

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Чайки Аліни Ігорівни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи 073-19з-1 _____
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами
ТОВ «Центр-Агро») _____

(назва за наказом ректора)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Усатенко О.В.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 24 » квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавр**

студентці Чайці А.І. академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ТОВ «Центр-Агро»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти ефективного управління збутовою діяльністю підприємства.	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Комплексний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр-Агро».	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Удосконалення управління збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро».	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

Завдання видано

_____ Усатенко О.В.

Дата видачі « 24 » квітня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «19 » червня 2023 року

Прийнято до виконання

_____ Чайка А.І.

ЗМІСТ

	С
Вступ.....	4
1. Теоретичні аспекти ефективного управління збутовою діяльністю підприємства	6
1.1. Теоретичні основи і сутність поняття управління збутовою діяльністю....	6
1.2. Форми, фактори та підходи в організації збуту продукції як найважливішої складової економічної категорії.....	15
2. Комплексний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр-Агро»...34	
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості функціонування ТОВ «Центр-Агро».....	34
2.2. Аналіз фінансового стану та комплексне оцінювання збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро».....	38
3. Удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр-Агро».....	61
3.1. Стимулювання збутової діяльності підприємства на ТОВ «Центр-Агро».....	61
3.2. Використання альтернативних методів продажу як основний пріоритет збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро».....	65
Висновки.....	81
Перелік джерел посилання.....	83

ВСТУП

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що основною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку. У сфері продажів визначається кінцевий результат, тобто успішність заходів, що реалізуються в компанії з метою отримання прибутку. Управління збутовою діяльністю компанії є найважливішим аспектом, значення якого важко переоцінити.

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягів продажів з метою повного задоволення споживчого попиту та максимізації прибутку підприємства. Від правильно організованої збутової діяльності залежить ефективність і стабільність роботи не тільки окремих підприємств, але і всіх взаємопов'язаних підприємств, всіх виробників і споживачів матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Збутова політика - це комплексний процес, який включає планування обсягів продажу товарів з урахуванням очікуваного рівня прибутку, пошук покупців, встановлення цін, адекватних якості та попиту на товари, а також виявлення та активне використання факторів, які можуть прискорити збут і збільшити прибуток від продажу.

Варто зазначити, що проблемні аспекти збутової політики підприємства знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Результати проведеного опитування свідчать про те, що управління збутовою діяльністю компанії спрямоване на підвищення ефективності роботи підприємства. Оскільки основною метою будь-якої компанії є максимізація прибутку, збутової діяльності приділяється найбільша увага.

В умовах ринкової конкуренції важливо правильно організувати управління збутовою діяльністю підприємства, знайти найкращий спосіб збуту товару на ринку або знайти альтернативні способи розподілу, особливо у вигляді сільськогосподарської сировини, матеріали. Акцент робиться на збільшення доходу, зростання продажів, зниження витрат на продаж. Впровадження бізнес-пропозицій у збутову діяльність компанії підвищує

ефективність управління збутовою діяльністю, що в свою чергу сприяє прибутковості збутової діяльності та досягненню поставлених стратегічних цілей.

Отже, наведені вище аспекти підтверджують актуальність теми, обраної в роботі.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- узагальнено теоретичні основи управління збутовою діяльністю підприємств;
- виконано аналіз фінансового стану ТОВ «Центр-Агро»;
- виконано комплексний аналіз збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро»;
- обґрунтовано рішення щодо підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро»;
- запропоновано заходи щодо стимулювання збуту за рахунок використання альтернативних методів продажу.

Об'єкт розроблення роботи – збутова діяльність підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро».

Методи дослідження включають використання методів теоретичного узагальнення, системного аналізу, коефіцієнтних методів, табличного зрівняння, діаграм.

Практичне значення. Обґрунтовано управлінські рішення щодо підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ТОВ «Центр-Агро» за рахунок вдосконалення системи мотивації працівників відділу продажів і впровадження альтернативних методів продажу. Завдяки альтернативним методам дистрибуції ТОВ «Центр-Агро» суттєво збільшує прибуток від продажів у плановому періоді, а частка рентабельності зростає на 31,33% порівняно з маржею 2021 року

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи і сутність поняття «управління збутовою діяльністю»

Протягом останніх років українська економіка активно інтегрується у світову економічну систему. Низка економічних реформ, що впроваджуються в Україні, спрямована на підвищення відповідальності та самостійності підприємств. Зміни в економічній поведінці підприємств вимагають удосконалення системи управління збутовою діяльністю, яка, в свою чергу, є однією з найважливіших основ діяльності підприємства. Правильно організована збутова діяльність є запорукою успіху підприємства на ринку.

Система управління збутом є головною метою маркетингу і кінцевого господарського комплексу промислових підприємств з продажу товарів народного споживання.

Теоретичні аспекти зарубіжних та вітчизняних науковців, а також передовий досвід зарубіжних компаній в управлінні збутовою діяльністю є важливими для вітчизняних підприємств та організацій. Незважаючи на те, що специфіка діяльності підприємств у різних країнах відрізняється, українські підприємства можуть використовувати передові знання іноземних компаній у напрямку ефективного управління продажами.

Сучасний ринок характеризується нестабільністю ринкового середовища, гострою конкуренцією, мінливістю макроекономічних показників, високими вимогами до якості продукції з боку споживачів та підприємств і організацій в цілому. Щоб мати міцні позиції на ринку, українським компаніям необхідно впроваджувати у свій бізнес сучасні механізми та технології управління продажами.

Управління збутовою діяльністю компанії займає центральне місце в загальній економічній системі компанії, особливо в системі управління.

Співвідношення понять «маркетинг продажів» і «розподіл продажів» викликало багато дискусій серед економістів. Різниця між цими поняттями часто не зрозуміла. Вчені використовують однакову термінологію при визначенні різних понять. Це створює певні труднощі при практичному формуванні структурних підрозділів підприємств, які займаються управлінням продажами та прямими продажами. Труднощі виникають у визначенні повноважень співробітників і розподілі обов'язків. У певних бізнес-рішеннях, пов'язаних з організацією, регулюванням, обліком, управлінням та економічним аналізом збутової діяльності, мотивацією працівників, плануванням тощо, у ринковому середовищі використовувати всі можливі засоби для збільшення виробництва. Важливо докладати всіх зусиль, щоб прискорити циркуляцію товарів і капіталу через безперервне зростання. Вивчення управління продажами, і зокрема процесами продавання, як самостійної категорії дає можливість виявити проблеми в цій сфері, за допомогою теоретичних джерел визначити завдання та конкретні шляхи їх вирішення, скласти перелік рішень, зробити висновки та об'єктивно їх оцінити.

На основі опрацьованого науково-економічного літературного матеріалу визначено роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства в умовах посилення інтеграційних процесів (рисунок 1.1).

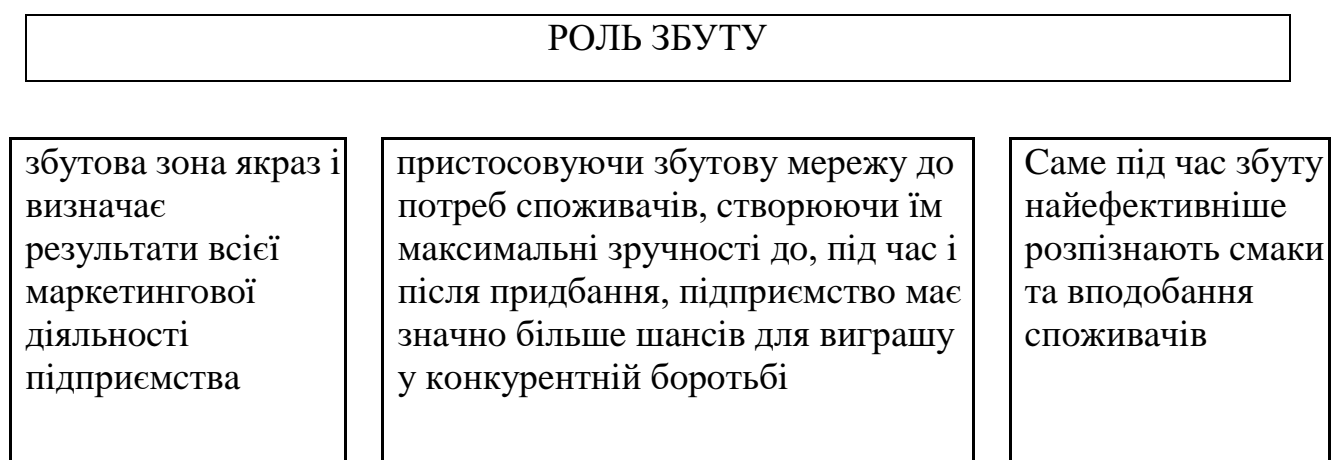


Рисунок 1.1-Роль збуту в маркетинговій діяльності підприємства [9, с. 52]

З метою формування ефективної системи управління збутом на підприємствах актуалізуються наукові дослідження та вивчення сутності термінів "збут" і "збутова діяльність". Встановлено сутність понять "збут", "управління збутом" та "збутова політика". У науковій літературі поняття "управління продажами" та "збутова політика" часто розглядаються як синонімічні та взаємопов'язані поняття.

У таблиці 1.1 наведено наукові визначення термінів «збут», «управління збутом» і «політика збуту».

Вчені мають різні погляди на термін продажу, але основна різниця у визначеннях полягає в академічній точці зору «продаж» відноситься до процесу фізичного переміщення товарів і визначається як «розподіл», «товари». Інша група вчених визначає «продаж» як діяльність.

У працях українських економістів визнається твердження про те, що сучасна наукова думка вчить різному трактуванню терміну «збутова діяльність». Деякі вчені ототожнюють його з термінами «розповсюдження», «товари» або «продаж», дають дуже широке визначення, розкриваючи ці поняття та їх важливість, наприклад, у процесі управління збутовою діяльністю.

Поняття "збутова діяльність" і "збут" у науковій літературі використовуються як синоніми. Вчені Д. Джоббер і Д. Ланкастер вважають збутову діяльність в умовах ринкової орієнтації однією з функцій маркетингу. Вони стверджують, що вся робота повинна координуватися ідеєю маркетингу, оскільки збут продукції та управління продажами пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців

Таблиця 1.1-Визначення понять «збут», «управління збутовою діяльністю», «збутова політика»

Поняття	Визначення
Збут	Безпосередньо продаж продукції [37, с. 227]

	Багатоступінчатий процес проходження товарів від виробника до споживача [3, с. 326]
	Ланцюг, що зв'язує виробника і споживача через проміжні елементи- продавця , торгового представника та ініціатора купівлі [6, с. 74]
	Являє собою продаж, реалізацію підприємством продукції з метою отримання грошової виручки, забезпечення надходжень грошових коштів [34, с. 349]
	Процес перетворення продукції на гроші та задоволення потреб споживачі [6, с.56]
	Процес перетворення продукції на гроші та реалізація виробленої продукції для задоволення потреб [71, с. 365; 73, с. 88]
	Реалізація товарів або послуг, передача права власності на товар з одних рук в інші, тобто момент [59, с. 25]
	Транспортування, пакування, підготовка, доставка до місць оптового та розбірного продажу, перепродажна підготовка та продаж товарів [51, с. 206]
	Сукупність дій, які здійснюються з того моменту, як продукт у тій або іншій формі, в якій він буде використовуватися, надходить до комерційного підприємства виробника або кінцевого виробника до того моменту, коли споживач заковує його [68, с. 128]
	Вид комерційної діяльності компанії, що складається з повного процесу доведення продукту до кінцевого споживача та комплексу маркетингових інструментів для дослідження потреб, формування ті стимулювання попиту [11]
	Це система відносин і заходів, що визначають діяльність підприємства у сфері збуту продукції та просування на ринок продукції і товарів, контролюючи та регулюючи ці процеси шляхом використання ринкової інфраструктури з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку [73]
Управління збутовою діяльністю	Сукупність організаційних форм, за яким здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізованої продукції та розвитку підприємства [68, с. 35; 73, с. 91]
	Процес планування, організації, мотивації та контролю збутової діяльності, необхідний для формування та досягнення цілей збуту [13, с. 212; 68]
	Управлінська діяльність , пов'язана з формуванням попиту на товари та послуги виробника, реалізація якої за допомогою зміцнення цього попиту орієнтує на досягнення цілей організації [73, с. 90]
Збутова політика	Збутова політика в системі маркетингу – це організація процесів для стабільного руху товарів [15, с. 139]
	Це виклад загальних принципів філософії та діяльності, яких компанія намагається дотримуватися у сфері побудови каналів розподілу своїх товарів та часового і просторового розміщення своїх товарів [39, с. 306]
	Вона передбачає аналіз можливих варіантів здійснення збутової діяльності та вибір найбільш прийнятної з них, такого, що найкращим чином задовольняє вимоги та уподобання споживача і тим самим приносить максимальні результати господарської діяльності підприємства [37, с. 13]

П. І. Белінський у своїй книзі писав: «Сутність збутової діяльності в загальному розумінні полягає в процесі випуску готової продукції на ринок і

організації обміну товарами з метою отримання підприємницького прибутку»[40].

Згідно з твердженнями Дж. Болта, Є.А. Уткіна, С. Шпилика та С. Є. Хруповича, поняття «збут» та «управління збутом» можна розглядати як процеси з певними характеристиками. Однак, якщо для Дж. Болта «збут - це процес перетворення продукції та задоволення потреб клієнтів»[6, с. 56], то для С.Є. Груповича - це «сукупність певних дій»[68]. Хоча, як вже було визначено, «сукупність певних дій» - це і є «процес». Іншими словами, науковець погоджується з баченням Дж. Болта, але робить важливе доповнення, підкреслюючи, що такі процеси здійснюються "до моменту, коли споживач купує".

Основною метою продажу є реалізація економічної вигоди (досягнення комерційного прибутку) виробника шляхом безпосереднього задоволення споживчого платіжного попиту.

Термін «менеджмент продажів» широко вживаний і піддається різним тлумаченням. Деякі дослідники визначають це як загальний напрямок збутової діяльності компанії. Інша частина управління збутом стосується попереднього планування та щоденного управління збутовою діяльністю компанії. У цьому випадку управління збутом розглядається як одне з багатьох функціональних завдань компанії, які виконуються за встановленим планом, який є невід'ємною частиною маркетингового процесу. Це частина загального бізнес-плану компанії.

Слід зазначити, що суть поняття «збутова діяльність» — це, насамперед, продажі, які максимально задовольняють потреби покупців, щонайбільше підвищують зручність для покупців і враховують вплив конкурентів.

У понятті «управління збутом» ключовим є слово «збут», під яким його іноді розуміють як «процес» або визначають як певну «діяльність».

Згідно з науковим тлумаченням, термін «продажі» розуміється як діяльність підприємства, що включає маркетингові, комунікаційні, комерційні

та транспортні відносини з продавцями, спрямовані на отримання доходу та задоволення потреб споживачів. Еквівалентний обмін.

Варто зазначити, що позиція вченого, який тлумачить це поняття, є дуже важливим аспектом управління збутом. Погляди економістів на це питання розділилися в двох напрямках. Це розглядається з точки зору маркетингу та менеджменту. Заслуговують на увагу такі перспективи, як «сегментація, орієнтація на конкретні групи людей і позиціонування продукту», які висловив у своєму дослідженні Філіп Котлер, автор концепції маркетингового менеджменту.

Визначення управління продажами як частини концепції управління маркетингом, яке не можна розглядати виключно з управлінської чи маркетингової точки зору, спрямоване на усунення як протилежних, так і взаємодоповнюючих позицій.

Контролюючи збутову діяльність компанії, життєво важливо вміти займати позицію економіста з питань управління та досягнення цілей, пов'язаних з просуванням на ринок, використовуючи різноманітні засоби, методи та інструменти.

Тому поняття «збут» і «управління збутом» не розкривають конкретний набір дій, а описують саму діяльність. Іншими словами, управління продажами - це діяльність компанії в процесі функціонування як учасника ринку, спрямована на створення ефективного товароруху в інтересах компанії, задоволення потреб споживачів і підтримання конкурентоспроможності.

Аналіз наукового матеріалу показує, що управління продажами - це діяльність, яка не обмежена в часі, ставить конкретні цілі (максимізація прибутку), визначає засоби, методи та інструменти управління продажами, призводить до прогнозованих результатів і, найголовніше, є свідомою (тобто здійснюваною людиною або групою) діяльністю.

Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на споживчі потреби та задоволеність споживачів за допомогою маркетингових прийомів та

інструментів, спрямованих на отримання чистого прибутку (маркетингових інструментів) – це поняття «управління продажами».

Правильна організація управління збутовою політикою та своєчасна реалізація збутових стратегій можуть дозволити підприємствам завоювати міцні позиції на ринку та активізувати частку ринку неконкурентним шляхом. Тому метою збутової діяльності є реалізація довгострокових рішень для забезпечення необхідного обсягу продажів своєї продукції з певним прибутком за рахунок задоволення потреб споживачів.

Цілі продажів повинні бути вимірними, реалістичними, мати конкретний кінцевий термін і відповідати місії компанії. На першому місці стоять стратегічні цілі. Управління збутом слід розглядати як засіб досягнення встановлених цілей і стратегій збуту, іншими словами, досягнення цілей збутової політики [43, с. 65].

Створення ефективної системи управління дистрибуцією, що враховує інтереси місцевих виробників, є пріоритетом для компаній будь-якої форми власності. Це включає вирішення теоретичних і методологічних прикладних завдань, пов'язаних з економічною оцінкою збутової діяльності, проведення комплексних досліджень, таких як ринкова кон'юнктура, призначення кваліфікованих відділів маркетингу та логістики, продажів. Це включає в себе планування стратегії, розгортання діяльності та навчання збутової операції. Аналіз та інформаційне забезпечення [73, с.90].

Під ефективним управлінням відділом збуту необхідно розуміти систему економічних відносин, задіяних у процесі виробництва і реалізації продукції, побудову ефективних каналів збуту, організацію раціональних товарних систем, систему комунікацій. Ефективне управління людськими ресурсами, планування, організація, управління та аналіз відділу збуту [58, с.23], спрямоване на повне задоволення потреб та інтересів клієнтів.

Управління збутовою діяльністю компанії має бути спрямоване на успіх на ринку, визначення конкретних сегментів ринку та отримання переваги над конкурентами.

