

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент інноваційної діяльності»
на тему: «Підвищення ефективності менеджменту збуту продукції
підприємства»

Виконав:

студент II курсу, групи 601-ЕМін

Дмитренко Олександр Ігорович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Амеліна І. В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність та значення менеджменту збуту продукції в діяльності підприємства.....	6
1.2 Процес формування та реалізації менеджменту збуту продукції на підприємстві.....	19
1.3. Цінова політика в системі менеджменту збуту продукції підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	39
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	39
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	55
2.3 Оцінка існуючої системи менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	65
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	74
3.1 Заходи щодо удосконалення процесу підвищення ефективності менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	74
3.2 Модель менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	81
3.3 Економічна ефективність впровадження менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».....	87
Висновки до розділу 3.....	94
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	103
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Управління збутовою діяльністю підприємства є темою, яка ніколи не втратить своєї актуальності. Наявність добре розробленої маркетингової стратегії в системі збуту є запорукою нормального функціонування підприємства. Вивчення даної проблеми необхідне для розуміння основних аспектів діяльності підприємства, що пов'язані з його адаптацією до ринкових умов.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що підприємства в умовах ринкової економіки значну увагу приділяють проблемам оптимізації процесу просування товарів від виробника до споживача. Результати їхньої господарської діяльності багато в чому залежать від того, наскільки правильно обрані канали розподілу товарів, форми і методи їхнього збуту, від широти асортименту і якості наданих підприємством послуг, пов'язаних з реалізацією продукції.

Зарубіжна практика менеджменту пропонує значну кількість рекомендацій відносно того, як повинна бути організована збутова політика підприємства. Проте методи, які використовуються у країнах з розвинутою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов. Тому для підприємств України важливо вдосконалювати організаційну структуру управління збутовою діяльністю.

Організаційна структура управління збутовою діяльністю на підприємстві – це сукупність управлінських підрозділів та виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій з постачання готової продукції споживачам відповідно до їх вимог.

У ринковій економіці успішна товарна політика, динамізм і гнучкість виробництва, що орієнтується на задоволення потреб покупців, є одним з головних умов ефективної виробничо-комерційної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку України.

На сучасному етапі ринкової економіки в силу загострення конкуренції за ринки збуту, росту витрат, а також підвищення вимог споживачів стосовно якості обслуговування, одним із факторів, який визначає виживання торговельних

підприємств та їх цілеспрямований розвиток, ефективність збутової діяльності підприємства. У зв'язку з цим все більше значущими стають питання щодо оцінки системи збуту, що і являє собою предмет маркетингового аудиту збутової діяльності торговельних підприємств.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

потрібно дослідити сутність та значення менеджменту збуту продукції в діяльності підприємства.

проаналізувати процес формування та реалізації менеджменту збуту продукції на підприємстві.

дослідити світовий досвід формування та реалізації менеджменту збуту продукції на сучасному підприємстві.

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

розглянути товарний асортимент на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»; надати особливості формування та реалізації менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

розглянути заходи щодо удосконалення процесу підвищення ефективності менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

надати модель менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

проаналізувати економічну ефективність впровадження менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Метою кваліфікаційної роботи є надання теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування та реалізації менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу формування та реалізації менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Кваліфікаційна робота включає: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Обсяг роботи – 158 сторінок. Робота містить: 13 таблиць, 17 рисунків, список використаної літератури – 48 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення менеджменту збуту продукції в діяльності підприємства

Глибокі перетворення української економіки, орієнтовані на формування ринкового механізму, поставили перед сучасною наукою і практикою управління підприємством нові завдання, що вимагають інтенсивного вивчення і нових практичних рішень. Ринкові регулятори конкуренції висувають перед підприємницькою діяльністю жорсткі умови і виступають двигуном науково-технічного прогресу. Це примушує підприємства (в т.ч. харчової промисловості) шукати нові форми ділового співробітництва з метою збереження та укріплення фінансової стійкості своєї діяльності.

