської промисловості.

5. За 2018-2020 роки вартість основних засобів ТОВ «Урожай» збільшилася на 806 тисяч грн або 19,3%. Ступінь зношеності активної частини машин, обладнання, транспортних засобів та інструментів на 01.01.2021 р. складає 58,8%.

6. Зниження фондовіддачі та збільшення фондомісткості продукції за 2018-2020 роки на 20,6% та 26% відповідно свідчить про зниження ефективності використання основних фондів та негативно характеризує фінансовий стан підприємства.

7. Зниження обсягів виробництва продукції 2020 року проти 2018 роком на 5,4% чи 310 тис. грн. та числа персоналу на 3,8% призвело до зниження вироблення на 1,7%. Також відбулося збільшення показника трудомісткості на 1,7%. Аналіз показав, що у 2020 р. коефіцієнт випередження становив 0,95, тобто. продуктивність праці зростає меншими темпами порівняно із середньою заробітною платою, що негативно відбивається на результатах роботи підприємства.

8. ТОВ «Урожай» отримує чистий прибуток протягом 2018-2020 років, за цей період прибуток знизився на 182 тис. грн. і становила у 2019 році 66 тис. грн

9. Розподільна мережа ТОВ «Урожай» включає наступних суб'єктів: відділ збуту та збутових посередників, власної торгової мережі.

10. Збутова діяльність на ТОВ «Урожай» має особливості, що визначаються призначенням своєї продукції, організаційної структурою збуту, галузевої специфікою підприємства. Разом з тим, на підприємстві оперативно-збутова діяльність є завершенням процесу реалізації виробленої продукції.

11. За рівнем продажів продукції за 2020 рік ТОВ «Урожай» лідирує м. Запоріжжя та район (69,4%), за межі ї області припадає 19,9% реалізованої продукції та найменший відсоток реалізації припадає на м. Вільнянськ (0,5%).

12. У 2019 році відбулося зменшення обсягів реалізації хлібобулочної продукції за межі Запорізької та Днпропетровської областей на 350,6 тонн до рівня 2019 року та зменшення обсягів реалізації по району на 380,1 тонни до рівня 2019 року.

13. За результатами SWOT-аналізу виявлено переваги та недоліки організації збутової діяльності підприємства.

ТОВ «Урожай» має значний потенціал для подальшого розвитку організації збутової діяльності. Про це говорять такі сильні сторони підприємства, як: висока якість товарів, налагоджена логістика, своєчасність

у виконанні замовлень, висока кваліфікація персоналу, наявність різних ринків збуту.

Зазначимо, що для успішнішої діяльності ТОВ «Урожай» необхідно усунути низку існуючих недоліків. Особливу увагу слід приділити таким проблемам, як велика кількість конкурентів на ринку, зміна купівельного попиту, недостатнє оновлення асортименту, наявність тільки одного фірмового магазину, нерозвиненість виїзної торгівлі, недостатня ефективність діяльності маркетолога на підприємстві.

14. Відповідно до результатів проведеного аналізу та виявлених проблем в організації збутової діяльності ТОВ «Урожай» запропоновано такі заходи щодо стимулювання продажів продукції:

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 392– 395.

2. Балабанова Л. В., Митрохина Ю. П. Управління збутовою політикою. Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки. URL : http://pidruchniki.com/15290527

3. Банько В. Г. Логістика: навчальний посібник (2-ге вид., перероб.). К.: КНТ, 2007. 332 с.

4. Безверхий К. В. Сучасні підходи до вдосконалення обліку непрямих витрат на збут, рекламу і маркетинг. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2010. № 12. С. 14–19.

5. Варченко О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. Економіка та управління АПК. 2014. № 2. С. 21–26.

6. Величко О. П. Логістична оптимізація каналів розподілу продукції підприємства. Економічний простір. 2010. № 35. С. 246–254.

7. 10.Величко О. П. Збутова логістична система як категорія та об’єкт управління. Логістика. 2011. № 21.

8. Візіренко С. В., Агаркова О. В. Організація обліку процесу реалізації готової продукції. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 36–42.

9. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макрорівня», (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса : МГУ, 2016. С. 147–149.

10. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 102–107.

11. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua 16.Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: http://ena.lp.edu.ua

12. Горобець Н. М., Скряга О. В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *Агросвіт.* 2016. № 4. С. 31-37.

13. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 200–212.

14. Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації. Науковий вісник Національного аграрного університету. 2002. Вип. 56. С. 263–265.

15. Гут І. О. Орієнтація сучасний стратегій збуту. Орієнтація сучасний стратегій збуту. Маркетинг в Україні. 2009. № 6. С. 37-39.

16. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. 2013. № 4 (62). С. 20–23.

17. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 19С. 214-218.

18. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталий розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.

19. 24.Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: https://yandex.ua/clck/jsredir?bu=uniq15097998223581008 54&from

20. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2006. № 3. С. 143-147.

21. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.

22. Козак М. І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 4 (58). С.83-90.

23. Коніщева Н. Й. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. 2005. № 1 (27). С. 114-124.

24. .Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2005. 684 с.

25. Майборода О. О. Стимулювання продаж товарів. Як розрахуваті нову ціну? Стимулювання продаж товарів. Як розрахуваті нову ціну? *Маркетинг в Україні*. 2011. № 2. С.20-21. 97

26. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 122-128.

27. Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.

28. Нестеренко Р. В. Методичні аспекти забезпечення логістичної діяльності підприємств як напрям їх ефективного функціонування та розвитку. *Бізнес Інформ.* 2019. №2. С. 266–270.

29. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 18. С. 170-177.

30. Пальчук О. В., Нечай Н. М. Облік маркетингових та збутових витрат. Наукові праці державного технічного університету. 2004. Вип. 5, ч. II. С. 378– 387.

31. Пересадько Г. О. Розвиток методологічних підходів до маркетингових досліджень кон’юнктури ринку збуту продукції промислових підприємств. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5520

32. Подмешальська Ю. В., Степаненко В. А. Облік витрат на збут. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 24. С. 31-–35.

33. Пушкар М. С. Креативний облік: створення інформації для менеджерів: моногр. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 334 с.

34. Сакун Л. М. Управління збуту на підпріємстві. Управління збуту на підпріємстві. *Регіональні перспективи*. 2018. № 6. С. 75-77.

35. Сеншин О. С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 132–134. 98

36. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4783

37. Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

38. Тесленко К. Д. Управління збутом продукції підприємства на зовнішньому ринку із застосуванням інноваційного підходу. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. № 48 (1324). С. 36-41.

39. Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням нестабільності попиту на вугілля. *Економіка промисловості*. 2015. № 2. С. 120–130.

40. Трушкіна Н. В. Пропозиції щодо вдосконалення організації збутової діяльності підприємств вугільної промисловості. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4222

41. Трушкіна Н. В. Напрями вдосконалення управління збутовою діяльністю вугільних підприємств. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2019. № 3 (19). С. 194–199.

42. Тульчинська С. О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка*. № 9. 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140

43. Ускова А. В. Організація та вдосконалення збутової діяльності будівельних підприємств. А. В. *Ускова. Бізнем Інформ*. 2011. № 6. С. 67-69.

44. Устинов Є. О. Рефлексивне управління в системі освоєння нових ринків збуту промислової продукції : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04; Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2012. 20 с. 99

45. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 111-113.

46. Фера-Клемонца О. Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 128–131.

47. Хрупович С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві. С. Є. Хрупович. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 2. С. 57– 61.

48. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С.17-20.

49. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. С. Шпилик. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 4 (37). С. 88–95.

50. Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.

# ДОДАТОК

Таблиця

## Штатний розклад ТОВ «Урожай» 2019 рік

| Найменування структурного підрозділу | № п/п | Посада | Код професії по КП | Кількість штатних одиниць |
|---|---|---|---|---|
| Адміністрація | 1 | Директор | 1210.1 | 1 |
| | 2 | Заступник директора з якості та харчової безпеки | 1210.1 | 1 |
| Бухгалтерія | 3 | Головний бухгалтер | 1231 | 1 |
| | 4 | Заступник головного бухгалтера | 1231 | 1 |
| | 5 | Бухгалтер | 3433 | 3 |
| Виробнича лабораторія | 6 | Начальник виробничої лабораторії | 1222.2 | 1 |
| | 7 | Технік-лаборант | 3111 | 1 |
| Технологічний відділ | 8 | Головний технолог | 1237.1 | 1 |
| | 9 | Технік-технолог | 3550 | 4 |
| Відділ промислової санітарії | 10 | Менеджер з виробничої санітарії | 1231 | 1 |
| Інженерно-технічний відділ | 11 | Головний інженер | 1222.1 | 1 |
| | 12 | Головний механік | 1222.1 | 1 |
| | 13 | Енергетик | 3113 | 1 |
| | 14 | Адміністратор системи | 2131.2 | 1 |
| | 15 | Електрик | 3113 | 1 |
| | 16 | Електромеханік | 3113 | 4 |
| Відділ охорони праці | 17 | Інженер з охорони праці(1/4 ставки) | 2149.2 | 0,25 |
| Відділ постачання | 18 | Начальник відділу матеріально-технічного постачання | 1235 | 1 |
| | 19 | Завідувач складу сировини | 1226.2 | 1 |
| Відділ збуту | 20 | Начальник відділу збуту | 1233 | 1 |
| | 21 | Менеджер зі збуту | 1475.4 | 2 |
| | 22 | Приймальник замовлень | 4132 | 2 |
| | 23 | Комірник | 9411 | 12 |
| | 24 | Медсестра (1/4 ставки) | 3231 | 0,25 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 25 | Водій автотранспортних засобів | 8322 | 14 |
| Виробничий відділ | 26 | Начальник виробництва | 1222.2 | 1 |
| | 27 | Майстер зміни | 1222.2 | 4 |
| | 28 | Пекар | 7412 | 8 |
| | 29 | Формувальник тіста | 7412 | 16 |
| | 30 | Тістороб | 7412 | 10 |
| | 31 | Оператор пакувальних автоматів | 8240 | 4 |
| | 32 | Укладальник-пакувальник | 9322 | 8 |
| Допоміжна служба | 33 | Прибиральник виробничих приміщень | 9132 | 3 |
| | 34 | Вантажник | 9333 | 2 |
| **ИТОГО** | | | | **113,50** |