Управління продажами має вирішувати наступні завдання:

- встановити цілі продажів відповідно до основних бізнес-цілей компанії;
- поставити завдання, спланувати, спрогнозувати та розробити стратегію і тактику для досягнення найкращих результатів;
- організувати та координувати збутову діяльність підприємства з урахуванням виконання оптимізаційних завдань;
- керувати та оцінювати отримані результати;
- організація адміністративної підтримки ефективних інформаційно-розповсюджувальних систем

У процесі управління відділом збуту необхідно організувати раціональну та ефективну систему розподілу продукції, комунікації та управління персоналом. Це вимагає чесної оцінки та аналізу процесу продажів, щоб виявити та класифікувати прогалини на початковому етапі впровадження. Більшість компаній, які шукають шляхи отримання додаткового прибутку, створюють власні багатофункціональні відділи продажів.

Управління продажами - це постійний процес, що має циклічний характер. Відділ продажів є складним і багатофункціональним механізмом у корпоративній структурі, і для його ефективної роботи необхідно, перш за все, підібрати висококваліфікований персонал.

Процес управління збутом тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітника, а точніше діяльністю співробітника [6, с.249].

Основним завданням відділу збуту є збільшення обсягів продажів з метою максимізації споживчого попиту та максимізації прибутку підприємства. Більш детальні завдання залежать від політики продажів вашої компанії.

У сферу діяльності відділу продажів в основному входять наступні напрямки: планувати, організовувати, мотивувати, контролювати, регулювати. На рисунку 1.2 представлена детальна система управління збутовою діяльністю компанії.

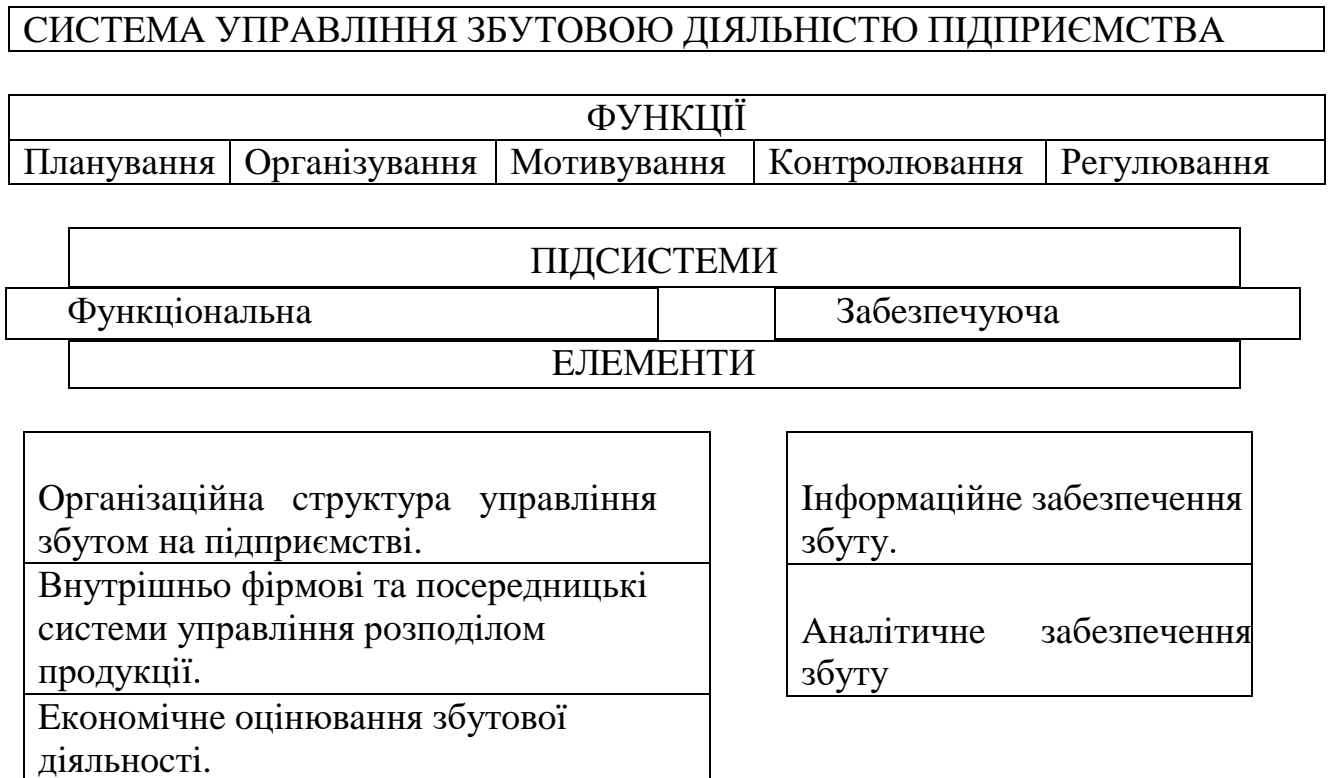


Рисунок. 1.2 - Організаційна модель системи управління збутовою діяльністю підприємства

Вибір правильної організаційної структури дуже важливий для відділу продажів, щоб він міг якомога ефективніше керувати збутовою діяльністю компанії.

У сфері продажів кінцевий прибуток - це відсоток діяльності, яка здійснюється всередині компанії з метою отримання прибутку. Тому управління збутовою діяльністю компанії є найважливішим аспектом, який неможливо переоцінити. Визначаючи зміст терміну «менеджмент продажів», крім економічного визначення, слід враховувати психологічні аспекти цієї категорії. Тому що це покращує управління продажами без збільшення продажів у виробництві та досягнення більшої задоволеності клієнтів. Неможливо поліпшити психологічну обстановку у роботі з клієнтами, підвищити мотивацію торгового персоналу, розробити програми лояльності для клієнтів і підвищити прибутковість торговельної діяльності.

Вважаємо, що категорії управління продажами відображають функції керування та визначають рівень досягнення в реалізації конкретних фінансових, логістичних і брендových цілей.

Таким чином, управління відділом продажів компанії є багаторівневою та складною концепцією, яку необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати.

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

Управління відділом продажів компанії є одним із пріоритетів у сфері стратегічного планування розвитку бізнесу, оскільки результати ефективної організації роботи відділу продажів безпосередньо впливають на результати господарської діяльності всього підприємства. Особлива увага приділяється оптимізації процесів транспортування товарів від виробника до кінцевого споживача. Результати господарської діяльності підприємства залежать від правильного вибору каналів збуту товарів, форми і способу реалізації, широти асортименту і якості пропонованих підприємству послуг, пов'язаних з орендою товарів.

Продаж - завершальний і найбільш відповідальний етап надання товарів і послуг споживачам.

Тому виробники повинні розробляти системи розподілу, які максимально спрямовані на кінцевого споживача. Для компаній важливо приймати стратегічні рішення в управлінні продажами.

А саме: організація логістичних процесів, вибір найбільш доцільних методів та каналів збуту, а також форм інтеграції учасників процесу.

Оперативні рішення щодо продажів, які постійно адаптуються до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, включають: адаптація каналів збуту, проведення заходів комерційного збуту, оптимізація кількості клієнтів, визначення форм і методів просування [38, с.50].

Дуже важливим управлінським рішенням у сфері маркетингу є вибір каналу збуту. При плануванні каналів збуту використовуються такі форми збуту: прямі продажі, непрямі продажі та комбіновані (змішані) канали продажів.

Прямий продаж — це рух товарів від виробників до споживачів без використання незалежних посередників (місцеві магазини, місцеві дистриб'ютори, місцеві роздрібні торговці). Прямий продаж працює найкраще, коли: реалізація вузькоспеціалізованої продукції або продукції зі специфічними характеристиками. Вузькоспеціалізовані продукти з ексклюзивним обслуговуванням. Споживачі продукту не можуть бути продані та зосереджуватися відразу на невеликій географічній території.

Для прямих продажів виділяють такі методи:

- прямий маркетинг (робота безпосередньо з клієнтами);
- телемаркетинг (продаж товарів по телефону); - продаж по каталогу;
- інтернет-маркетинг.

Необхідно створити прямий канал продажів:

- дочірня компанія внутрішньорегіональної торгової компанії з висококваліфікованим персоналом факсів, яка активно працює на місцевому ринку та є конкурентоспроможною в певному сегменті ринку;
- торговельні офіси або служби, які не виробляють фабричні товари та не виконують функції «виготовлення на замовлення», а функціонують у режимі «виготовлення на замовлення»;
- замовлення, дослідження ринку, підтримання контакту зі споживачами;
- професійні організації, що виконують певні функції, пов'язані з безпосередньою демонстрацією товару покупцям і розповсюдженням товару в роздрібних мережах;
- використання засобів масової інформації та особистий контакт з власниками компаній, виробниками та кінцевими споживачами.

Прямі канали найчастіше використовуються підприємствами, які спланували цілу маркетингову програму, перебувають у прямому контакті зі споживачами та мають певний або обмежений цільовий ринок.

Непрямий продаж вимагає наявності посередника. Підходить для наступних ситуацій.

Споживання цього продукту велике, а географічний ринок широкий. Ціни на продукцію неприйнятні або достатньо високі, щоб повністю охопити комерційні мережі збутових організацій. Цей продукт має ліцензію на продаж або ліцензію на виробництво. Компанії використовують такі канали збуту з метою розширення ринків збуту та збуту продукції.

Комбіновані (змішані) канали розподілу поєднують функції і завдання прямої та непрямой форм розподілу.

Як правило, у спільній роботі з продажу товарів і послуг беруть участь посередники, які не займаються товарами. Змішані канали розподілу фінансуються, коли ринок збуту зосереджений в одному регіоні, кінцеві споживачі зосереджені в іншому регіоні, а попит на продукт недостатньо високий.

Комбіновані канали збуту використовуються, коли компанія виробляє декілька видів продукції та продає кожен з них на різних ринках.

Продукція зазвичай реалізується через посередників. Хоча використання послуг посередника частково позбавляє нас контролю над продажем наших товарів, участь посередника має економічну цінність. Для цього є багато причин, зокрема:

- більшість виробників не мають достатніх фінансових ресурсів, щоб займатися прямим маркетингом;
- посередники, завдяки своїй кваліфікації та наявним контактам, мають змогу наситити продовольчий ринок широким асортиментом товарів, що відрізняються за якістю, ціною та характеристиками;
- виробникам доцільніше інвестувати у виробництво, ніж будувати розгалужену дистрибуторську мережу;

- широка доступність продукту гарантована при безпосередньому надходженні товару на ринок збуту;

– за рахунок зменшення прямого контакту з кінцевим споживачем значно зменшуються витрати на реалізацію через посередників.

До посередників відносяться оптовики, первинні дистриб'ютори, біржові організації, торгові дома і магазини.

Розрізняють довжину каналу, ширину каналу та горизонт покупця.

Довжина каналу — це кількість проміжних з'єднань (рівнів) у каналі продукту.

Ширина каналу – це загальна кількість оптових і роздрібних продавців, залучених до продажу цього продукту.

Проміжний шар або з'єднання, яке утворює канал, називається рівнями каналу. Чим вищий рівень каналів збуту, тим важче виробникам контролювати умови ринку.

Найбільш важливим є розподіл контролю на ринку та загальна форма конкуренції.

Збільшення кількості каналів підвищить ціну продукту та зробить його менш конкурентоспроможним. На основі опрацьованого літературного матеріалу ми систематизували онлайн-канал продажу нашої продукції за умови фінансової пожертви (рисунок 1.3).



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

Канали прямого маркетингу складаються з виробників, які продають свою продукцію безпосередньо споживачам (через відділи продажів, фірмові мережі магазинів, роздрібні точки, онлайн-продажі, замовлення поштою тощо).

Якщо є тільки один посередник, такі канали називаються рівноправними.

Роздрібні торговці зазвичай є посередниками на споживчому ринку. На товарних ринках агенти, брокери та торговці виступають посередниками.

Дворівневий канал складається з двох посередників. Як правило, цими посередниками є оптові та роздрібні торговці.

Наприклад, існує трирівневий канал, який складається з численних перекупників та додаткових дрібних оптовиків, які купують товари у великих оптових фірмах і перепродають їх дрібним роздрібним торговцям.

При виборі каналу товароруку виділяють наступні типи збуту:

- ексклюзивний
- селективний
- інтенсивний

Інклюзивна дистрибуція, коли в географічному регіоні використовується обмежена кількість оптових і роздрібних торговців, продажі відбуваються в одній або двох торгових точках, які мають ексклюзивні права на продаж товару. Компанія регулює свої канали збуту та залишається прибутковою та має високу маржу завдяки високим цінам, чітко зосереджуючись на значно менших обсягах продажів.

У цьому випадку підприємство ставить перед посередником умову не займатися продажем конкуруючої продукції.

Ексклюзивна дистрибуція використовується модними брендами, такими як одяг, автомобілі та дорогі брендові парфуми.

При колективній дистрибуції компанія відбирає кращих посередників серед тих, хто надає послуги з просування товарів на споживчому ринку.

Він намагається виконувати одразу кілька функцій: контролювати канал і поєднувати модний імідж з достатніми продажами та прибутками. У такий спосіб просувається на ринок значна кількість товарів.

При інтенсивному розподілі фірма співпрацює з великою кількістю оптових і роздрібних торговців. Мета фірми- охопити широкий ринок збуту, отримати високі прибутки від масових продажів і зробити так, щоб споживачам було зручніше купувати там, де вони хочуть.

Вибір комерційних посередників для організації ефективного збуту товарів є найважливішою функцією маркетингу. Від того, наскільки вдало підібрані посередники, багато в чому залежить доля товару і ставлення до нього споживачів.

В якості посередників на товарному ринку виступають:

1. Оптові фірми. Ці компанії зазвичай мають власний відділ продажів і часто беруть на себе право властивості на продукцію, яку продають. Вони виконують такі функції: накопичують запаси, зберігають їх, передають іншим компаніям, працюють над розробкою продукту, пакуванням, упаковкою та брендингом, проводять маркетингові дослідження.

Основними типами оптових посередників є:

-брокери. Вони діють як посередники, підбираючи продавців і покупців і отримуючи платежі на комісійних засадах. У деяких випадках агенти виступають поручителями угод або надають кредити покупцям. Брокери не перебувають у власності, вони лише організують процес торгівлі.

-дилери. Це все оптово-роздрібні компанії, які надають посередницькі послуги виробникам і споживачам. Дилери мають власні складсько-торговельні приміщення та відповідне обладнання (нерідко дилери продають технічно складні товари), займаються продажем і обслуговуванням.

-агенти. Це юридичні або фізичні особи, які здійснюють певну маркетингову діяльність від імені іншої особи. Вони не мають права власності на продукт і працюють за договором з виробником товару (агентом виробника), або за власною ініціативою.

-джоббери. Вони являють собою оптові фірми середніх розмірів, закупають товари у виробників, так і у дистриб'юторів. Ця форма оптової торгівлі характеризується тим, що товар відразу доставляється покупцеві за принципом «своєчасна доставка в потрібний час» або «продаж з коліс», оскільки клієнт не має складу.

-факторингові компанії. Ці компанії надають кредити продавцям, купують дебіторську заборгованість і стягують дебіторську заборгованість з компаній-боржників. Вигода компанії, яка продала облігацію, полягає в тому, що вона відразу отримує гроші і розраховується з усіма кредиторами.

2. Роздрібні підприємства. Ці підприємства зосереджені на продажу товарів безпосередньо кінцевому споживачеві (населенню). Вони виконують такі функції: закупівля товарів у виробників та оптовиків, зберігання товарів та підготовка їх до роздрібного продажу, продаж товарів населенню та обробка готових до вживання продуктів, планування рекламних акцій, дослідження споживчих ринків, встановлення цін, стимулювання споживчого попиту і т.п. Роздрібні торгові мережі класифікуються за такими ознаками:

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

б) за рівнем спеціалізації торговельної мережі.

За цією ознакою виділяють:

-спеціалізовані магазини (одна товарна група, наприклад);

-вузькоспеціалізовані магазини (одна товарна підгрупа);

-комбіновані магазини (споріднені за призначенням товари);

-магазини комплексного попиту, що торгують товарами, які задовольняють потреби однієї цільової групи споживачів, або загального цільового призначення;

-універсальні магазини (велика кількість товарних груп різного цільового призначення);

в) за рівнем цін.

За цією ознакою виділяють:

-магазини, що пропонують товари за середніми цінами і з звичайним рівнем послуг для споживачів;

-магазини престижного попиту, які орієнтовані на споживачів з високим рівнем доходів і використовують політику високих цін;

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

г) за формою продажу товарів.

За цією ознакою розрізняють:

-торгівлю через прилавок;

-продаж з відкритим доступом до товару.

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

д) за місцем розташування магазинів.

За цією ознакою виділяють:

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

Районні торгові центри (мікрорайонні торгові центри): де мешканці можуть придбати широкий асортимент різних видів товарів і послуг, а також скористатися послугами перукарень, салонів краси, приватних кравців і майстерень з ремонту взуття. Ціни тут нижчі, ніж у магазинах у центрі міста;

Магазини в житлових районах пропонують неширокий асортимент товарів, необхідних для повсякденного життя. Товарна номенклатура - це найчастіше продукти харчування, парфуми та товари для дому. Товарообіг з

одного квадратного метра торгової площі в таких магазинах нижче, а ціни дещо вищі, ніж в районних торгових центрах [31, с.85].

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

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

При виборі каналу збуту важливі також характеристики посередників (як оптових, так і роздрібних), які беруть участь у функціонуванні каналу.

Тому вибір каналу збуту продукту є складним бізнес-рішенням, яке впливає на всі інші маркетингові рішення. Важливо, щоб стратегія продажів і комунікації мали інтегрований характер із цільовим ринком і послідовно й ефективно впливали на споживачів. Це гарантія корпоративної синергії.

На висококонкурентному ринку товарів і послуг основним показником діяльності компанії є її контроль над своєю збутовою діяльністю.

Діяльність будь-якої компанії певною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють один з одним, змінюються в часі та просторі та мають унікальні відмінності між галузевими регіонами та компаніями.

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

Варто зазначити, що фактори впливу на управління збутовою діяльністю це ті, що впливають на здійснення збутової діяльності підприємства та є рушійними силами, які забезпечують відповідальний рівень результатів. Для характеристики факторів впливу на управління збутовою діяльністю на

підприємствах важливе значення має класифікація, яка передбачає розподіл за різними ознаками [32].