Але відсутність на підприємствах служб і підрозділів, основним завданням яких була б розробка стратегічних планів діяльності господарського суб'єкта на основі всебічного і повного аналізу та оцінки умов його діяльності, динаміки і спрямованості зміни тенденцій зовнішнього середовища; відсутність кваліфікованих кадрів, здатних моделювати поведінку підприємство в сучасних умовах господарювання позначилися на конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

У такій ситуації формування ефективної збутової діяльності підприємств є важливою проблемою, від рішення якої залежать фінансова стійкість і життєздатність сучасних промислових підприємств, адаптування їх до сучасних тенденцій розвитку та змін, подолання ними наслідків фінансової кризи та їх вклад у розвиток економіки України в цілому. Тому системи збуту продукції підприємства повинна відображати світовий досвід, особливості соціальної орієнтації економіки XXI сторіччя та будуватися на основі соціального підходу до ведення підприємницької діяльності.

Отже, в сучасних умовах перед керівництвом підприємств особливо гостро постає питання конкурентної боротьби за ринки збуту своєї продукції, що значною мірою зумовлено підвищенням вимог споживачів до якості товарів. Внаслідок цього виникає об'єктивна потреба у формуванні ефективної збутової діяльності виробників продукції.

Проблемі формування системи збуту продукції у промисловості присвячено праці таких вітчизняних вчених, як О.С. Телетов., Є.В. Крикавський, М.В. Макаренко, В.Ю. Святненко, М.В. Вачевський, В.П. Пилипчик, В.Н. Наумов, А.В. Череп та ін. Із зарубіжних авторів збутом займалися класики маркетингу: Ф. Котлер, І. Ансоф, Г.Дж. Болт та ін. Окремі теоретичні і методичні питання формування збутової діяльності розглядалися в роботах Т. Волкової, В.В. Бурцева, Е.В. Голубкової та ін.

Під збутом (збутовою діяльністю) слід розуміти комплекс процедур просування готової продукції на ринок (формування попиту, отримання і обробка замовлень, комплектація і підготовка продукції до відправки покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організацію розрахунків за неї (встановлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію). Головна мета збуту – реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів [15].

Під збутовою політикою підприємства розуміємо комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків. Головна мета збутової політики – це максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку в поточному періоді та в майбутньому, спрямоване на довготривалу ринкову стійкість організації через створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

Основними складовими елементами збутової політики в системі збуту продукції підприємства є наступні:

збутові стратегії маркетингу (особливо в частині позиціонування, яке частково складає аргументацію продажів);

принципи організації збутової діяльності;

регламентна політика (особливо в частині стимулювання збуту, що також відноситься до аргументації);

товарна політика;

цінова політика;

політика товароруху (розподілу) (принципи формування каналів просування товарів);

політика комерційного кредитування;

інкасаційна політика, під якою маються на увазі принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості;

політика транспортування;

організаційні аспекти збуту [11].

Основними принципами організації збутової діяльності будь-якого підприємства є наступні.

Принцип економічності. Цей принцип визначає формування збутової діяльності з найменшими витратами ресурсів, проте не в збиток його раціональності і результативності. Зіставлення різних варіантів результатів і витрат на управління дає відповідь про його економічність.

Принцип плановості. Зміни повинні бути підготовлені, керовані і направлені на досягнення поставленої мети. Принцип розуміє під собою встановлення на певні періоди (річні, кварталні, місячні) напрямів і кількісних показників діяльності. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які належить вирішити в майбутньому.

Принцип синергізму. Що означає, що номенклатура товарів, що випускаються, і послуг повинна бути внутрішньо зв'язана і окремі товари і види послуг повинні доповнювати один одного. Цей принцип забезпечує широку економію на масштабах

діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних товарних груп або сфер господарської діяльності.

Принцип системності та комплексності. Системність означає необхідність використання системного аналізу. У формуванні збутової політики помилкове рішення може звести нанівець всю діяльність збутової системи, привести до її руйнування.

Комплексність означає необхідність всестороннього охопту всієї збутової системи, облік всіх напрямів, всіх сторін діяльності, всіх особливостей.