Через велику кількість наукових досліджень факторів, що впливають на збутову діяльність компаній, доцільно чітко класифікувати ці фактори.

Так, на думку Г. Дж. Болта, всі фактори можна охарактеризувати за двома ознаками: ступенем керованості(контрольовані/неконтрольовані) за ступенем впливу на покупця (релевантні і нерелевантні) [6].

За класифікацією С. В. Голубевої, виділяють такі фактори: економічні , політико-правові, технологічні, екологічні, соціокультурні та демографічні.

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

П. П. Гаврилко стверджує, що така класифікація дозволяє більш ретельно відібрати систему факторів, що впливають на збут товару відповідно до ситуації конкретного суб'єкта національної економіки, що є основою успішності його бізнесу, а також дозволяє врахувати деякі з вищезгаданих факторів:

- ціна товару: в умовах ринкової системи вибір ціни на продукцію є важливим чинником конкурентоспроможності та фінансової стабільності виробника. Встановлений рівень ціни визначається за такими критеріями: так само, витрати на виробництво, оцінка перспектив конкурентів, маркетингові стратегії виробників, позиціонування продукту на ринку, потенційне виробництво окремих сполук на рівні центрального уряду. Рівень інфляції, стадія життєвого циклу товару тощо;

- якість продукції: конкурентоспроможність продукції залежить від якості, яка має відповідати встановленим стандартам; гарантійне та післягарантійне обслуговування, гнучкість у виборі умов оплати, способів оплати, логістика доставки, рівень реклами та інших рекламних заходів;

корпоративний імідж вплив конкуренції; інноваційно-інвестиційна діяльність. Податки та правила імпорту та експорту продукції [55, с.156; 32].

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

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

Рисунок. 1.4 - Класифікація факторів впливу на управління збутовою діяльністю

Залежно від ступеня стабільності фактори можна поділити на такі групи постійні – це фактори, які діють безстроково і не залежать від волі податкового органу: науково-технічні програми, національні та міжнародні нормативні акти, стан інформаційної системи, грошово-кредитної системи, енергетичні та екологічні проблеми тощо; тимчасові або умовні – виникли в певний момент і продовжують діяти; зима, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха [58].

Залежно від ступеня впливу на операційну діяльність розрізняють внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Внутрішнє середовище фірми складається з внутрішніх факторів, або елементів ситуації всередині фірми. Цілі, структура, завдання, ресурси, люди, технології, структура, завдання і, нарешті, решта цілей і завдань.

Внутрішнє середовище - це частина загального середовища в межах організації. Факторами внутрішнього середовища є:

Канали збуту, фінансові ресурси, кількість і тип продукції, права та обов'язки власників підприємства та працівників, підготовча робота продукції до реалізації .[49].

Критерії зовнішнього середовища, які ззовні впливають на компанії, можна поділити на прямі (безпосередньо впливають і залежать від діяльності організації) та непрямі (впливають через певні механізми та взаємозв'язки, але не безпосередньо) фактори. Непрямі фактори можуть впливати через прямі дії

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

1) взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміни одних факторів можуть викликати зміни інших);

2) складність зовнішнього середовища (велика кількість факторів, широкий спектр методів впливу);

3) плинність зовнішнього середовища (швидкість зміни організаційного середовища);

- 4) динаміка зовнішнього середовища (мінливість організаційного середовища);
- 5) невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- 6) взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- 7) багатовимірність зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища для організацій прямої дії включають: споживачі, клієнти, конкуренти, національні органи влади, інфраструктура, законодавство, профспілки, політичні партії, органи державної влади, заржавілі системи економічних відносин держави, організації, об'єкти тощо.

Фактори зовнішнього середовища організації, що здійснює непряму діяльність, включають: міжнародне становище, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичне середовище, соціокультурне середовище, найсучасніша техніка та технологія, характеристика міжнародних економічних відносин, економічна ситуація тощо [62].

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

– зовнішнє середовище (види попиту на продукцію, платоспроможність покупців, характеристики галузі, зміни в законодавстві, конкуренти, концентрація споживачів, фактичні місця розташування продуктів харчування).

– внутрішнє середовище (фінансові ресурси, кількість і тип продукції, канали збуту, права та обов'язки керівництва компанії та співробітників, кількість видів продукції, що реалізується).

Виходячи з цього, стратегія управління збутом продукції повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії та забезпечення її позиції на ринку з урахуванням потенціалу компанії та факторів зовнішнього середовища. У таблиці 1.2 розглядається вплив найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають стратегії збутової діяльності компанії.

Аналіз зовнішнього середовища може виявити наявні та приховані впливи, що виникають внаслідок змін в економічних, соціальних, фінансових, політичних та міжнародних умовах діяльності компанії.

Глибоке дослідження характеристик зовнішнього середовища допоможе компанії розробити та реалізувати подальші бізнес-стратегії. Розглядаючи вплив зовнішнього середовища на підприємство, слід зазначити, що хоча характеристики середовища відрізняються, інші фактори мають значення.

Таблиця 1.2-Основні фактори впливу на збутову політику підприємства.

Фактор впливу	Характер впливу
Зовнішні фактори	
Загальноекономічний стан держави	Якщо загальноекономічний стан держави стабільний, то відбувається стимулювання науково-технічного прогресу у суспільстві. Якщо економічна ситуація нестабільна, то стає неможливим вкладання коштів у інновації.
Швидкі темпи науковотехнічного прогресу	Призводить до швидкого морального старіння значної кількості видів продукції, що обумовлює зростання попиту на продукцію.
Рівень доходів споживачів	Якщо використання технічних інновацій підвищує ефективність роботи її споживача, тим самим збільшуючи його доходи, то це стимулює зростання попиту на неї і обсягів збуту.
Внутрішні фактори	
Відповідність галузевим стандартам (стосується продукції технічного призначення)	Якщо продукція не відповідає галузевим стандартам або ускладнюється її післяпродажне обслуговування і використання, то попит скорочується.
Виробничо-технічна база	Висока технічна оснащеність підприємства забезпечує швидкий перехід до нового рівня виробництва, що дозволяє

	прискорити виробництво принципово нової продукції.
Якість продукції	Залежно від свого функціонального призначення забезпечує впевненість споживача у своїй надійності, корисності, привабливості, підвищенні ефективності роботи при використанні.
Ціна нового товару	Ціна може бути як стимулом для просування товару на ринок, так і бар'єром для проникнення на нього нових суб'єктів.
Потенційні покупці	Для забезпечення запланованого рівня обсягів реалізації продукції потрібно завоювати коло потенційних клієнтів, у яких є хороша репутація та імідж на ринку функціонування підприємства.
Транснаціональний рівень підприємства	Чим вище транснаціональний рівень підприємства, тим ширша зовнішня інтеграція галузі. На значну кількість закордонних ринків потрапляє нова продукція, підвищується швидкість її розповсюдження і зростає обсяг реалізації.
Комунікаційні чинники	Просуваючи свої розробки в загальноприйнятих формах ще до появи товару на ринку, дозволяють ознайомити покупця з нею сформувати його попит, що призведе до зростання обсягів реалізації в майбутньому.
Кваліфіковані кадри	Оптимальне використання людських ресурсів разом з тісним взаємозв'язком з виробничою, інноваційною та маркетинговою діяльністю приведе до позитивних результатів у реалізації стратегії збуту продукції.

Взаємодія факторів зовнішнього середовища — це те, наскільки зміни одного фактора впливають на інші фактори. Зовнішні для організації фактори не потрібно розглядати окремо.

Взаємозалежності між окремими силами зовнішнього середовища ринку постійно змінюються. Таке зовнішнє середовище є непередбачуваним і характеризується несподіваними змінами, які важко передбачити.

Складність зовнішнього середовища визначає ряд факторів, з якими компанії повинні боротися. Зовнішні умови ведення бізнесу відрізняються від компанії до компанії. На деякі компанії впливають усі фактори зовнішнього середовища, а на інші – лише окремі частини.

В рамках компанії існує частина загального середовища, яка називається внутрішнім середовищем компанії. Це має прямий і безпосередній вплив на функціонування компанії.

Внутрішнє середовище компанії працює за такими напрямками: загальне бізнес-адміністрування, виробництво, маркетинг, матеріали та технічна підготовка, фінанси, бухгалтерія, звітність та ін.

Аналіз внутрішнього середовища компанії дуже важливий. Метою такого аналізу є виявлення слабких сторін у корпоративній діяльності, виявлення сфер діяльності компанії, які найбільше піддаються ризику несприятливого впливу різних факторів, визначення рівня підприємців для подолання цих негативних наслідків, а також планування – це витримати. Фірми виходять з кризи (умови залучення інвестицій, попит на продукт, рівень забезпеченості фірми оборотним капіталом, цінові резерви, залежність від покупців і нарешті залишок і потенціал ринку збуту продукції) про втечу, розширення).

За своїм впливом на покупців фактори класифікуються наступним чином: релевантність – прямий вплив на поведінку покупця в довгостроковій та короткостроковій перспективі для конкретного продукту та ринку збуту, нерелевантність – відсутність істотного впливу на поведінку покупця в цьому контексті [6].

За рівнем впливу [32]:

а) загальнодержавні – ті, що діють на території країни, в якій працює підприємство: зміни в оподаткуванні, митному оформленні та курсах валют;

б) регіональні – проблеми, які виникають на території та можуть бути пов'язані з особливостями цієї території або новими умовами ведення бізнесу на ній (наприклад, запровадження системи вільних економічних зон, процес окупації територій тощо).

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

г) внутрішньовиробничі – фактори, пов’язані зі змінами в технології виробництва (наприклад: комп’ютеризація основних виробничих ліній), контролем якості продукції, зменшення кількості бракованої продукції тощо.

За прогнозованістю [37]:

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

б) непрогнозовані – раптове виникнення непередбачуваних факторів , таких як науково-технічні революції, в результаті яких потреба в певних продуктах зникає, змушує компанії змінювати продукцію, яку вони виробляють, або закривати свої підприємства.

За характером впливу [40]:

а) безпечні – наслідки, які не впливають на безпеку, продукцію або ринкову позицію підприємства, але можуть мати позитивний ефект і сприяти управлінню збутовою діяльністю;

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

в) небезпечні – фактори, що завдають шкоди конкретному каналу збуту, наприклад, відмова від співпраці з боку дистриб’юторів або постачальників, пожежі на складах або в магазині тощо;

г) критичні – фактори, які мають дуже негативний вплив на загальну роботу підприємства і загрожують банкрутством або закриттям підприємства: наприклад, регуляторні збори.

За рівнем сформованості [37]:

1) діючі – фактори, які виникли раніше, є чинними та характеризуються тривалістю. Такими факторами можуть бути встановлені національні та міжнародні стандарти і нормативні документи;

2) потенційні – можуть виникнути в будь-який момент, враховуючи об'єктивні закони розвитку навколишнього середовища, економіки та міжнародних відносин. До таких факторів належать: економічні та фінансові кризи, стихійні лиха, війни, демографічні підйоми та спади, зміни в ринковій інфраструктурі тощо.

Залежно від ступеня контрольованості, факти можна розділити на ті, на які можна впливати (контрольовані), і ті, на які неможливо вплинути (неконтрольовані). Важливими факторами, на які компанії можуть впливати, є якість продукції, ціна, післяпродажне обслуговування, позиціонування продукту на ринку, канали дистрибуції, методи продажу, стратегії продажу, системи просування продукції, обслуговування клієнтів тощо. Неконтрольовані фактори – це ті, що виникають незалежно від намірів суб'єкта управління: стан економіки, темпи інфляції, процентні ставки, уподобання споживачів, стихійні лиха, політичні та фінансові кризи рівня народжуваності та смертності та інші демографічні фактори

Зазначимо, що при організації управління збутовою діяльністю компанії в першу чергу слід враховувати наступні фактори

1) потенціал підприємства – фінансовий стан, методи виробництва, основні напрямки ринкової стратегії, конкурентоспроможність;

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

3) характеристики продукції – тип, рівень націнки і техніки, вимоги до технічного обслуговування, термін зберігання тощо;

4) характеристики кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, бізнес-перспективи, інноваційність, рівень доходу, характеристики купівельної поведінки.

5) характеристика та особливості ринку- фактичний та потенційний розмір ринку, щільність покупців, ринкова кон'юнктура тощо;

б) порівняльна вартість різних систем дистрибуції.

Різні фактори різною мірою впливають на контроль над торговельною діяльністю фірми, деякі з них впливають на зміни в багатьох продажах, тому що також є фактор, який слід надати. Однак управління кожним з них є важливою частиною ефективного функціонування компанії в цілому.

Даний фактор являє собою цілу систему, яка визначає ефективне управління збутовою діяльністю компанії, мінімізуючи фактори негативного впливу та використовуючи переваги сприятливих факторів, щоб діяти правильно.

Таким чином, таксономія, описана в цьому розділі, спрямована на вибір деяких факторів, які забезпечують успішне функціонування конкретного підприємства, залежно від умов функціонування цього підприємства.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР-АГРО»

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

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр-Агро» є приватним торговим підприємством і діє відповідно до Статуту України.

ТОВ «Центр-Агро» є юридичною особою зі статутним капіталом, володіє умовними активами, які обліковуються на балансі та рахунках у банках України, та має право набувати та створювати від імені майнові та особисті немайнові права. У суді ви одночасно і позивач, і відповідач.

Джерелами формування майна ТОВ «Центр-Агро» є:

- доходи від реалізації продукції і послуг та інших видів фінансової господарської діяльності;
- надавати кредити банкам та іншим кредиторам;
- безкоштовні або благодійні подарунки;
- нерухомість, придбана підприємством за договором, що не заборонено чинним законодавством.

Місце знаходження: м. Черкаси, вул. Смілянська, 130/5. Метою діяльності ТОВ «Центр-Агро» є матеріально-технічне забезпечення сільського господарства. Організація працює на ринку України з 16 червня 2009 року.

З моменту заснування компанія зосередилася на забезпеченні виробників повною лінійкою ефективного, продуктивного та високоякісного обладнання для садівництва, включаючи засоби захисту рослин, посадковий матеріал, мінеральні добрива та мікродобрива.

ТОВ «Центр-Агро» це підприємство, яке:

- надає виробникам єдиний магазин, який надає повний перелік ресурсів і послуг, необхідних для успішного вирощування всього врожаю;

- націлені на впровадження технологічних рішень, наданих споживачами, безпосередньо в сільське господарство, що неминуче призведе до підвищення продуктивності всього підприємства;

- товариство прагне будувати довгострокові відносини з усіма нашими партнерами на основі чесності, довіри, професіоналізму та якості товарів і послуг.

Ця організація пропонує тільки сертифіковану продукцію. Це вбрання вже відповідає міжнародним стандартам. Метою діяльності ТОВ «Центр-Агро» є задоволення поточного попиту на ринку України у високоякісних матеріально-технічних ресурсах для рослинництва шляхом налагодження торгово-посередницької діяльності, роботи та постачання – отримання прибутку. Налагодження сфери послуг, зовнішньоекономічна діяльність.

Діяльність підприємства чітко розмежована на чотири головні напрямки:

1. Постачання засобів захисту рослин:

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

Смарт Агро.

2. Постачання насіння:

- Бревант, МАІС, Сингента, Євраліз та інші.

3. Постачання мікродобрив:

- Інтермаг, Долина, Агротехносоюз.

4. Постачання мінеральних добрив:

- Тімак Україна та інші.

Засновник ТОВ «Центр-Агро» є громадянином України та особисто керує поточною діяльністю організації.

Директори організують роботу підприємства, контролюють всю його діяльність, підбирають, наймають і рангують персонал, визначають розподіл щоденної роботи, розмір заробітної плати та розмір надбавок і доплат до звичайного окладу, а також визначають порядок фіксованих нагороди. Відповідає за якість наданих послуг та виконаної роботи.

ТОВ «Центр-Агро» є організацією з лінійною організаційною структурою управління. Тому існує кілька рівнів контролю. Організаційна структура показує сфери відповідальності кожного працівника та відносини з іншими працівниками. Тому що всі відносини всередині організаційної структури є корисними, а точніше, ведуть до гармонійної співпраці та спільних зусиль для досягнення цілей і завдань. Встановити в організації.

Зараз на підприємстві ТОВ «Центр-Агро» працює 49 осіб.

Компанією керують директори. Загальна структура компанії представлена на схемі. 2.1.

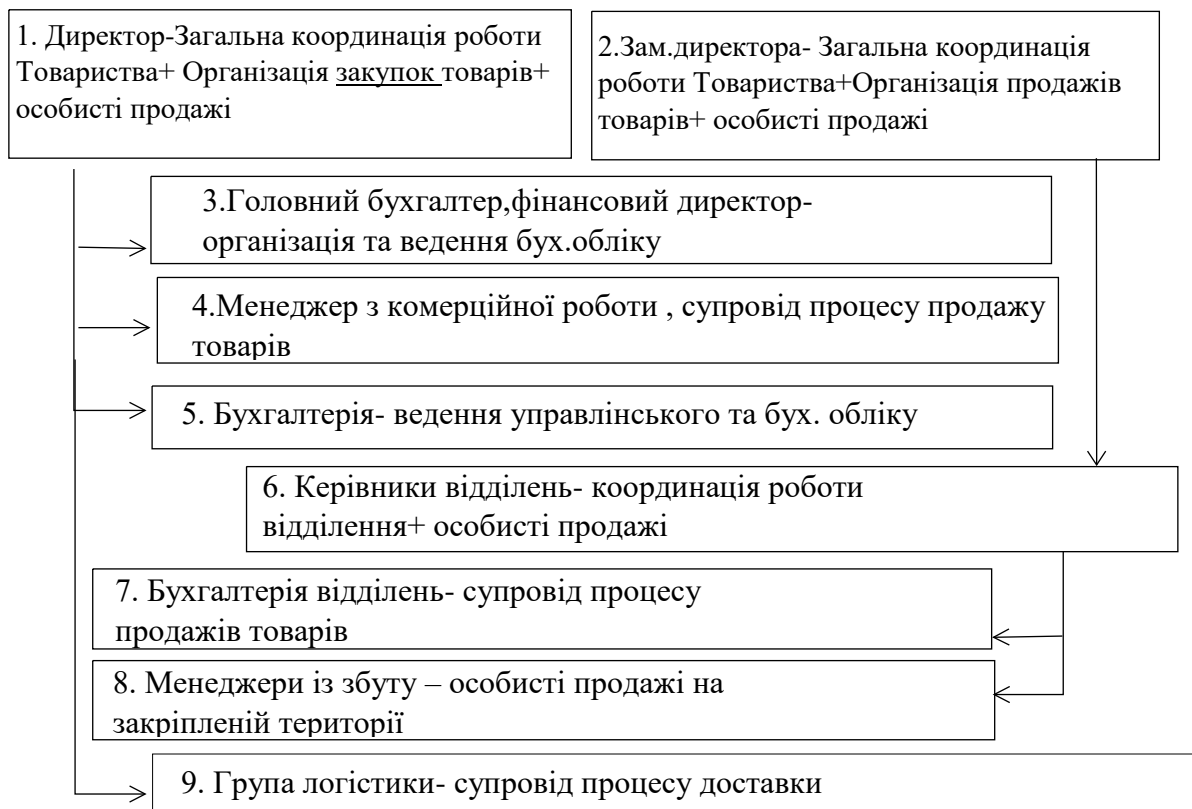


Рисунок. 2.1 – Структура управління ТОВ «Центр-Агро»

Основними завданнями відділу комерційних операцій є:

1. Спілкування з торговими представниками;
2. Документаційне забезпечення продажу/купівлі товарів на 1С.

Функціональні завдання комерційного менеджера:

1. Отримувати замовлення на продукцію від торгових представників;

2. Оформлення комплексу документів для покупця (договір, рахунок, інвойс);
3. Управління процесом продажу товару (замовлення клієнтів, бронювання товару тощо) на сайті 1С. Відповідно до «інструкції на ком». Працює в 1С. »;
4. Готувати щоденні балансові звіти та роздавати менеджерам з продажу;
5. Облік грошових коштів підприємства.

Фінансовою діяльністю керують бухгалтери. Поряд з генеральним директором відповідає за фінансовий стан підприємства. Звіт про діяльність підприємства складає головний бухгалтер. Маркетингом з продажу займається менеджер з продажу.

Заступник директора складає план роботи, виконує поставлені завдання, вносить відповідні зміни та контролює хід виконання плану. Загалом економічні послуги базуються на принципі максимального врахування динаміки навколишнього середовища. На основі цього комерційні менеджери створюють ціни, прогнози, економічний аналіз і управління капіталом. Виходячи зі стратегії розвитку компанії, визначеної генеральним директором, ми будемо діяльність на основі останньої інформації, отриманої від фінансового директора, менеджера з продажу та бухгалтера.

Компанія працює за наступним графіком: 8:00 – 12:00; 13:00- 17:00. За необхідності вводяться додаткові години роботи. Офіси компанії розташовані в центрі міста, а склад- неподалік від центра міста. Це полегшує водіям доставку продукції кінцевим споживачам мікро- вантажівками. Комунікаційна схема збуту продукції зображена на наступній схемі: 2.2.

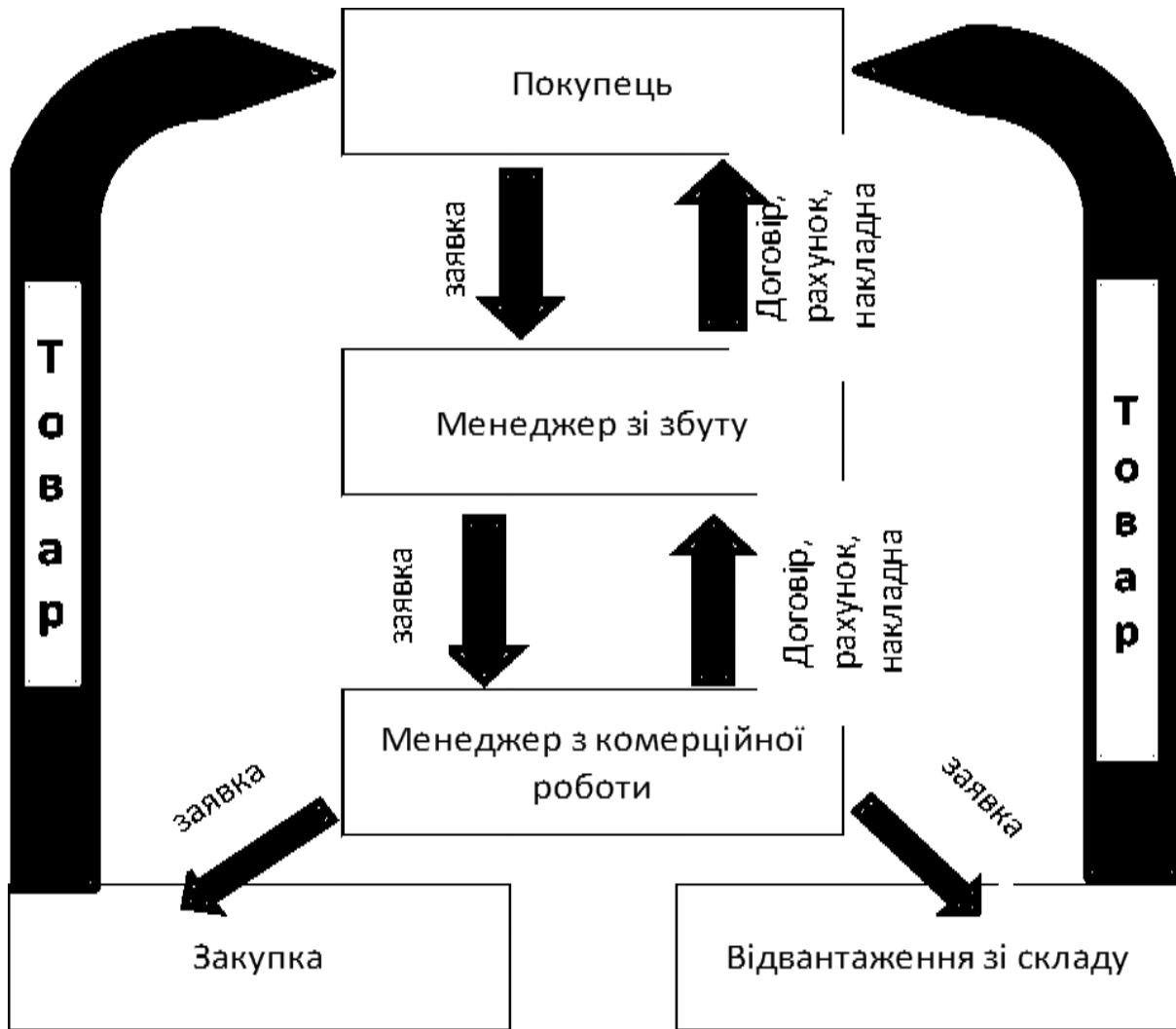


Рисунок 2.2-Схема комунікації при продажу продукції ТОВ «Центр-Агро»

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до ринкових умов державних закупівель, але основним напрямком вдосконалення є перехід до стратегічного управління. У зв'язку з цим у майбутньому більше уваги приділятиметься управлінню маркетингом. Це не тільки прогнозує розвиток ринку, але й може вплинути на майбутнє виробництво добрив і пестицидів.

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

Під час аналізу фінансового стану інформаційних компаній у центрі уваги знаходяться бухгалтерський баланс (форма 1) та фінансова звітність (форма 2). Загальна оцінка фінансового стану підприємства та його динаміки здійснюється за допомогою порівняльного балансового аналізу.

Це робиться шляхом групування статей балансу в певні групи відповідно до їх ознак ліквідності та процентних зобов'язань. Аналітичний баланс доповнюється розрахунками щодо динаміки та структури стану. Приклад бухгалтерського балансу підприємства та аналітичного балансу з необхідними розрахунками наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1-Аналітичне групування й аналіз статей активу й пасиву баланс ТОВ «Центр-Агро»

Найменування статей	Методика розрахунку	На початок періоду		На кінець періоду		Абсолютне відхилення, грн.	Темп зростання, %
		Грн.	В % до підсумку	Грн.	В % до підсумку		
Актив балансу							
1. Майно - усього	1300	90 182 593	100%	154 424 407	100%	64 241 813	171%
1.1. Необоротні активи (імобілізовані)	1095	4 644 635	5%	6 112 760	4%	1 468 125	132%
1.2. Мобільні оборотні активи	1195	85 537 959	95%	148 311 647	96%	62 773 688	173%
1.2.1. Запаси, товари та затрати майбутніх періодів	1100	21 556 441	24%	49 953 749	32%	28 397 308	232%
1.2.2. Дебіторська заборгованість	1125+135+1155	60 660 535	67%	88 415 655	57%	27 755 120	146%
1.2.3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи	1165+170+1190	3 320 982	4%	9 942 243	6%	6 621 260	299%
Пасив балансу							
1. Джерела майна - усього	1900	90 182 593	100%	154 424 407	100%	64 241 813	171%
1.1. Власні і дорівнені до них кошти	1495	5 736 598	6%	9 056 918	6%	3 320 320	158%
1.2. Позичені кошти	1595+1695	84 445 995	94%	145 216 494	94%	60 770 499	172%

1.2.1. Довгострокові зобов'язання	1595	89 278	0%	150 995	0%	61 716	169%
1.2.3. Кредиторська заборгованість	1695	84 356 716	94%	145 216 494	94%	60 859 777	172%

За даними таблиці 2.1. слід проаналізувати структуру балансу по вертикалі. Необхідно звернути увагу на правильність відображення даних у розділі активів, зокрема, на збільшення частки активів у міру зростання ліквідності, а в розділі пасивів – частки власного капіталу та позикових коштів.

Відповідно до таблиці 2.1., вертикальний аналіз річних даних ТОВ «Центр-Агро» показує, що найбільшу частку в структурі балансу займають мобільні активи (95%), з незначним збільшенням мобільних активів на кінець року (96%). Основні засоби становили 5% на початок року та 4% на кінець року. Це дає можливість зробити попередній висновок, що більшість активів компанії будуть інвестовані в мобільні пристрої як на початку, так і в кінці року.

Співвідношення на кінець року по іммобілізованих активів також суттєво не змінилося, але підприємству буде складно маневрувати засобами якщо виникне негайна потреба термінового погашення боргів.

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

Аналіз активів балансу показує, що активи підприємства в основному складають позикові кошти, при цьому частка власних коштів незначна, лише 6% як на початок, так і на кінець періоду.

З точки зору структури позики, домінує кредиторська заборгованість, і важлива вага кредитів на кінець і початок року.

Таке порівняння джерел доходу зараз поширене на більшості українських підприємств.

Горизонтальний або динамічний аналіз показника відображає його абсолютну зміну та швидкість зміни (зменшення).

Продовжуючи аналіз даних таблиці 2.1. можна відзначити наступне:

1. Загальна вартість активів компанії зросла на кінець року (на 64 241 тис. грн., або 71%);
2. Зазначене збільшення відбулося за рахунок збільшення вартості іммобілізованих активів (на 1 468 тис. грн. або на 32%) і зменшення їхньої питомої ваги в загальній вартості майна з 5% до 4%;
3. Позитивна тенденція в русі активів балансу включає в себе збільшення мобільних активів (62 773 тис. грн., або 73%) та незначне збільшення частки вартості активів у загальній сумі активів, та незначне збільшення частки вартості активів компанії з 95% до 96%, тобто на один відсотковий пункт;
4. У складі оборотних активів вказується кількість складових підрозділів. Водночас як позитивний факт слід зазначити, що на абсолютну величину та склад оборотних активів суттєво вплинуло збільшення нерухомості на кінець року на 71 % та збільшення основних засобів на 32 %.
5. Динаміка джерел фінансування компанії характеризується збільшенням оборотного капіталу на 3 320 тис. грн (58%) та тимчасовим збільшенням позикових коштів на 60 770 тис. грн (72%) на кінець року;
6. Зростання позикових коштів відбулося переважно за рахунок збільшення кредитних запозичень на 60 859 тис. грн (72%).
7. Також доцільно провести порівняльний аналіз змін у балансі та результатах діяльності ТОВ «Центр-Агро».

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

Коефіцієнт K_6 розраховується як середнє значення за рік.

Пояснимо розрахунки даних, наведених у табл. 2.2.

Коефіцієнт K_v дорівнює:

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

Середнє значення валюти балансу за звітний рік склало:

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

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

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

Середнє значення валюти балансу

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

Таблиця 2.2 - Звіт про фінансові результати роботи підприємства .

Найменування показника	Код строки	За 2019	За попередній рік	За звітний рік
Дохід (прибуток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2280*1,2	263683587	329044490	376 636 579
Податок на додану вартість	2280*0,2	43 947 264	54 840 748	62 772 763
Чистий дохід (прибуток) від реалізації продукції	2 280	219736322	274203 742	313 863 816
Собівартість реалізованої продукції	2 050	192561320	237753 700	264 169 100
Адміністративні витрати+Витрати на збут	2 180	24 105 927	32 860 700	45 645 500
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (збиток)	2 290	3 069 075	3 589 290	4 049 170
Податок з прибутку від звичайної діяльності	2 300	552 438	646 100	728 900
Фінансовий результат від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	2 350	2 516 637	2 943 220	3 320 320

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

Для того, щоб проаналізувати виробничу та маркетингову діяльність ТОВ «Центр-Агро», необхідно систематично аналізувати інформацію про останні три роки.

Проведемо аналіз основних показників діяльності за період с 2019 по 2021 рр. включно, занесемо дані в аналітичну таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні виробничо-збутові показники роботи
ТОВ «Центр-Агро» за 2019 - 2021рр. (тис. грн.)

Показники	2019 рік	2020рік	2021 рік	Відхилення			
				2020/2019рр.		2021/2020рр.	
				+/ -	%	+/ -	%
Дохід (виручка) від реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	263 684	329 044	376 637	65 361	25%	47 592	14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	192 561	237 754	264 169	45 192	23%	26 415	11
Валовий прибуток	3069	3 589	4049	520	17%	460	13
Адміністративні витрати	24106	32 861	45 646	8 755	36%	12 785	39
Витрати на збут	4 616	4 929	7847	313	7%	2 918	59
Чистий прибуток, тис. грн.	2 517	2 943	3 320	427	17%	377	13
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	45	49	49	4	9%	0	0
Вартість основних фондів	3 842	4 645	6 113	802	21%	1 468	32
Вартість оборотних фондів	65 113	85 537	148 312	20 424	31%	62 774	73
Власний капітал	2 793	5 737	9 057	2 943	105%	3 320	58
Кредиторська заборгованість	65 483	83 961	123 038	18 478	28%	39 077	47

Проведені розрахунки показують, що у період 2019-2021 років, аналізований для звітнього періоду, виробничо-збутова діяльність ТОВ «Центр-Агро» була на найвищому рівні за цей період, ніж у попередньому періоді.

Про це свідчить той факт, що у 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 329 044 000 гривень, у 2021 році – 376 637 000 гривень, що еквівалентно 47 592 000 гривень більше або на 14% .

Аналогічна тенденція до зростання спостерігалася і для виробничих витрат, які за аналізований період зросли на 11% до 26 415 тис. грн.

Загалом, зростання чистого доходу від підприємницької діяльності також є позитивною тенденцією. У 2019 році він становить 2 517 тис.грн., та 2020 р. – 2 943 тис.грн., 2021 р. – 3 320 тис.грн., що на 377 тис.грн. більше порівняно з 2020 роком. Для наочного зображення подано дану динамку на відповідному графіку (малюнок 2.1).

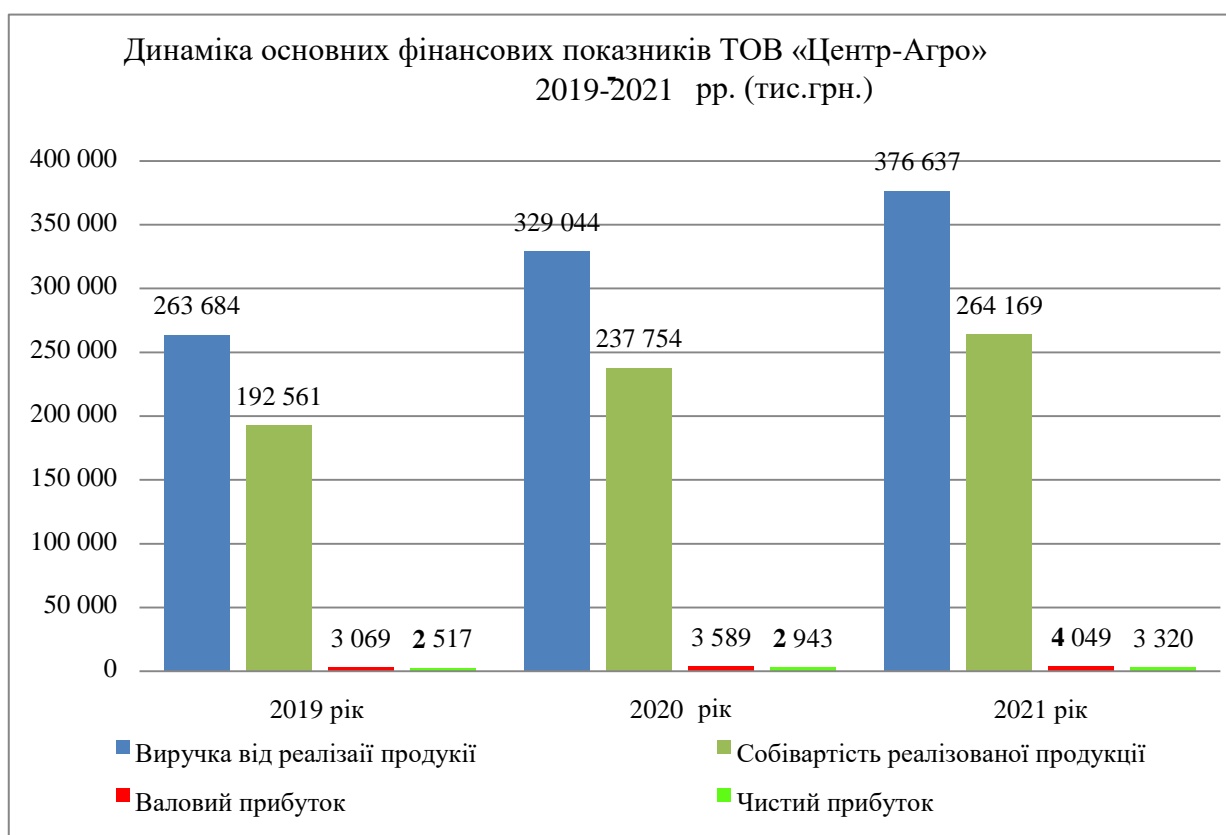


Рисунок 2.1-Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Центр-Агро», 2019 – 2021 рр. (тис. грн.)