Принцип соціальної відповідальності. Як відомо, соціальна відповідальність формується за рахунок суспільних очікувань. Останнім часом суспільні очікування, адресовані бізнесу, значно змінилися, в даний час суспільству стало не байдуже, як компанія веде свою діяльність, чим вона при цьому керується і як вона розпоряджається своїми доходами. Організація вельми активно і відкрито повинна діяти в таких сферах, як охорона місця існування, охорона праці, охорона здоров'я, захист прав громадян і споживачів. Тобто частину своїх доходів повинна обертати в благо громадян і суспільства, і робити це відкрито, системно, масштабно і в актуальних напрямках.

Відповідно збутової діяльності соціальна відповідальність передбачає побудову всіх процедур збутової діяльності, задовольняючих існуючим соціальним цілям, соціальним стандартам і формуючих позитивний імідж по відношенню до досліджуваного підприємства.

Принцип стратегічної гнучкості. Дуже важлива гнучкість в досягненні мети або в збереженні стратегічних позицій компанії в цьому постійно змінному світі. Відповідно збуту коксохімічного підприємства цей принцип перш за все позначає пристосування до спеціальних побажань клієнтів.

Принцип ефективності. Цей принцип – вимога до обраної збутової політики та стратегії забезпечувати високу результативність (прибутковість) функціонування підприємства. Його кількісна визначеність може виражатися через показники результативності діяльності.

Розробляти збутову політику в системі збуту продукції підприємства доцільно керівникам відділів збуту і маркетингу. Вони повинні погоджувати текст (проект) «Положення про збутову політику» з іншими керівниками організації.

Збутова політика повинна розроблятися на кожен звітний рік, а будь-які зміни (доповнення) – оформлятися відповідним наказом. В цілях контролю за відповідністю окремих положень прийнятої збутової політики, швидко змінним внутрішнім і зовнішнім умовам і адекватного реагування організації на зміни ринкової кон'юнктури доцільно періодично (щомісячно або щокварталу залежно від розмірів організації і об'ємів реалізації) проводити робочі наради [11].

Реалізація запропонованих принципів збутової діяльності підприємства відповідає сучасній науковій думці щодо соціально-відповідального маркетингу [15] і потребує розробки відповідних організаційних механізмів. Серед них безпосередньо враховуючих соціальний підхід і особливості збуту виробництва є система збалансованих показників і система CRM.

В умовах фінансової кризи, для реалізації соціально-відповідальної поведінки, цілком доцільно використовувати систему CRM (Customer Relationship Management/управління взаємовідносинами з клієнтами) в процесі менеджменту збуту продукції підприємства. Вона представляє собою систему побудови взаємовідношень з клієнтами, інструменти для управління цими відношеннями, нарощування клієнтської бази, а також новий підхід до ведення бізнесу з абсолютною орієнтацією на клієнта.

Необхідність в CRM-рішенні виникає саме через вище вказані фактори, за яких вкрай необхідним є утримання існуючих та пошук нових споживачів продукції підприємства харчової промисловості.

Функціональність CRM-системи охоплює маркетинг, продажі і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям залучення клієнта-від укладання договору до наступного обслуговування. На технологічному рівні CRM-система представляє набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище на основі єдиної бази даних. В основі CRM-накоплення і систематизація інформації для точного визначення «Хто

наш прибутковий клієнт?». В більш загальному сенсі – це управління окремими функціями служби продажів і технології автоматизації цих функцій.

Традиційні фінансові показники не завжди враховують сучасні умови ділового середовища, вони відображають стан підприємства у минулих періодах. Менеджерам необхідна звітність, яка б відповідала би потребам сьогодення.

Збалансована система показників стає тим інструментом, за допомогою якого підприємство може оцінити результат діяльності та реалізувати стратегію.

Збалансовану систему показників можна розглядати як систему стратегічного управління та контролю. Сьогодні система допомагає вирішувати проблеми ефективної реалізації стратегії підприємства. А це, мабуть, найбільш важке завдання – реалізувати стратегію. Збалансована система показників дозволяє проводити всебічний аналіз роботи підприємства. Систему можна розглядати як джерело розповсюдження інформації, що саме по собі дуже важливо.

Збалансована система показників може бути найкращим інструментом впровадження в життя принципів соціальної політики відносно клієнтів та персоналу. Вона представляє собою відомість по чотирьом складовим: фінансова перспектива, клієнтська перспектива, виробнича перспектива та перспектива навчання та зросту. Кожна складова, у свою чергу, переслідує певні цілі і характеризується певними показниками, які мають бути вимірювані та контрольовані.

Підвищення ролі збутової діяльності підприємств на сучасному етапі зумовлене декількома причинами:

за часів товарного насичення вкрай складно обійтися без наближених до покупця збутових мереж;

нині посилюється боротьба за споживача, що потребує постійного вдосконалення збутової діяльності, підвищення її ефективності;

існує необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка значною мірою зумовлена організацією його збутової діяльності [37].

На збутову діяльність підприємства впливають керовані та некеровані фактори розподілу та, відповідно, проблеми як зовнішнього так і внутрішнього характеру (табл. 1.1) [37].

Таблиця 1.1 – Проблеми збутової діяльності підприємства

Характер проблеми	Сутність проблеми
1. Зовнішній характер	Пов'язаний з взаємовідносинами підприємств з іншими учасниками ринку.
2. Внутрішній характер	До них відносять функціональні (дезорганізація, що проявляється в роз'єднаності зусиль служби збуту та інших відділів підприємства) і системні (відсутність стратегічного підходу до збутової діяльності підприємства; недостатнє знання поточного й перспективного стану ринку; непідготовленість підприємства до змін попиту; недосконала система інформаційного забезпечення збутової діяльності) проблеми збуту.

Існує два підходи до розуміння поняття «збут», його розглядають в широкому і вузькому значенні. В широкому розумінні під поняттям «збут» мають на увазі процес, який охоплює всі операції, від виходу продукції за межі підприємства до її передавання покупцеві. Вузький зміст збуту означає лише завершальну стадію – безпосереднє спілкування продавця й покупця.

Отже, збут у широкому розумінні являє собою процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних мереж, передпродажної підготовки, упакування й реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

Збут у вузькому значенні (продаж, реалізація) – це процес безпосереднього контакту продавця і покупця, що має на меті отримання прибутку. Він потребує знань, навичок і певного рівня торгової компетенції [13].

Збутова діяльність підприємства характеризується єдністю трьох складових: організаційно-технологічної, яка характеризує обмін продукції підприємств на платіжні засоби;

економічної складової, яка зумовлює зміну форм вартості у процесі обміну та

фіксує завершення певного процесу;

правової складової, яка регулює правила обміну та фіксує перехід права власності на продукцію підприємств.

Збутовим потенціалом підприємства є сукупність ресурсів (інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських і комунікативних) і можливостей збуту, що забезпечують здатність підприємства виводити нові види продукції на ринок, їх реалізацію при постійному вдосконаленні збутових технологій, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища.

Збутова діяльність підприємства формується на основі його збутового потенціалу і збутових цілей, що встановлені на стратегічному і тактичному рівнях. Залежно від способу вираження цілі збуту бувають кількісними і якісними. Збутові цілі можуть бути обов'язковими (без яких жодне рішення не може вважатися прийнятним) і бажаними (досягнення яких сприяє підвищенню якості й адекватності рішення); ймовірними (досягнення яких, у комплексі з двома попередніми, створює умови запобігання виникненню проблем в майбутньому).

Також в науковій літературі збутові цілі розглядають як економічні та цілі розвитку [42]. Економічні цілі спрямовані на отримання максимального прибутку, і їх досягнення можливе за умови успішної реалізації таких завдань у сфері збутової діяльності:

завоювання більшої ринкової частки підприємства;

максимізація обсягів збуту і як наслідок – прибутку підприємства при повнішому задоволенні споживчого попиту;

ефективне використання збутового апарату підприємства;

вибір раціональних каналів розподілу;

мінімізація загальних витрат у господарському циклі товару, враховуючи витрати з післяпродажного обслуговування;

правильна поведінка на ринку з урахуванням нестійкої кон'юнктури тощо.