Що стосується кредитної заборгованості, то тут спостерігається чітка тенденція до зростання між 2019 та 2021 роками. Так, у 2020 році кредитна заборгованість збільшиться на 18 478 тис.грн або на 28% порівняно з 2019 роком, а у 2021 році – на 39 077 тис. грн або на 47% порівняно з 2020 роком.

Структура капіталу компанії також розширюється : у 2020 році власний капітал збільшиться на 2 943 тис. грн або 105% порівняно з 2019 роком, а у 2021 році- на 3 320 тис. грн або 58% порівняно з 2020 роком.

Таким чином, на збільшення кредитної заборгованості певною мірою впливає збільшення власного капіталу, що є позитивним показником діяльності компанії(малюнок 2.2).

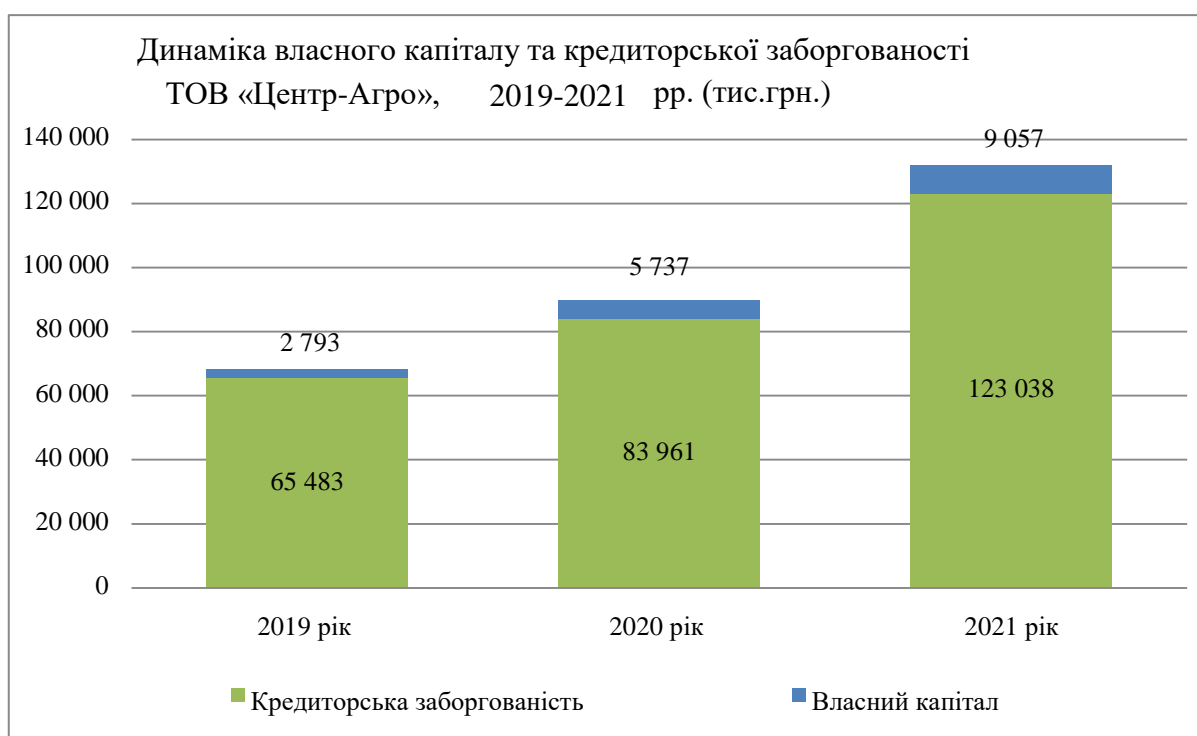


Рисунок 2.2-Динаміка кредиторської заборгованості та власного капіталу ТОВ «Центр-Агро», 2019 – 2021 рр. (тис. грн.)

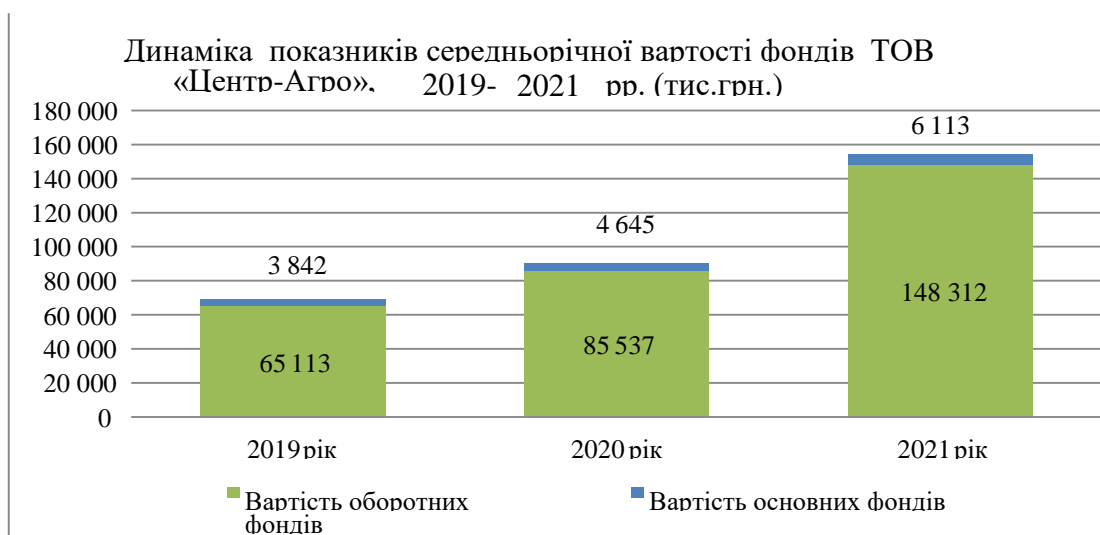


Рисунок 2.3-Динаміка показників середньорічної вартості фондів ТОВ «Центр-Агро», 2019 – 2021 рр. (тис. грн.)

Аналіз основних засобів та виробничих потужностей можна доповнити розрахунком коефіцієнту оновлення основних засобів ТОВ «Центр-Агро».

Даний коефіцієнт розраховується за формулою 2.1:

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

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

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

Розраховані дані внесемо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4-Вхідні дані для розрахунку коефіцієнта оновлення основних засобів ТОВ «Центр-Агро»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Позначення
Сума надходжень основних засобів на підприємстві, тис.грн.	802	1 133	3 342	H_p
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис.грн.	3 842	4 645	6 113	B_z
Коефіцієнт оновлення основних засобів підприємства	0,21	0,24	0,55	K_o

На основі обчислених результатів можна зробити висновок, що коефіцієнти оновлення для повсякденної діяльності є розумними та мають тенденцію до чіткої конвергенції. Політика компанії щодо оновлення основних засобів повинна підтримуватися на належному рівні.

Як уже зазначалося, отримання прибутку є основною метою ТОВ «Центр-Агро». Потік прибутку — це дохід, який компанія отримує від продажу своєї продукції.

Вся продукція ТОВ «Центр-Агро» поділяється на чотири основні товарні групи:

- засоби захисту рослин
- добрива
- насіння
- мінеральні добавки

Ринок засобів захисту рослин характеризується сезонністю споживання та нестабільністю попиту. У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку сільськогосподарської продукції і, як наслідок, від фінансового стану агровиробників. Агресивна оптова закупівля продукції, яка продається.

ТОВ «Центр-Агро» здійснюється переважно в лютому-червні. Протягом року виробники фактично створюють заділ на наступний сезон.

Іноді, у роки відносно сприятливих умов, деякі фермери відмовляються купувати засоби захисту рослин, вважаючи, що можуть «виростити свої власні». Саме сезонність і дефіцит продукції наразі стримують зростання оптової торгівлі засобами захисту рослин та добривами.

ТОВ «Центр-Агро» працює в дуже спеціалізованому сегменті ринку. Характерним для вітчизняного ринку пестицидів і добрив (зокрема для великих компаній) є продаж лікарських засобів через дистриб'юторів. Одним із посередників між виробниками та кінцевими споживачами є ТОВ «Центр-Агро».

Малі виробники в Україні втратять свої позиції на ринку, якщо покладатимуться лише на діяльність іноземних партнерів. У них немає іншого вибору, окрім як працювати самостійно. Для збільшення продажів вітчизняним виробникам важливо заздалегідь повідомити потенційних клієнтів про свою продукцію.

Такий розвиток подій відбувається за сценарієм фармацевтичного ринку. Тут важливий кожен покупець, і ми намагаємося дати йому всі необхідні поради, щоб отримати максимальну віддачу від використання добрив або ЗЗР.

Це не просто «передпродажна акція», це реальна підтримка аграріїв (замовників), які «на місці» протягом усього сезону. Що цікаво, навіть найменші виробники прагнуть будувати такі партнерські відносини зі своїми клієнтами. Обрана тактика правильна. Це тому, що караванне радіо серед фермерів ефективніше, ніж дорога реклама в галузевих ЗМІ, яку фермери не мають часу слухати.

Потреба в прямому контакті зі споживачами виникає не тільки з бажання збільшити продажі. Дійсно, на цьому висококонкурентному ринку підробка може швидко відштовхнути клієнтів від вашого бренду.

Одного разу фермер придбав фальсифікат і отримав негативні результати, тому припинив купувати продукцію цього виробника і спробував знайти альтернативу серед ліків-конкурентів.

На жаль, частка контрафактної та фальсифікованої продукції на внутрішньому агрохімічному ринку наразі зростає, навіть якщо країни не звертають на це уваги. Минулого року експорт, за оцінками, зріс на 5%, що становить близько 20 – 25% ринку і близько 45% роздрібних продажів.

Успіх ТОВ «Центр-Агро» на ринку значною мірою залежить від компетентності та комунікаційних навичок його менеджера з продажу – рекламної компанії, яка добре зарекомендувала себе. Ринок підприємства – це рекламні вітрини та логічно структурований спосіб доставки вашого продукту кінцевому споживачеві. Централізована система продажів і контроль всього закупівельно-збутового ланцюга створюють умови для ефективного управління

збутовою політикою. Підприємство ТОВ «Центр-Агро» віддає перевагу приватним продажам для побудови довгострокових і надійних партнерських відносин з кінцевими споживачами.

Незважаючи на складність роботи цього підрозділу, підприємство розробило стратегію та поставило амбітні цілі розвитку. Плановий обсяг виробництва матеріальної та грошової продукції на наступний рік затверджується комісією з питань бюджету на наступний рік за підсумками роботи минулих років з урахуванням стратегічного плану розвитку підприємства. У процесі реалізації складеного плану аналізується співвідношення між плановими та фактичними показниками і вносяться зміни до раніше складеного плану.

У ТОВ «Центр-Агро» головний економіст виконує плани на основі інформації, отриманої від різних підрозділів компанії. Основними джерелами інформації є комерційні керівники та менеджери з продажу.

Стратегії продажів і цінова політика компанії розробляються комерційним і торговим відділами з урахуванням кон'юнктури ринку, тенденцій, аналізів і прогнозів ринку. Комерційні директори, спеціалісти з маркетингу та регіональні керівники комерційних операцій повідомлять про свої ідеї щодо масштабів реалізації протягом звітного періоду. Цей звіт містить інформацію про всі договори, укладені з компаніями-покупцями, договори регіональних представництв та звіти про товарні запаси.

Маркетолог підприємства займається аналізом коливань попиту та пропозиції на внутрішньому та зовнішньому ринках мінеральних добрив. Одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність діяльності бізнесу, є цінова політика.

Відповідна цінова політика забезпечує підприємствам конкурентоспроможні виробничі можливості та плановий прибуток і визначає ефективність їх діяльності в усіх ланках закупівельно-збутової структури компанії.

Для аналізу збутової діяльності відділу збуту підприємства необхідно використовувати показники ефективності збутової діяльності(таблиці 2.5).

Збутову діяльність ТОВ «Центр-Агро» можна оцінити за кількістю укладених та виконаних договорів із клієнтами. Наведені в таблиці дані свідчать про те, що всі укладені договори виконано на 100%.

Розрахувавши і порівнявши середнє значення укладених угод можемо побачити, як змінюється частка покупців (великих, середніх і дрібних) у загальному обсязі продажів продукції компанії. Щоб визначити цей показник, обсяг реалізованої продукції за певний період потрібно розділити на кількість контрактів, укладених з клієнтами за цей період.

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

(2.1)

$$K_{об} = \frac{P}{Z}$$

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

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

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

Таблиця 2.5-Показники результативності збутової діяльності підприємства

Показник	Роки			2021 рік, % до 2020 року	2021 рік, % до 2019 року
	2019	2020	2021		
1.Фактичний обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	263 684	329 044	376 637	114%	143%
2. Кількість укладених контрактів з покупцями, шт.	259	312	320	103%	124%

3. Кількість повністю виконаних контрактів з покупцями, шт.	259	312	320	103%	124%
4. Середня вартість виконаного контракту, тис. грн.	1 018	1 055	1 177	112%	116%
5. Коефіцієнт оборотності запасів готової продукції	2,89	3,25	3,47	107%	120%
6. Обсяг реалізованої продукції розраховуючи на 1 співробітника відділу збуту, тис. грн.	11 986	12 187	15 065	124%	126%
7. Кількість працівників відділу збуту	22	27	25	93%	114%

Відповідно до інформації в таблиці 2.5 з цього можна зробити висновок, що в період 2019-2021 рр. обсяг продукції, виробленої ТОВ «Центр-Агро» збільшився. У 2021 році він становив 143% порівняно з 2019 роком.

Також зросла кількість укладених і виконаних договорів за цей же період. Кількість договорів та укладень із покупцями у 2021 році становить 124% порівняно з 2019 роком, а середня вартість договорів демонструє чітку тенденцію до зростання.

Так в 2019 р. вона склала 1 018 тис. грн., а в 2021 р. – 1 177 тис. грн.

Основною причиною такого збільшення є зростання частки великих клієнтів у загальному обсязі продажів. Безпосередньо впливає і коефіцієнт оборотності кінцевого продукту. Тенденція збільшення продажів готової продукції є позитивним моментом для збутової діяльності компанії.

Так даний коефіцієнт на протязі 2019–2021 рр. має чітку тенденцію до зростання і складає в 2019 році – 2,89, в 2020 році – 3,25, в 2021 році – 3,47.

Показник конвергенції у 2021 році порівняно з 2019 роком становить 120%. Це покращує фінансове становище підприємства та скорочує час знаходження продукції на складі. Реалізований виробіток на одного працівника

також зріс у 2021 році порівняно з 2019 роком і склав 126%. В результаті продуктивність праці підвищилася і неухильно зростає.

Продаж продукту як невід'ємної частини бізнесу впливає на рівень корпоративного прибутку. Прибуток визначається обсягом реалізованої продукції і відсотком постійних витрат підприємства.

Прямі витрати включають: такі витрати, як амортизаційні відрахування, страхування, заробітна плата працівників, дослідження ринку, витрати на рекламу, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

До змінних витрат відносяться: вартість матеріалу, частина накладних витрат, яка змінюється залежно від вартості виробленого продукту. Сюди входить матеріальне заохочення менеджерів з продажу за переробку при розробці планів збуту.

Розподіл прямих і змінних витрат на виробництво та витрати на збут, маржинальний прибуток фірми та категорії точки беззбитковості можна використовувати для внутрішнього аналізу, щоб встановити різні залежності між розміром прибутку та розміром прибутку фірми. Прибуток, обсяг продажів, рівень цін, товарний асортимент, витрати на рекламу.

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

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

де, Π – чистий прибуток від реалізації продукції;

C – постійні витрати підприємства.

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

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

де, R – виторг від реалізації продукції;

V – змінні витрати підприємства.

$$\Pi_{M\ 2021} = 163544,5 - 79729 = 83815,5 \text{ тис. грн.};$$

$$\Pi_{M\ 2020} = 179634,1 - 92288 = 87346,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\Pi_{M\ 2020} = 329044,49 - 32860,70 = 296173,79 \text{ тис. грн.};$$

$$\Pi_{M 2021} = 376636,58 - 45645,50 = 330991,08 \text{ тис. грн.}$$

З наведеного вище розрахунку ми бачимо, що граничний прибуток зростає. З цього можна зробити висновок, що підприємство вибрало правильну стратегію збільшення прибутку за рахунок зниження частки прямих витрат у загальних витратах на виробництво.

Питомий маржинальний прибуток є перевищенням встановленої ціни продажу (Π) над змінними витратами на одиницю продукції ($V_{уд}$):

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

Точка безбитковості компанії ($R_б$) – це точка, в якій обсяг продажів (товарообіг) дорівнює витратам на маркетинг і збут. Точка безбитковості (в натуральних одиницях) визначається за формулою:

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

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

C – постійні витрати підприємства.

Для визначення точки безбитковості застосовується також формула:

$$R_б = \frac{C}{1-a}, \quad (2.6)$$

де $a = V/R$.

$$R_{2020} = 65808,90 / 1 - (32860,70 / 329044,49) = 73\ 110,20 \text{ тис. грн.}$$

$$R_{2021} = 75327,32 / 1 - (45645,50 / 376636,58) = 85\ 715,37 \text{ тис. грн.}$$

Точка безбитковості компанії зросла в порівнянні з минулим роком, насамперед через зростання змінних витрат. Однак це не є негативним моментом, оскільки збільшуються і продажі реалізації.

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

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

$$K_{м.п. 2020} = 1 - (32860,70 / 329044,49) = 0,90$$

$$K_{м.п. 2021} = 1 - (45645,50 / 376636,58) = 0,88$$

З наведеного вище розрахунку можна побачити, що норма граничного прибутку нижча у 2021 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про те, що підприємство хоче збільшити прибуток за рахунок збільшення обсягів реалізації.

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

Основними постачальниками продукції є:

1. Постачання засобів захисту рослин:

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

Українські виробники: Агрохімічні Технології, Укрівіт, Штефес, Альфа Сمارт Агро.

2. Постачання насіння:

Бревант, МАЇС, Сингента, Євраліз та інші.

3. Постачання мікродобрив:

Інтермаг, Долина, Агротехносоюз.

4. Постачання мінеральних добрив:

Тімак Україна та інші.