Цілі розвитку у сфері збуту потрібно розглядати як надсистемні й внутрісистемні цілі служби збуту. Надсистемні цілі розвитку збуту пов'язані з інтеграцією та диверсифікацією діяльності, розвитком існуючих ринків збуту й

освоєнням нових. Внутрісистемні цілі спрямовані на підвищення кваліфікації працівників збуту, впровадження інформаційних технологій, прогресивних форм і методів продажу, стимулювання збуту тощо [15].

Також слід розрізняти кількісні і якісні цілі збуту [25]. Кількісні цілі збутової діяльності виступають у вигляді зростання обсягу продажів, збільшення частки підприємства у певному ринковому сегменті, підвищення швидкості обігу коштів, вкладених у запаси готової продукції тощо. Кількісна визначеність збутових цілей дає змогу довести цільові установки до конкретних виконавців у вигляді індивідуальних завдань. Під якісними цілями збутової діяльності потрібно розуміти якість обслуговування. Для цього необхідно встановити надійний зворотній зв'язок підприємства із споживачами, достатньо точно інтерпретувати їх вимоги, дати кількісний опис цих цілей. Для визначення якісних цілей збуту доцільно використовувати декілька способів зв'язку зі споживачами для повноцінного відображення їх вимог.

Необхідність підвищувати свій конкурентний рівень формує об'єктивні передумови розвитку ефективної збутової системи, яка б забезпечила швидке просування продукції від виробника до споживача. Створення при підприємствах оптово-роздрібною торгівлі дає можливість здійснювати продаж продукції без залучення третіх осіб і безпосередньо вивчати споживчий попит. Для забезпечення безперервного виробництва і поставки якісної та безпечної продукції все більше виникає потреба у використанні переваг маркетингу та логістики.

Збутова політика орієнтує виробничий процес на задоволення платоспроможного попиту споживачів, активно працює на ринку в напрямі підтримки попиту на продукцію та організовує ефективні канали розподілу і товароруку [48].

Найкращу організацію розподілу продукції с підприємства забезпечує збутова логістика (логістика розподілу), що розробляє раціональні канали товароруку. Цей вид логістики охоплює весь ланцюг розподілу готової продукції, а саме: маркетинг, транспортування, комплектування, пакування, складування та ін. [24].

Ефективним напрямом удосконалення збуту продукції підприємства є логістичний підхід до загальної концепції маркетингу [20]. З цієї точки зору збут продукції підприємства слід розглядати як діяльність спеціальної служби з вивчення ринку збуту продукції, встановлення цін, організації реклами тощо. Якщо маркетинг займається виявленням і стимулюванням попиту, то логістика має задовольнити цей попит із мінімальними затратами. Важливу роль при цьому відіграє вирішення завдання організації каналів розподілу.

Канал розподілу – це сукупність фізичних та юридичних осіб, які беруть на себе та/або сприяють передачі іншим особам права власності на певний товар (продукцію) на шляху від виробника до покупця. Використовуючи канали розподілу, товаровиробник:

- економить фінансові ресурси на збут продукції;
- може використовувати зекономлені кошти для потреб основного виробництва;
- має можливість продавати продукцію більш ефективними способами;
- забезпечує широку доступність своєї продукції споживачам;
- зменшує обсяг робіт з розподілу власної продукції.

Вибір каналів збуту продукції є одним з найважливіших управлінських рішень. Обрані канали розподілу мають безпосередній вплив на швидкість, час, ефективність руху та збереження товару на шляху його просування. Фізичні і юридичні особи, що утворюють канали розподілу продукції, виконують такі функції (табл. 1.2) [23].

Таблиця 1.2 – Функції каналів розподілу продукції підприємств [23]

№ п/п	Функції
1.	Проведення робіт зі збору необхідної інформації для планування розподілу.
2.	Стимулювання збуту.
3.	Налагодження контактів з потенційними покупцями.
4.	Пристосування товару до вимог споживачів.
5.	Проведення переговорів з потенційними покупцями продукції.
6.	Транспортування та складування продукції.
7.	Фінансування просування продукції каналами розподілу.
8.	Взяття на себе відповідальності за функціонування каналу.

Витрати товаровиробника зростають, якщо він буде самостійно виконувати всі наведені вище функції. Проте їх можна делегувати спеціалізованим організаціям, які зможуть виконати цю роботу з мінімальними затратами і ефективніше в цілому. На відшкодування понесених витрат такі організації беруть певну плату з товаровиробника, проте часто ці витрати є набагато меншими, ніж самостійне просування товару на ринок.

Розрізняють прямі, непрямі та змішані канали розподілу (рис. 1.1) [42]. Прямі канали розподілу – це просування товару безпосередньо від виробника до споживача.



Рисунок 1.1 – Канали розподілу продукції (складено автором на основі (складено автором на основі [42])

Непрямі канали реалізації передбачають переміщення товару від виробника до посередників, які в свою чергу, реалізують його споживачам. Зазвичай такі канали більше приваблюють виробників, які вважають, що використання посередників має деякі переваги (посередники допомагають скоротити обсяг роботи, яку потрібно виконати). Змішані канали розподілу містять в собі ознаки прямих та непрямих каналів товароруку.

Канали розподілу товарів характеризуються кількістю рівнів, що їх утворюють. Рівень каналу товароруку являє собою посередника, який виконує певну роботу з наближення продукції і права власності на неї до кінцевого споживача. Довжина каналу встановлюється за кількістю проміжних рівнів, що він має.

Канал нульового рівня складається лише з виробника і споживача. Канал першого рівня має одного посередника (роздрібний торговець). Канал другого рівня складається з двох посередників (оптовий торговець, роздрібний торговець). Канал третього рівня містить трьох посередників (оптовий торговець, дрібний оптовий торговець, роздрібний торговець) (табл. 1.3) [11].

Таблиця 1.3 – Рівні каналів розподілу продукції

Рівень каналу	Споживач	Роздрібний торговець	Оптовий торговець	Другий оптовий торговець
0	+	–	–	–
1	+	+	–	–
2	+	+	+	–
3	+	+	+	+

Чим більше рівнів має канал розподілу, тим менша можливість його проконтролювати. Коли формують канал розподілу товарів, на перше місце виносять рішення про кількість рівнів каналу і про склад його членів. Крім цього, визначаються з типом посередників, що використовуються. Виділяють 4 типи посередників: дилер (ексклюзивний та авторизований), дистриб'ютор, комісіонер, агент, брокер.

Дослідження питання становлення ефективної системи збуту харчової продукції, яка забезпечувала б швидке переміщення виробленої продукції від виробника до покупця, дає підстави зробити висновок, що управління збутом на основі прямих продажів дає можливість отримати найвищий прибуток, але тут і найбільший ступінь ризику, так як виробник залежить від зміни кон'юнктури ринку. Аналіз стану ринку свідчить, що збутова політика виробників харчової продукції повинна ґрунтуватися на таких підходах як створення власної системи каналів реалізації та використання існуючої системи оптової та роздрібної торгівлі. Реформування економічних відносин дає можливість підприємствам самостійно визначати канали реалізації.

Стратегічну спрямованість збутової діяльності харчового підприємства забезпечують такі умови [11]: підсилення маркетингової орієнтації підприємства; систематичне виявлення збутових ризиків і маркетингових можливостей підприємства у сфері збуту; забезпечення ефективної довгострокової маркетингової взаємодії підприємства з покупцями та іншими підприємницькими структурами; встановлення й коректування стратегічних цілей; розроблення оптимальних збутових стратегій підприємства.

На основі аналізу конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналізу виявляють зовнішні можливості та загрози і внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства. Після цього проводять аналіз за методом план-факт як доповнення до оцінки конкурентоспроможності підприємства, та виявляють елементи збутової системи підприємства, які необхідно покращити: сервіс, методи продажу, асортимент, ціна тощо.