Реалізація продукції даного підприємства базується на потребах споживачів. Обсяги закупівель і поповнення залежать від кількості укладених договорів з покупцями продукції, кон'юнктури ринку і прогнозів продажів. На малюнку 2.4 показано режим проведення заходів захисту рослин і добрив, заснований на основних принципах.

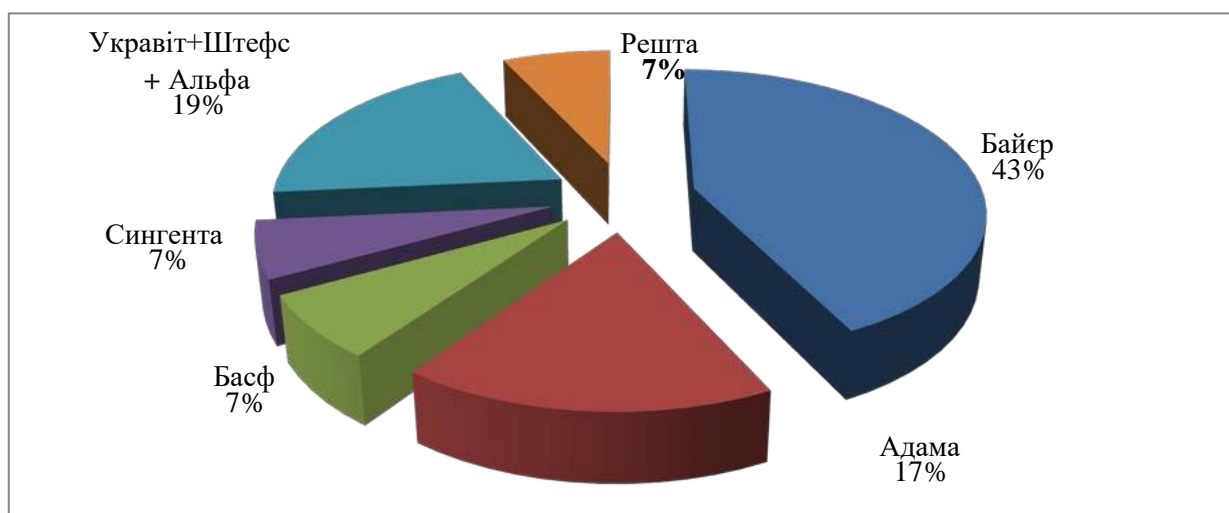


Рисунок 2.4-Структура реалізації засобів захисту рослин та добрив за основними постачальниками ТОВ «Центр-Агро» за 2021 р.

З наведеного графіка видно, що більшість стартапів є транснаціональними виробниками. Так на їх долю припадає 74% від загального обсягу продукції, а саме Баєра (43%), Адама (17%), Басф (7%), Сингента (7%).

Проаналізуємо обсяги продажів за 2020 та 2021 роки по категоріям продукції. Структура реалізації товарів за 2020 та 2021 роки представлена на малюнку 2.5.

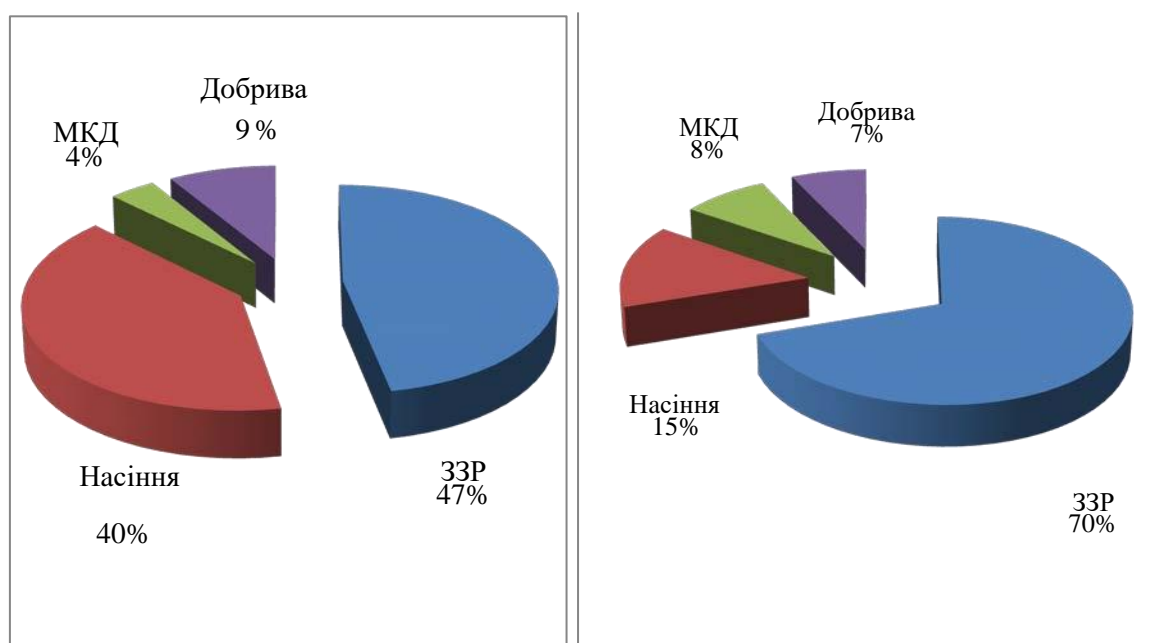


Рисунок 2.5-Структура реалізації товарів за 2020 та 2021 роки ТОВ «Центр-Агро»

Як видно з наведених даних, попит на агрохімічну продукцію значно зріс.

У 2021 році реалізація ЗЗР становила 70% від загального обсягу виробництва, а в 2020 році – 47% від загального обсягу реалізації нової продукції. Криза в аграрному секторі знизила собівартість продукції. Агрохолдинги можуть дозволити собі виконувати лише найпростіші виробничі завдання у сфері виробництва. Це заходи захисту рослин.

Оскільки впровадження заходів захисту рослин і добрив є дуже специфічним і унікальним, діяльність відділу продажів компанії спрямована на впровадження передових методів продажу та подальшу турботу про клієнтів. Кожен покупець – це особлива історія довіри та дружби.

Менеджери підрозділу добрив не просто підписують контракти та контролюють процес продажу, а перебувають у постійному контакті з клієнтами, постійно надаючи консультації. Внесення добрив та засобів захисту рослин залежить від швидкості росту досягання зернових, погодних умов, характеристик ґрунту та місцевої вологості.

Протягом останніх років кількість контрактів продовжує зростати. На малюноку 2.6 показано динаміку збільшення кількості покупців та обсягу реалізації продукції.

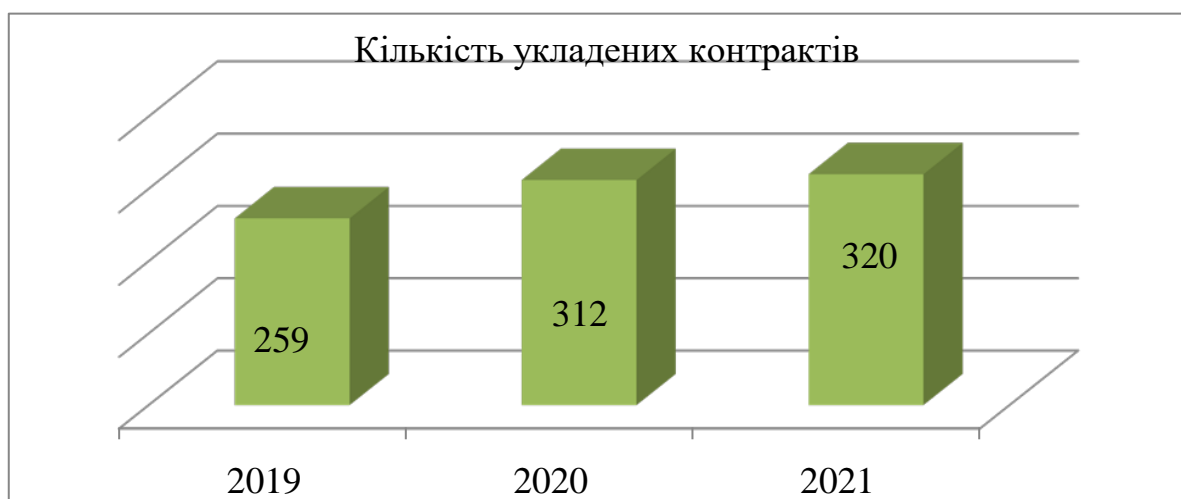


Рисунок 2.6-Динаміка кількості укладених контрактів ТОВ «Агро-Центр»

Аналіз поточних показників продажів компанії показує, що зростання впровадження безпосередньо залежить від кількості укладених угод. На діаграмі показано динаміку розгортання та кількість підписок на малюнку.2.7.

Динаміка реалізації і кількості контрактів ТОВ «Центр-Агро»

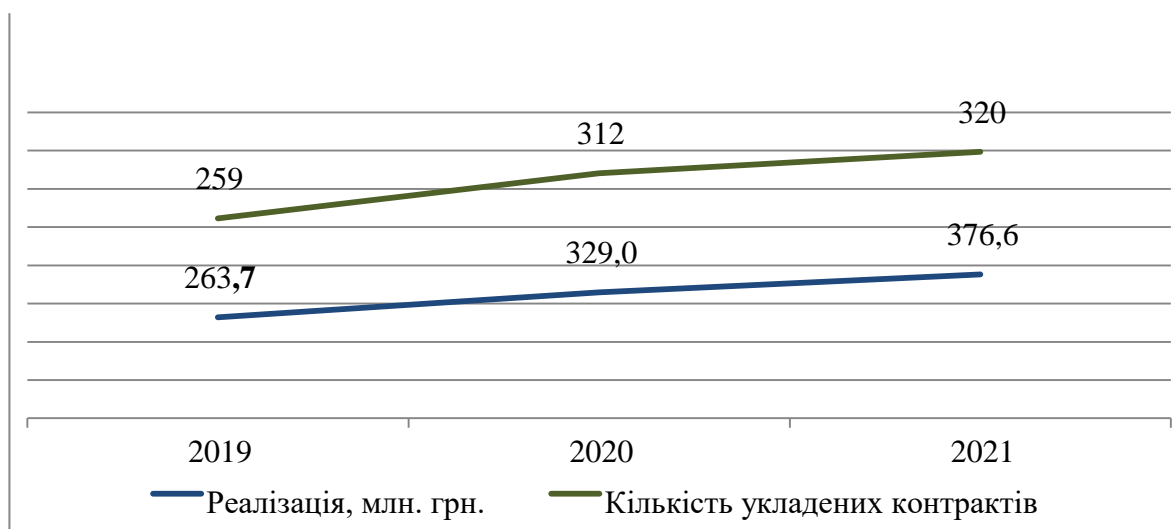


Рисунок 2.7-Динаміка обсягу реалізації і кількості контрактів

У своїх планах продажів на плановий рік ритейлери зосереджуються на збереженні тенденції до зростання обсягів продажів. Тому було проведено більш детальний аналіз клієнтської бази у 2019 та 2021 роках (таблиці 2.6.).

Таблиця 2.6-Аналіз клієнтської бази за 2019 та 2021 рік

Клієнти 2021 рік	Кількість	Оборот, млн. грн.	Маржа, млн. грн.	Маржа, %
2-5 млн. грн.	25	150,58	12,83	8,52%
1-2 млн. грн.	28	54,35	7,19	13,23%
0,5 - 1 млн. грн.	63	47,00	6,66	14,18%
<0,5 млн. грн.	143	11,75	1,71	14,55%
Всього 2019 рік	259	263,68	28,39	10,80%
Клієнти 2021 рік	Кількість	Оборот, млн. грн.	Маржа, млн. грн.	Маржа, %
2-5 млн. грн.	56	210,81	15,39	7,30%
1-2 млн. грн.	49	76,09	8,52	11,20%
0,5 - 1 млн. грн.	78	65,80	9,34	14,20%
<0,5 млн. грн.	99	23,93	4,07	17,00%
Всього 2021 рік	320	376,64	37,32	9,91%

Відповідно до інформації в таблиці 2.6 можна зробити висновок, що політика продажів компанії спрямована на збільшення кількості клієнтів із контрактами на високу вартість понад 0,5 млн. грн. Так, кількість крупних клієнтів з обсягами

контрактів понад 2 млн. грн. у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилась у 2,24 рази з 25 до 56, в той час як кількість клієнтів з обсягами контрактів менше 0,5 млн. грн. зменшилася в 1,44 рази з 143 до 99.

Варто звернути увагу на зміни у 2021 році- суми та відсотка маржі за категоріями клієнтів відповідно до обсягу контрактів. Як видно з таблиці 2.6, у 2019 році маржа становила 28,39 млн. грн або 10,80% від обороту; у 2021 році маржа становила 37,32 млн. грн або 9,91% від обороту. Суттєве зниження % маржі відбулося по крупним клієнтам які уклали контракти на 1-2 млн. грн. та на 2-5 млн. грн. Маржу було знижено на 2,03% та 1,22% відповідно. В той же час за рахунок великих обсягів продажу сума маржі по крупним клієнтам які уклали контракти на 2-5 млн. грн. збільшилась на 2,56 млн. грн. і склала 15,39 млн. грн. та по клієнтам що закупають продукцію на 1-2 млн. грн. також відбулося збільшення суми маржі на 1,33 млн. грн. і підвищення до 8,52 млн. грн. Для дрібних замовників із сумою контракту менше 0,5 млн. грн ставка маржі зросла до 17% у 2021 році, а маржа для цієї категорії замовників сягнула 4,07 млн.

Найбільша частка маржі ТОВ «Центр-Агро», як видно з малюнку 2.8, припадає на клієнтів, які купують продукцію на суму менше 0,5 млн. грн.

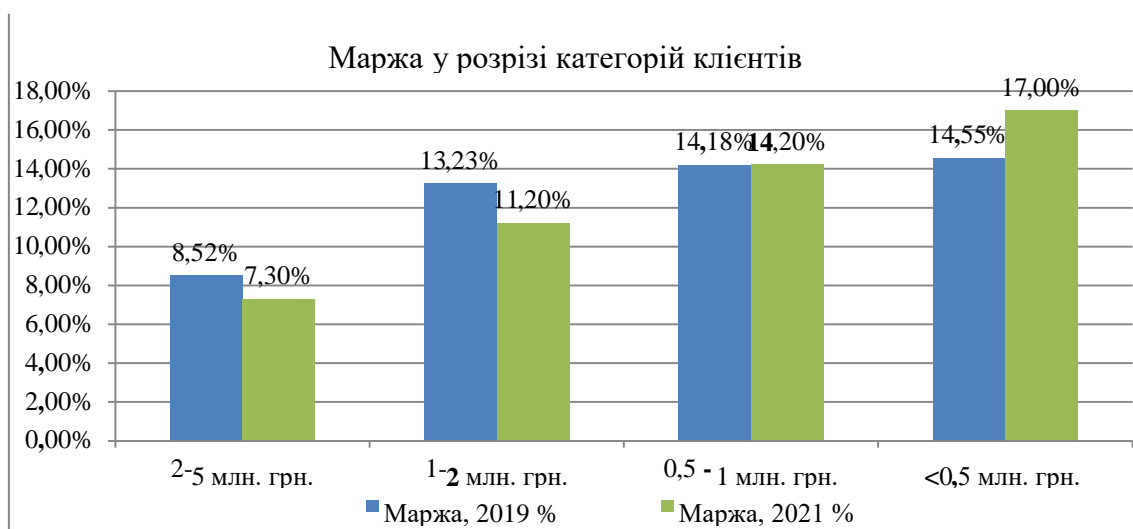


Рисунок 2.8-Маржа в розрізі категорій клієнтів ТОВ «Центр-Агро»

Проте максимальна реалізована сума дістанеться покупцям, які уклали договір від 1 мільйона гривень і більше. На діаграмі показано поточні показники за категоріями клієнтів і доходами на малюнку 2.9.

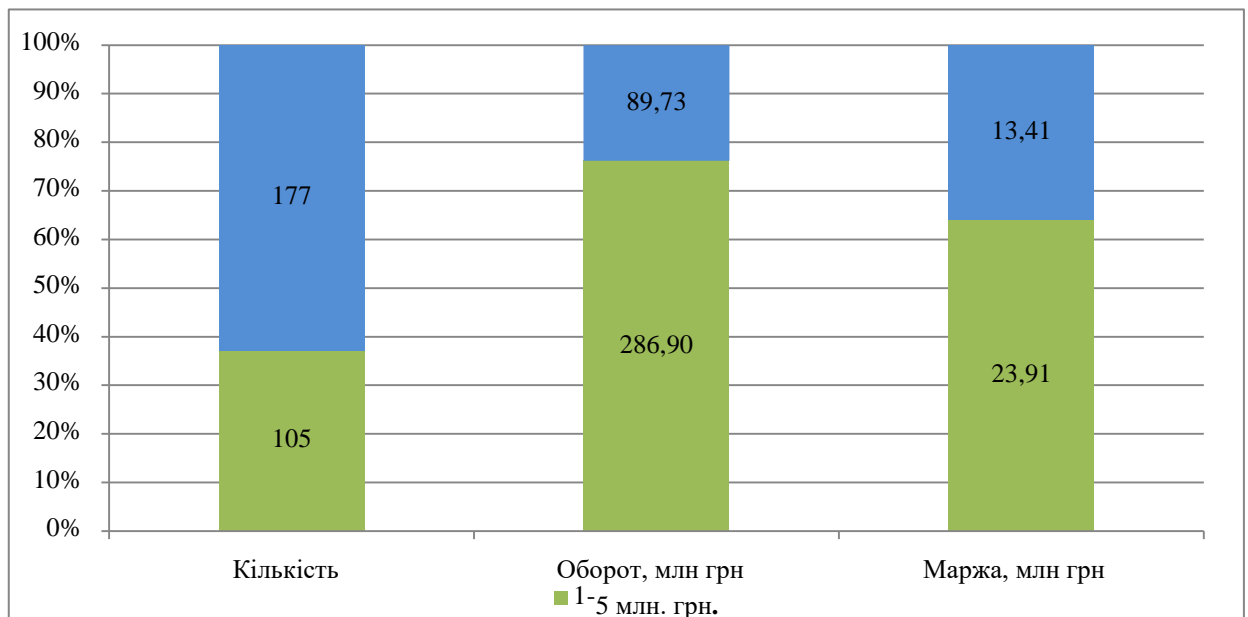


Рисунок 2.9-Співвідношення кількості, обороту, маржі за категоріями клієнтів ТОВ «Центр-Агро»

Незважаючи на те, що компанія встановлює найнижчі норми прибутку для великих клієнтів, розмір досягнутої норми прибутку значно перевищує досягнуті показники прибутку для малих і середніх клієнтів. Отже, з наведеної вище статистики можна зробити наступні висновки: політика продажів компанії спрямована на утримання великих клієнтів і стимулювання продажів середніх і малих клієнтів шляхом встановлення низьких націнок на великі закупівлі.