Дослідження стадії цільового ринку та матриці важливості елементів збутового потенціалу підприємства на різних етапах життєвого циклу цільового ринку, дає змогу проаналізувати: на якому етапі знаходиться цільовий ринок підприємства, які елементи розвитку збутового потенціалу є найважливішими. Для покращення цих підсистем можна запропонувати такі рішення:

Підсистема планування збуту. В процесі дослідження виявляють відхилення від темпів продажу підприємства та збільшення/зменшення підприємством частки ринку від намічених стратегічних цілей.

Підсистема товарного забезпечення. Проводять аналіз товарного портфелю підприємства та окреслюють основні товарні стратегії на основі модифікованої матриці БКГ, а також надають рекомендації з розширення товарного асортименту.

Підсистема кадрового забезпечення. В процесі аналізу організаційної структури служби збуту може бути виявлено, що підприємство має недостатню кількість персоналу та можуть бути надані рекомендації щодо збільшення кількості менеджерів зі збуту компанії. Також можуть бути розроблені стандарти ефективності роботи менеджерів зі збуту та надані рекомендації з підвищення

ефективності навчання менеджерів зі збуту за допомогою використання спеціальних тестів для виявлення навичок збуту, які необхідно покращувати.

Підсистема організації збутової діяльності. Під час аналізу методів продажу, які застосовує підприємство, перевіряють чи застосовує воно всі сучасні методи продажу, і в разі необхідності рекомендують метод продажу через мережу Інтернет.

Підсистема сервісної підтримки. Для виявлення та усунення недоліків із сервісного обслуговування рекомендовано розробити положення про службу сервісу та здійснювати обслуговування на основі графіків обслуговування та підписаних договорів, а також враховувати витрати на сервісне обслуговування при наданні знижок клієнтам підприємства.

Підсистема контролю та координації. Організація аналітичної роботи у сфері менеджменту збутом продукції підприємства передбачає поділ суцільного аналізу на основні етапи та розробку організаційно-інформаційної моделі аналізу. Для аналізу процесу збуту продукції для підприємства потрібно проводити послідовно всі етапи стратегічного, тактичного та оперативного контролю.

1.2. Основні складові менеджменту збутової діяльності підприємства

Результатом діяльності підприємства є показники ефективності вирішення конкретних поставлених завдань, одним із найважливіших з яких є питання щодо процесу менеджменту збутової діяльності підприємства в умовах посилення конкуренції на ринках збуту, підвищення витрат, які пов'язані з реалізацією та просуванням товарів, а також підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних виробників [25]. Процеси збутової діяльності підприємств різних видів економічної діяльності стали більш проблематичними завдяки мінливості конкурентного середовища та посилення ризиків невизначеності в Україні та світі в цілому, що, у свою чергу, актуалізувало необхідність проведення наукових досліджень, спрямованих на пошук нових, більш оптимальних підходів до планування та організації збутової діяльності підприємств [24].

Щоб досягти ефективності у процесі менеджменту збутовою діяльністю підприємства, необхідно створити таку систему управління, яка б реалізовувала цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Перш за все, варто звернути увагу на підхід до менеджменту збутовою діяльністю О. Проволоцької. Виходячи з визначення, яке трактує науковець, менеджмент збутової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту [11].

Але дане визначення не конкретизує, завдяки яким саме функціям маркетингу реалізується менеджмент збутової діяльності, адже перелічені складові процесу – планування, організація, мотивація і контроль – є загальними функціями менеджменту, а не маркетингу.

З точки зору системного підходу до управління збутовою діяльністю вдало підходить А.В. Баплабаниць [15]. Він визначає, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю.

Із точки зору О.В. Голошубов [23], організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Це і є спосіб здійснення збутової діяльності. Відомий зарубіжний теоретик із проблем збуту Н.М. Дашенко [35] порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики.

Глибше й ефективніше поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, зміна характеру роботи, пов'язаної з реалізацією продукції здійснюються за рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління підприємством. У першу чергу розглядаються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками

торговельних організацій, включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. З іншого боку, працівники служб забезпечення збуту завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу мають доступ до глибокої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління [15].