Зрозуміло, що чим більший обсяг контракту, тим вища маржа. Тому компанія пішла на гнучкий крок, регулюючи ставки маржі в межах «коридору», в якому знаходяться її філії.

Маркетингова діяльність на підприємстві складається з трьох елементів: організаційно-управлінського, дослідницького та адміністративного. Завдання організаційно-управлінського елементу є забезпечення необхідною інформацією та координація роботи, орієнтованої на вимоги ринку.

Функція: збір, обробка та зберігання інформації, підготовка даних для прийняття бізнес-рішень, формування попиту та просування продукції.

Функцію маркетингу в компанії виконують менеджер з продажу, комерційний директор і сам генеральний директор. Основні функції маркетингу можна підсумувати наступним чином:

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

Управління ТОВ «Центр-Агро» поділяється на три рівні: стратегічне, тактичне та оперативне. Види стратегічних, тактичних і оперативних рішень формулюються менеджером з продажу і затверджуються генеральним директором.

Маркетингова стратегія підприємства полягає в тому, щоб завоювати лідируючі позиції на ринку збуту органічних добрив і мінеральних добрив та завоювати довіру споживачів.

Вивчення попиту на продукцію здійснюється шляхом його аналізу на ринку регіону та України в цілому. Оперативне вивчення ринку та прогноз розвитку його потреб здійснюється систематично, взаємопов'язане і узгоджено, щоб одна інформація доповнювала іншу. Тільки це сприяє ефективній діяльності, швидкому обігу та повному споживанню.

Аналіз ринкових можливостей компанії та вивчення попиту на її продукцію в різний час дає можливість визначити сезонне виробництво та максимізувати прибуток.

Компанія схильна до сезонності попиту. Наприклад, з осені до зими попит майже на всі товарні групи знижується на 70%. Концентруючись на певних видах продукції в певні пори року, підприємство мінімізує ризик заморожування оборотних коштів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЦЕНТР-АГРО»

3.1. Стимулювання збутової діяльності підприємства на ТОВ «Центр-Агро»

Обсяг реалізації продукції визначає результати фінансової діяльності підприємства, а від обсягу продажів багато в чому залежить рівень продажів і прибутку. Своєчасне та економічно доцільне виконання функцій збуту має вирішальне значення для ведення комерційної діяльності компанії. Навіть найменше відхилення від запланованої роботи може негативно позначитися на компанії. Тому завданням організації збутової діяльності є виявлення недоліків у процесі збуту, впровадження та вдосконалення існуючої системи збуту підприємства.

Як зазначалося вище, сегмент ринку, на якому працює ТОВ «Центр-Агро», має певні особливості. Ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) і добрив характеризується нестабільністю споживання та непередбачуваністю попиту. У цьому бізнесі все залежить від кон'юнктури ринку цільової продукції і, відповідно, фінансового стану цільових виробників.

Активна масова закупівля ЗЗР здійснюється переважно в лютому-квітні. Протягом року виробники фактично працюють на склад, готуючись до наступного сезону. Іноді у відносно сприятливі за погодними умовами роки частина аграріїв відмовляється від закупівлі засобів захисту рослин, сподіваючись, що «виросте саме». Більшість досвідчених фермерів не експериментують з агротехнікою, тому що ґрунт з кожним роком занепадає і потребує додаткових поживних речовин.

В свою чергу дрібні аграрії, маючи не багатий досвіт і найголовніше брак коштів на закупівля добрив і засобів захисту рослин, припускаються помилок щодо технологій вирощування рослин, що призводить до зниження врожайності і як наслідок значних втрат коштів. Саме сезонність і

непередбачуваність наразі є гальмівним фактором для старту деяких виробництв і оптової торгівлі засобами захисту рослин і добривами.

ТОВ «Центр-Агро» працює в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Головне завдання підприємства - збільшення прибутку.

Основними складовими для досягнення цієї мети є: вивчення кон'юнктури ринку сільськогосподарських культур і добрив, а також сільськогосподарської продукції, пошук нових покупців і дослідження ринку постачальників; вивчення питання розширення сертифікації засобів захисту рослин і добрива; розробка систем і структур управління продажами і підприємство в цілому, оптимізація витрат на збут.

Конкурентоспроможність компанії — це унікальна характеристика, яка відрізняє її власний розвиток від розвитку конкурентів за рівнем задоволення продуктами, потребами людей, ефективністю виробництва тощо.

Існує безліч способів підвищити конкурентоспроможність компанії. Один із способів зробити це – покращити використання людських ресурсів.

Актуальність цього питання зумовлена тим, що все більше керівників компаній усвідомлюють його цінність і звертають увагу на той чи інший аспект. Багато керівників усвідомлюють, що вони можуть перевищити своїх конкурентів, покращивши використання людських ресурсів.

Термін «людський потенціал» відображає ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Під людським потенціалом розуміють сукупність здібностей усіх людей, зайнятих у даній організації, вирішувати ту чи іншу задачу. Категорія «кадровий потенціал» розглядає сукупного працівника не просто як учасника виробництва, а як невід'ємне і рушійний початок всіх стадій відтворювального процесу; як «носія» суспільних потреб, виконує функцію визначення мети, об'єктивно породжує і суб'єктивно задає стратегічні і тактичні цілі розвитку економіки. Підприємство використовує власні показники, які відображають специфіку його діяльності та традиції продуктивності, такі як витрати на рекламу, заробітна плата та чисельність персоналу.

Управління персоналом займає провідну позицію в управлінні всією компанією. Керівництво ТОВ «Центр-Агро» вважає, що атестація працівника є перевагою робітника.

Фахівці компанії мають практичний досвід і високу кваліфікацію, що дозволяє їм керувати клієнтами та надавати консультаційні послуги відповідно до найкращих практик у рослинництві. Всі менеджери мають вищу сільськогосподарську освіту та пройшли навчання з підвищення кваліфікації, організоване відомими постачальниками. У компанії існують механізми, які мотивують працівників до ефективної роботи. Однак вони потребують вдосконалення. Як зазначалося раніше, система збуту ТОВ «Центр-Агро» базується на індивідуальних продажах кожного менеджера з збуту, а загальна ефективність компанії безпосередньо залежить від загальної ефективності роботи менеджера з продажу.

Всередині компанії активно використовуються різноманітні матеріальні та нематеріальні мотивації персоналу.

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

Проаналізувавши матеріальні та нематеріальні механізми мотивації, видається доцільним встановити бюджет витрат на рекламу для кожного

менеджера з продажу відповідно до індивідуальних продажів, цей бюджет може бути використаний для покриття витрат на зустрічі з клієнтами для побудови довгострокових дружніх стосунків.

Менеджерам з продажу виплачуються щорічні винагороди на основі їхніх індивідуальних продажів і загальних фінансових показників компанії.

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

$$(B - (Г-Д)) / 2 \quad (3.1)$$

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

Таблиця 3.1-Показники мотивації ТОВ «Центр-Агро»

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

Запропонована методика розрахунку дозволяє чітко розрахувати витрати компанії на утримання менеджера зі збуту та розрізнити результативність роботи та ефективність продажів співробітників, які безпосередньо займаються збутовою діяльністю.

Таблиця 3.2-Показники фінансової діяльності ТОВ «Центр-Агро» за період з 2019 по 2021 рік.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Виручка від реалізації продукції	263 684	329 044	376 637
Собівартість реалізованої продукції	192 561	237 754	264 169
Валовий прибуток	3 069	3 589	4 049
Чистий прибуток	2 517	2 943	3 320
5% собівартості реалізованої продукції	9 628	11 888	13 208

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що 5% від загальної вартості виробленої продукції є досить великою сумою і достатньою для компенсації витрат в інших сферах діяльності підприємства. Також спостерігається явна позитивна динаміка зростання продажів і чистого прибутку підприємства.

Заохочувальні виплати для працівників, які не займаються безпосередньою реалізацією продукції, будуть залежати від загального фінансового стану компанії, але в будь-якому випадку додаткові щорічні виплати заробітної плати в попередньому та наступних роках є обов'язковими.

Матеріальна мотивація всіх без винятку працівників підприємства, дозволяє підтримувати сприятливий мікроклімат у колективі та сприяє згуртованості працівників у досягненні єдиних корпоративних цілей.

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

В сучасних умовах підприємства шукають шляхи підвищення продажів, оптимізації процесів, скорочення витрат і врешті решт отримання прибутків.

Особливу увагу приділено ефективності системи управління підприємством, яка в основному визначається раціональністю діючої організаційної структури управління.

У розділі 2 даної дипломної роботи представлено поточну структуру управління підприємством та надано комплексну оцінку виробничої та маркетингової діяльності компанії.

За результатами визначено основні можливі напрямки вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Центр-Агро». Повноцінне підприємство неможливе без модифікації, раціоналізації та розробки проекту ефективної структури управління.

Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів. ТОВ «Центр-Агро» вважається малим підприємством і налічує до 49 осіб, але його виробництво вже значно перевищує ліміти, встановлені державою для малого бізнесу. Найближчим часом компанія перейде до категорії компаній середнього розміру та змінить формат фінансової звітності. Умови роботи компанії також вимагають розширення штату продажів.

Як уже зазначалося, діяльність підприємства орієнтована на більшість клієнтів, які займаються виробництвом сезонної сільськогосподарської продукції. Фермери мають високу потребу у фінансуванні під час закупівлі виробничих ресурсів, з самого початку і протягом усього періоду вирощування, під час придбання насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, техніки, робочої сили та інших витрат, пов'язаних з приватною компанією. Після збору та продажу врожаю аграрії отримують кошти для погашення своїх боргів.

Саме тому отримання товарів у розстрочку є вкрай важливим для розвитку виробництва сільськогосподарської продукції. Як показують дані останніх років, усі контрактні виробники вважають за краще продовжувати

терміни розрахунків для закупівлі агрохімії та добрив, навіть не враховуючи вищу ціну.

Отримання банківських кредитів є першочерговим завданням для ТОВ «Центр-Агро». Тому компанія приділяє особливу увагу аналізу фінансового стану та кредитної історії з кредитної точки зору.

Сьогодні фермери стискаються з серйозною проблемою у залученні коштів, а також товарів і матеріальних цінностей, необхідних для їхнього переміщення. Причиною цього є відсутність належних гарантій для кредиторів з боку виробників усіх сільськогосподарських товарів. Банки вважають, що кредитування аграріїв є ризикованим.

Останніми роками дещо покращилася ситуація щодо фінансування комерційних агробізнесів, які мають досвід обробітку великих земельних масивів та розширюють свою присутність на аграрному ринку. Для малих і середніх товаровиробників все ще важко отримати кредит.

Доступність та ефективність фінансування посівної кампанії прямих інвестицій підвищить продуктивність використання сільськогосподарських земель та призведе до більш активного розвитку галузі в цілому.

З 2019 по 2021 рік ТОВ «Центр-Агро» шукало можливості для реалізації різноманітних проектів через співпрацю з аграріями. Вперше були зроблені спроби використовувати альтернативні методи фінансування. Мова йде про новий інструмент впровадження – аграрні розписки. Цей інструмент активно впроваджується за підтримки Міжнародної фінансової корпорації (член Світового банку).

Закон визначає аграрну розписку як товаророзпорядчий документ, що фіксує фідучіарне зобов'язання орендаря надати заставу, поставити продукцію або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах.

Аграрні розписки за своєю суттю є засобом забезпечення зобов'язань.

Подаючи аграрну розписку, трейдер зобов'язується встановити майбутні умови (товарна аграрна розписка) або сплатити гроші на умовах, зазначених у розписці (фінансова аграрна розписка), і таке зобов'язання є гарантією

майбутнього стану врожаю, при цьому в аграрній розписці зазначається кількість та якість продукції, а також перелік земельних ділянок, на яких вона буде вирощена.

При видачі аграрних розписок нотаріуси перевіряють реєстрацію права власності чи права користування землею. Це забезпечує додаткову гарантію безпеки при оформленні та передачі аграрних розписок.

Слід наголосити, що аграрна розписка є документом, який встановлює безумовне зобов'язання передати весь сільськогосподарський товар або сплатити його вартість. Тому її примусове виконання не повинно залежити від факту порушення або недійсності умов забезпеченого контракту. Аграрні розписки повинні використовуватися негайно шляхом видачі виконавчого напису землевласнику. З обов'язкових візитів для отримання сільськогосподарської продукції важливими є об'єкти такого отримання, а саме: встановлене зобов'язання поставити сільськогосподарську продукцію певної кількості та якості, а також формула перерахунку кількості сільськогосподарської продукції, якщо частка сільськогосподарської продукції іншої якості є високою; або, якщо існує зобов'язання сплатити гроші, формула розрахунку суми зобов'язання позичальника, кількість та родові найменування сільськогосподарської продукції, які є невід'ємними складовими такої формули. Таким чином, аграрна розписка сама по собі, з чітко визначеними та належним чином обумовленими візитами, є достатнім інструментом для запуску механізму її примусового виконання, незалежно від будь-яких недоліків у договорі забезпечення.

Слід також зазначити, що умови поставки продукції та виплати коштів повинні бути належним чином викладені в товарній розписці, щоб уникнути суперечок щодо належного оформлення товарної розписки.

За словами учасників ринку, вартість оформлення аграрних розписок не перевищує 0,6% вартості врожаю.

Таким чином, вони є досить недорогою альтернативою для фермерів у придбанні сільськогосподарських рослин та добрив.

Наразі найпоширенішими варіантами використання аграрних розписок для сільських виробників є:

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

1. Забезпечення форвардних контрактів

Договори франчайзингу є досить поширеною формою фінансування приватних кампаній сільськогосподарських виробників, коли покупець продукції сплачує половину вартості продукції заздалегідь, а продавець зобов'язується поставити певну кількість та якість продукції за заздалегідь встановленою ціною (або ціновою формулою). Така форма відносин дозволяє виробнику сільськогосподарської продукції отримати фінансування кампанії, а покупцеві отримати бажану кількість сільськогосподарського продукту за встановленою ціною.

Використання аграрних розписок як засобу забезпечення ф'ючерсного контракту дає покупцеві додаткову впевненість у тому, що виробник усього сільськогосподарського товару виконає замовлення за укладення кредитного договору. У випадку ф'ючерсної торгівлі використання аграрних розписок (або торгових розписок) є дуже зручним механізмом, оскільки покупцями також контрактів є великі агротрейдери, зацікавлені в отриманні великих партій зерна для подальшого продажу або експорту. Таким чином, якщо з якихось причин покупець усього сільськогосподарського продукту не виконує своїх зобов'язань, зерноторговець отримує механізм примусового вилучення та продажу зерна.

У майбутньому такі аграрні розписки, видані за офіційними контрактами, експортними контрактами тощо, можуть також стати засобами забезпечення наступних контрактів у ланцюгу постачання зерна.

2. Забезпечення договорів позики чи кредиту

У випадку кредитних договорів та договорів позики, агродилери позичають кошти для своїх операційних потреб, а агророзписки видаються як застава. Варто підкреслити, що багато сільських виробників не мають достатньо ліквідних активів для фінансування своєї діяльності, тому агророзписки є одним з альтернативних засобів фінансування.

3. Забезпечення поставки товарів з розстрочкою чи відстрочкою платежу

Іншим поширеним варіантом використання аграрних розписок є укладання угод про розстрочку або відстрочку платежу. Сільськогосподарські виробники часто купують засоби виробництва для власних кампаній, і в цьому випадку вони часто купують такі засоби виробництва, як добрива, паливно-мастильні матеріали, сільськогосподарську техніку тощо, з метою обліку та розподілу платежів. У цьому випадку аграрні розписки гарантують повернення цих платежів продавцю таких товарів і матеріалів.

Таким чином, аграрні розписки є ефективним засобом фінансування сільгоспвиробників, і можуть бути використані для проведення кампаній та укладання різного роду договорів, які залучають кошти для поточної діяльності фермерського господарства. Інструмент аграрних розписок, з одного боку, дозволяє сторонам врегулювати порядок виконання зобов'язань за аграрною розпискою, з іншого боку, закон встановлює додаткові загальні гарантії виконання зобов'язань за аграрною розпискою для всебічного захисту прав кредиторів та мінімізації ризику дефолту.

На мою думку, широке використання аграрних розписок дозволило б підприємству запропонувати більш вигідні умови придбання засобів виробництва та добрив для середніх та малих фермерів, які мають труднощі із залученням власного фінансування.

Для збільшення обсягів продажу та прибутковості ТОВ «Центр-Агро» необхідно налагоджувати різні форми співпраці з фермерами, особливо з дрібними, створювати умови для придбання засобів захисту рослин та добрива.

Перспективним є також напрямок взаємовигідної співпраці як з малими, так і з великими фермерами, звичайно, з малими, так і з великими сільськогосподарськими холдингами з використанням альтернативного методу продажу- аграрних розписок, що може бути взаємовигідним.

Варто зазначити, що підприємство вже має досвід роботи з товарними аграрними розписками. З 2019 по 2021 рік- це були окремі кейси, якими керував безпосередньо директор-розпорядник. Ці інструменти використовувалися виключно з перевіреними клієнтами, які встановили хороші довгострокові відносини з ТОВ «Центр-Агро» були віднесені до категорії потенційних клієнтів. Маржа за контрактами з використанням альтернативних методів продажу була встановлена на рівні 15% - 18%, що на 4,8% - 8,2% вище, ніж середній маржинальний прибуток підприємства за 2019 - 2021 роки. Враховуючи вищезгаданий пілотний досвід використання товарних розписок у ТОВ «Центр-Агро», видається доцільним ширше використання вищезгаданих альтернативних засобів продажу. Пропонуємо ввести до штатного розкладу дві вакансії менеджерів зі збуту з територіальним розташуванням у головному офісі м. Черкаси, які безпосередньо будуть займатися альтернативними методами продажу. Ці дані слід заздалегіть повідомити виконавчому директору.

Менеджер з альтернативних продажів повинен мати наступний досвід та навички:

- Досвід практичної роботи в продажах зернових та інших культур;
- Знання показників якості сільськогосподарських культур у відповідності з вимогами GAFTA, FOSFA;
- Знання INCOTERMS 2021;
- Знання сільськогосподарського ринку та розуміння його специфіки;
- Моніторинг та аналіз цін на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках (CPT/FOB);
- Аналіз стратегічних даних закупівель;
- Пошук нових клієнтів та застосування альтернативних методів продажів з існуючими клієнтами підприємства;

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

Підтвердження практичної співпраці із зернотрейдерами є обов'язковим для використання нових альтернативних методів дистрибуції. Завдяки хорошему фінансовому становищу та добрій кредитній історії ТОВ «Центр-Агро» має зручні можливості для отримання банківських кредитів на нові інвестиційні проекти та поповнення готівкового обігу.

Наразі в Україні діє національна програма для малого та середнього бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%». Національна програма «Доступні кредити 5-7-9%» була започаткована за ініціативи Президента України та Кабінету Міністрів України з метою підтримки інвестиційних проектів мікро- та малих підприємств, створення нових робочих місць, легалізація та розширення малого бізнесу, залучення та сприяння поверненню трудових мігрантів. Програма реалізується Фондом підтримки підприємства від імені Уряду України, партнерами якого виступають банки, що активно кредитують мікро- та малі

підприємства, охоплені програмою. Було проаналізовано доцільно отримання кредитного фінансування під 5-7-9% річних від транснаціональних виробників для покриття оборотного капіталу та закупівлі насіння і добрив: Басф, Адама, Байер та Сингента.

Розрахунки будемо робити виходячи з наступних критеріїв:

- обсяг кредитних коштів;
- кількість покупців, які мають намір придбати товар у розстрочку;
- кількість покупців, які мають намір придбати товар за аграрними розписками;
- строк дії договору;
- період повного обороту з моменту отримання кредитних коштів до повного погашення отриманого кредиту.

Весь процес обігу коштів включає наступні основні дії:

- доступ до кредитів;
- закупівля засобів захисту рослин та добрив у міжнародних виробників;
- доставка продукції на склад ТОВ «Центр-Агро»;
- відвантаження або доставка продукції агровиробникам транспортом ТОВ «Центр-Агро», відповідно до укладеного договору;
- консультування агровиробників після реалізації продукції;
- контроль якості врожаю, що належить підприємству, відповідно до укладених договорів та агророзписок;
- логістика, зберігання зерна;
- реалізація врожаю та отримання коштів;
- погашення кредитних ліній.

Як зазначалося раніше, підприємство за останні кілька років запровадило у свою діяльність альтернативні методи дистрибуції.

Цим напрямком особисто займався комерційний директор. Хоча отримані результати були позитивними, доказів у цьому напрямку було не дуже багато, а організаційні та логістичні процеси вимагали значних трудовитрат.

Найбільшим мінусом є відсутність кваліфікованого персоналу для роботи з зернотрейдерами.

Розширення адміністративного персоналу альтернативними методами продажу може допомогти вирішити вищевказані проблеми.

Протягом 2019 - 2021 років , ТОВ «Центр-Агро» напрацював досить велику клієнтську базу, дослідив попит фермерів на альтернативні методи збуту, зокрема, з використанням таких засобів , як аграрні розписки. Всі потенціальні клієнти були згруповані за обсягом попиту по регіонам, засобам захисту рослин, добривам , мікродобривам, насінню та строкам дозрівання.

За досвідом «Центр-Агро» , від 70% до 80% потенційних клієнтів дійшли до етапу підписання контракту на поставку продукції. Тому при розрахунку економічної доцільності запуску пілотного проекту з використанням альтернативних методів розповсюдження доцільно застосовувати знижуючий дисконт у розмірі 25% від потенційної клієнтської бази.

Виконаємо розрахунки з застосуванням знижуючого дисконту за формулою:

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

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

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

D – знижуючий дисконт у %

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

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

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

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

Аналогічно виконаємо розрахунок прогнозованого обсягу контрактів з урахуванням дисконту

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

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

$V \text{ пр.}$ – прогнозований обсяг контрактів

D – знижуючий дисконт у %

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

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

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

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

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

Таблиця 3.3-Прогноз кількості та об'єму контрактів альтернативних методів продажу ЗЗР та добрив ТОВ «Центр-Агро» на плановий рік

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

Для категорій клієнтів можуть застосовуватися різні ставки маржі в залежності від обороту: 15,5% - для великих клієнтів із вартістю контракту понад 2 мільйони гривень, 18,00% - для клієнтів із вартістю контракту від 1 до 2 мільйонів гривень, 21,00% - для замовників із вартістю договору менше 1 млн грн.

Проведемо розрахунок маржі в залежності від категорії клієнту за формулою:

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

де, S – сума маржі

M – Маржа, %

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

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

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

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

Загальна сума маржі дорівнює сумі маржі по всіх категоріям клієнтів

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

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

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

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

Отримані дані розрахунків маржі внесемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогноз маржі по альтернативним методам продажу ТОВ «Центр-Агро» на плановий рік

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

Порівняно із загальним показником маржі за 2019-2021 років цей показник вищий на 7,98% та 8,87% відповідно.

Однак слід зазначити, що маржинальна ставка 18,78% включає в себе відсотки за позиками, логістичні послуги та резерви, контракти з новими працівниками (заробітна плата, паливо-мастильні матеріали, накладні витрати і т.д.).

Враховуючи те, що розмір доходу ТОВ «Центр-Агро» перевищує 50 млн. грн., підприємство може отримати кредитні кошти згідно Державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%» під 9% річних, і за умовами кредиту, за кожне нове робоче місце відсоткова ставка зменшується на 0,5% річних, але не менше 5% річних. Отже, беручи до уваги, що на підприємстві буде створено 2 нових робочих місця, % ставка за кредитом складатиме 8% річних.

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

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

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

Вартість запозичених коштів у % = Ставка за кредитом 8% річних / 12 місяців x 5 місяців = 3,33%

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

Сума компенсації % за кредитом становитиме

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

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

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

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

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

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

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

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

Оцінено відсоток (%) витрат, які несе компанія в результаті збільшення кількості менеджерів, відповідальних за альтернативні методи продажу- до двох. Сукупний фонд заробітної плати та компенсації за паливо і мастичні матеріали становить 400 000 грн. на рік.

% від заробітної плати розробляється на пропорційній основі від загальної кількості очікуваних контрактів:

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

де, R – % заробітної плати

F – сума заробітної плати за рік

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

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

Розрахуємо сума заробітної плати за категоріями клієнтів

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

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

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

Розрахувати рівень витрат на збут на основі контрактного обсягу альтернативного каналу збуту. Поки що коефіцієнт розподільчих витрат зафіксовано на рівні 1,6% від суми контракту.

Таким чином, сума логістичних витрат (L) дорівнює

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

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

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

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

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

Результати проведених розрахунків занесемо в табл. 3.5.

Всі додаткові витрати були складені разом, щоб оцінити загальні додаткові витрати, понесені у зв'язку із запровадженням альтернативних методів продажу в кредит та розширенням штату продавців за рахунок додавання двох менеджерів з досвідом роботи з зернотрейдерами.

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

де, L – сума логістичних витрат млн. грн.

F – сума заробітної плати за рік млн. грн.

K – сума компенсації % за кредитом млн. грн.

Зробимо розрахунки і занесемо дані в табл. 3.5.

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

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

$$D_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 0,28 + 0,05 + 0,13 = 0,46 \text{ млн. грн.}$$

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

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

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

Отже, використовуючи наведені вище дані, можна розрахувати чистий прибуток за вирахуванням додаткових витрат, понесених підприємством шляхом впровадження альтернативних методів розподілу.

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

де, М – маржа

Д – додаткові витрати

Проведемо розрахунки і занесемо отримані результати в табл. 3.5.

$$M \text{ ч. загальне} = 11,27 - 3,46 = 7,81 \text{ млн. грн. (чи 13,01\%)}$$

$$M_{2-5 \text{ млн. грн.}} = 3,08 - 1,15 = 1,93 \text{ млн. грн. (чи 9,72\%)}$$

$$M_{1-2 \text{ млн. грн.}} = 1,42 - 0,45 = 0,96 \text{ млн. грн. (чи 12,23\%)}$$

$$M_{<1 \text{ млн. грн.}} = 6,77 - 1,86 = 4,91 \text{ млн. грн. (чи 15,23\%)}$$

Показник чистої очікуваної маржі прибутку після вирахування додатковій витрат, пов'язаних з використанням альтернативних методів продажу, є нижчим порівняно з попередніми показниками, але порівняно із загальною маржею за 2019- 2021 роки він є вищим на 3,10% та 2,21% відповідно. Таким чином, маржа збільшується на 31,33% і 20,50% відповідно в порівнянні з показниками 2019-2021 років. Це дуже великий показник зростання.

ТОВ «Центр-Агро» отримає додатково 60 мільйонів гривень у грошовому еквіваленті прибутку від реалізації.

Розмір прогнозованої маржі становитиме 7,81 млн. грн.

Попередньо приведені розрахунки консолідовані в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5- Розрахунок маржі та додаткових витрат пов'язаних з застосуванням альтернативних методів продажу ТОВ «Центр-Агро» для плануемого року

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

Підсумовуючи результати прогнозу в частині активного використання альтернативних методів дистрибуції, основні дії компанії повинні бути спрямовані на пошук компетентних менеджерів з продажу з певним досвідом роботи з зернотрейдерами.

Кадровий потенціал юридичного відділу знаходиться на досить пристойному рівні, що дозволяє ТОВ підприємству реалізовувати свою продукцію за аграрними розписками.

Враховуючи гарну кредитну історію підприємства та сприятливе фінансове становище, є можливість у відносно короткі терміни отримати кредити за державною програмою для малого бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%».

Найважливіше те, що завдяки альтернативним методам дистрибуції ТОВ «Центр-Агро» суттєво збільшило прибуток від продажів, а частка рентабельності зросла на 31,33% порівняно з маржею 2021 року.

Використання альтернативних методів продажу за аграрними розписками для ТОВ «Центр-Агро» є дуже перспективним, вигідним і прибутковим.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо підвищення ефективності управління збутової діяльності ТОВ «Центр-Агро».

Результатом порівняльного аналізу балансів ТОВ «Центр-Агро» отримали оцінку фінансового стану підприємства в якому зазначається, що діяльність компанії є прибутковою, більшість активів підприємства інвестовано в мобільні пристрої, динаміка ринку чітка. Операційний прибуток у 2019 році- 2517 тис.грн., у 2020 році- 2943 тис. грн., та в 2021 році- 3320 тис.грн., або 377 тис.грн. Навіть більше , ніж у 2020 році. Коефіцієнти оновлення основних фондів є адекватними і також демонструють чітку тенденцію до зростання.

Дослідження наукових джерел показало, що на управління збутовою діяльністю компанії впливають такі фактори: внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Зовнішнє середовище (характер попиту на продукцію, платоспроможність споживачів, галузеві особливості, зміни в законодавстві, конкуренти та концепція споживачів);
- Внутрішнє середовище (фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, канали розподілу, права та обов'язки керівництва та працівників, зарактер операції з підготовки продукції до продажу).

Виявлено, що клієнтська база ТОВ «Центр-Агро» є досить різноманітною, і тому , основними постачальниками продукції є :

Мультинаціональні виробники: Басф, Адама, Байер, Сингента.

Українські виробники: Агрохімічні Технології, Укравіт, Штефес,

Альфа Смарт Агро та інші.

Аналіз клієнської бази показав, що компанія встановлює найвищу маржу для клієнтів з сумою контракту до 0,5 млн. грн. і найнижчу маржу для великих клієнтів з сумою контракту понад 2 млн. грн. Незважаючи

на встановлення найнижчої маржі для великих клієнтів, сума отриманої маржі значно перевищує маржу для середніх та малих клієнтів.

Запропоновано новий альтернативний метод продажу з використанням товарних аграрних розписок з метою підвищення доступності та ефективності фінансування посівної кампанії, підвищення продуктивності використання сільськогосподарських земель та активного розвитку галузі. По суті, аграрні розписки є засобом забезпечення боргових зобов'язань

Ще підприємство пропонує збільшити кількість менеджерів з продажу. Через брак досвіду укладання контрактів з аграрними розписками, пропонується призначити двох менеджерів з продажу з досвідом роботи в зерновому бізнесі.

Оцінено та прогнозовано, щодо збільшення обсягів продажу та додаткових прибутків у разі активного використання альтернативних методів продажу.

При використанні Державної програми підтримки малого підприємництва, запровадженої за ініціативи Президента України та Кабінету Міністрів України з метою підтримки інвестиційних проектів мікро- та малих підприємств, створення нових робочих місць, легалізації та розширення діяльності суб'єктів малого підприємництва, можна досягти збільшення рентабельності чистого прибутку без додаткових витрат, пов'язаних зі збільшенням позичкових ресурсів та встановлено, що можна досягти 3,10%, що на 31,33% більше, ніж % маржі у 2020 році.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

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

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

- 21 Дуднева Ю. Е. Менеджмент професійної діяльності: навчально-методичний посібник. Харків, 2011. 82 с.
- 22 Доберчак Н. І. Теоретичні аспекти розробки програми стимулювання збуту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 2(2). С. 89–92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2\(2\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_2(2)__18).
- 23 Евдокимов Ф. В. Азбука маркетинга. Москва: Высшая школа, 1998. 432 с.
- 24 Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2 С. 146–150.
- 25 Іваночко Н. В. Особливості та економічний зміст поняття «управління збутом» підприємства. Розвиток національної економіки: теорія і практика: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. 03–04 квітня 2015. Тернопіль. С. 137–138.
- 26 Іваночко Н. В. Методологічні основи управління збутовою діяльністю підприємств. Інноваційна економіка. Тернопіль. 2015. №3 [28]. С. 115–124.
- 27 Касич А.О. Теоретичні і методичні основи аналізу внутрішніх джерел фінансування інвестиційної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 3(117). С. 243–250.
- 28 Кидирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.
- 29 Климюк А. В. Управління стратегією розвитку підприємства

[Електронний ресурс] / А. В. Климюк, С. М. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2013. – № 2 (7). – Режим доступу до

ресурсу: http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/td/2013_2/index.html

- 30 Колос З. В. Проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2016. № 10. С. 8–11.
- 31 Кредисов А. И. Маркетинг. Київ : Україна, 1995. 399 с.
- 32 Лавриненко Е.Т. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / Е.Т. Лавриненко, С.М. Невмержицька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17). – Режим доступу до журналу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
- 33 Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж. Ж Ламбен. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
35. Логвіна Ю. М. Сутність та значення інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств [Текст] / Ю. М. Логвіна. // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – Вип. 33. – С. 41-50.
36. Митрохіна Ю. П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. Донецьк, 2006. Вип. 21, Т. 2. С. 71–79.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 2018. – 800с.
38. Мокін Б. І., Мокін О. Б. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2014. 180 с.
39. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств Економічний часопис-XXI. 2013. № 11 12 (2). С 64–67.
40. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. — Київ: Державна служба статистики. — 2019. — 108 с.

41. Ніценко В. С. Збутова політика аграрних підприємств: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 4. С. 103–107.
42. Невмержицька С. М. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності [Текст] / С.М. Невмержицька, Я.В. Левчук // Науковий вісник Херсонського державного ун-ту. Серія «Економічні науки». – Випуск 32/2018. – С. 99-103. – Режим доступу до журналу: <http://www.ej.kherson.ua/index.php/arkhiv-vidannya/2017?id=87>
43. Невмержицька С. М. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення [Текст] / С. М. Невмержицька, Ю. Є. Шведа // Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції (м. Київ, 24 травня 2017 р.). – 2017. – С. 322325.
44. Невмержицька С. М. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька, Г. І. Падун // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – 2014. – № 3. – С. 571.
45. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства [Текст] / С. М. Невмержицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ. – 2011. – № 4, Т. 1 (178). – С. 179-182.
46. Огерчук Ю. В. Організування збутової діяльності підприємств : автореф. дисна здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Львів, 2004. 20 с.
47. Перерва П. Г. Управление маркетингом на машиностроительных предприятиях. Харків: Основа, 1993. 288 с.
48. Покрещук О. Місце торгового кодексу в правовій системі України // Підприємництво, господарство і право, 2018. – № 5. – С. 3-6.
49. Притула М. Основні фактори взаємодії маркетингу та логістики. URL: <http://www.srw.kspu.edu/?p=632> (дата звернення 16.03.2020).

- 50.Проволоцька О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 20 с.
- 51.Проволоцька О. М. Методичні аспекти збуту промислової продукції. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176. Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. С. 211–218.
- 52.Постман П. Новая эра маркетинга [Текст] / П. Постман. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.
- 53.Сахацький М. П., Запша Г. М., Крутій Ю. С., Шинкарук Л. В. Маркетинг: навчальний посібник, у 2-х ч. Одеса: Пальміра, 2018. 170 с.
- 54.Слабинский С.В. Особенности сбыта промышленной продукции в современных условиях. Экономика, предпринимательство и право. 2011. Том 1. № 4. С. 21-26.
- 55.Спільник І. В., Загородна О. М., Дерій В. А. Аналіз ефективності збутової діяльності. Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка» 2016. Вип. 24. № 2 С. 130–140.
- 56.Ткаченко В. В. Маркетингова збутова політика підприємства. Проблеми формування ринкової економіки. Міжвідомчий науковий збірник. Київ. 2001. № 9. С. 245–252.
- 57.Терент'єва Н. В., Принципи та функції управління збутовою діяльністю. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя. 2016. № 1(29). С. 127–138.
- 58.Тимофеєнко В. В. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Тимофеєнко, С. М. Невмержицька // Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали Міжнар. наук-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Черкаси). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 257-260.
- 59.Тимошенко Ю. В. Методи та інструменти формування сприятливого інвестиційного клімату / Ю. В. Тимошенко, С. М. Невмержицька //

Управління розвитком підприємств в умовах динамічної ринкової кон'юнктури: матеріали

Міжнар. наук-практ. конф. (27 грудня 2019 р.; м. Черкаси). – К.: ТОВ «ВІПО», 2019. – С. 263-266.

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

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

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

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

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

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

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

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

68. Яценко В. Аналіз стану та стратегія ефективного розвитку агропромислового комплексу України [Текст] / В. Яценко // Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 352с.
69. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381.