Найбільш ефективними маркетинговими діями в умовах нецінової конкуренції виступають канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку. Завдяки використанню маркетингового підходу до менеджменту збутової діяльності враховуються ключові фактори успіху, а саме: цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Беручи до уваги численні наукові підходи щодо менеджменту підприємства та маркетингової діяльності, слід узагальнити, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту [13]. Слід зробити висновок, що менеджмент збутової діяльності підприємства – це орієнтована на досягнення завдань організації управлінська діяльність, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Вчасна реалізація продукції споживачеві забезпечується завдяки досконалому змістові виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, що в сукупності складає систему управління збутовою діяльністю підприємства. Виходячи з цього, доцільно розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на підприємстві, адже логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, тож необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Поєднання принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах

розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування [11]. На відміну від традиційних організаційних структур відділу маркетингу, побудова відділу маркетингу з використанням принципів логістики дає змогу забезпечити:

підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і завданням маркетингу;

системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання (в плані управління матеріальним потоком);

системний зв'язок всіх функцій всередині відділу маркетингу і логістики [48].

Отже, менеджмент збутової діяльності є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Формування новітніх дієвих технологій у системах менеджменту збутової діяльності зумовлене поступовим збільшенням обсягів реалізації вітчизняних виробників. Саме тому першочерговим завданням промислових підприємств є створення ефективної системи менеджменту збутової діяльності, яка б враховувала інтереси регіональних виробників.

Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення. Управління збутом не обмежується управлінням каналу збуту. Кожен учасник системи має власну організацію збуту, а саме побудову структури управління збутом, підбір спеціалістів зі збуту належної кваліфікації, розподіл завдань, прав і відповідальності серед співробітників, створення умов для ефективної роботи [15].

Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися у процесі складання виробничої програми підприємства. Це передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та якісну рекламну політику підприємства.

Основними елементами збуту вважаються системи, форми та шляхи збуту. Сполучення цих складових частин у різних ринкових ситуаціях дають можливість товаровиробнику ефективно реалізувати відповідні цілі збуту. Самі ж елементи

збуту, сполучення котрих обирають, формуючи відповідний метод збуту, являють собою структуру розподілу основних функцій збуту: планування (розробку перспективних та оперативних планів продажу; аналіз і оцінку кон'юнктури ринку; формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; вибір каналів розподілу та товароруху; планування рекламних кампаній і розробку заходів зі стимулювання збуту [13].

Система менеджменту збуту продукції являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, підпорядкованих єдиній меті – оптимізації управління запасами. Особливої уваги при її функціонуванні слід надавати оцінці ефективності, оскільки при цьому здійснюється зворотний зв'язок між економічними потоками системи управління збутовими запасами і стратегією розвитку підприємства [23].

Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна [16] зазначають, що менеджмент збуту продукції має виконувати чотири основні функції, а саме планування, організацію, мотивацію і контроль. Ці функції, як правило, охоплюють всі види як управлінської діяльності по створенню матеріальних цінностей, так і фінансуванню та маркетингу. Такої самої думки дотримується український вчений А.В. Балабанець [15], виділяючи в якості функцій управління підприємством наступні: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Відомий учений О.І. Дацій [34] зазначає, що функціями збутової діяльності є продовження процесу безпосереднього виробництва (добробка і підготовка до продажу), що охоплює сортування, фасування, пакування та маркування.

Для ефективної діяльності підприємства збутова діяльність відіграє значну роль, а саме:

визначає остаточно результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку;

приспосовуючи збутову мережу до запитів покупців, виробник має набагато більше шансів для виграшу в конкурентній боротьбі;

збутова мережа продовжує процес виробництва, здійснюючи підготовку товару до продажу;

під час збуту ефективніше відбувається виявлення і вивчення смаків та вподобань споживачів.

На нашу думку, формування ефективних управлінських рішень стосовно збутової діяльності передбачає планомірне, системне застосування певних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, аналіз та координація. Детальніше функції менеджменту збуту продукції підприємства зображені на рис. 1.2 [42].

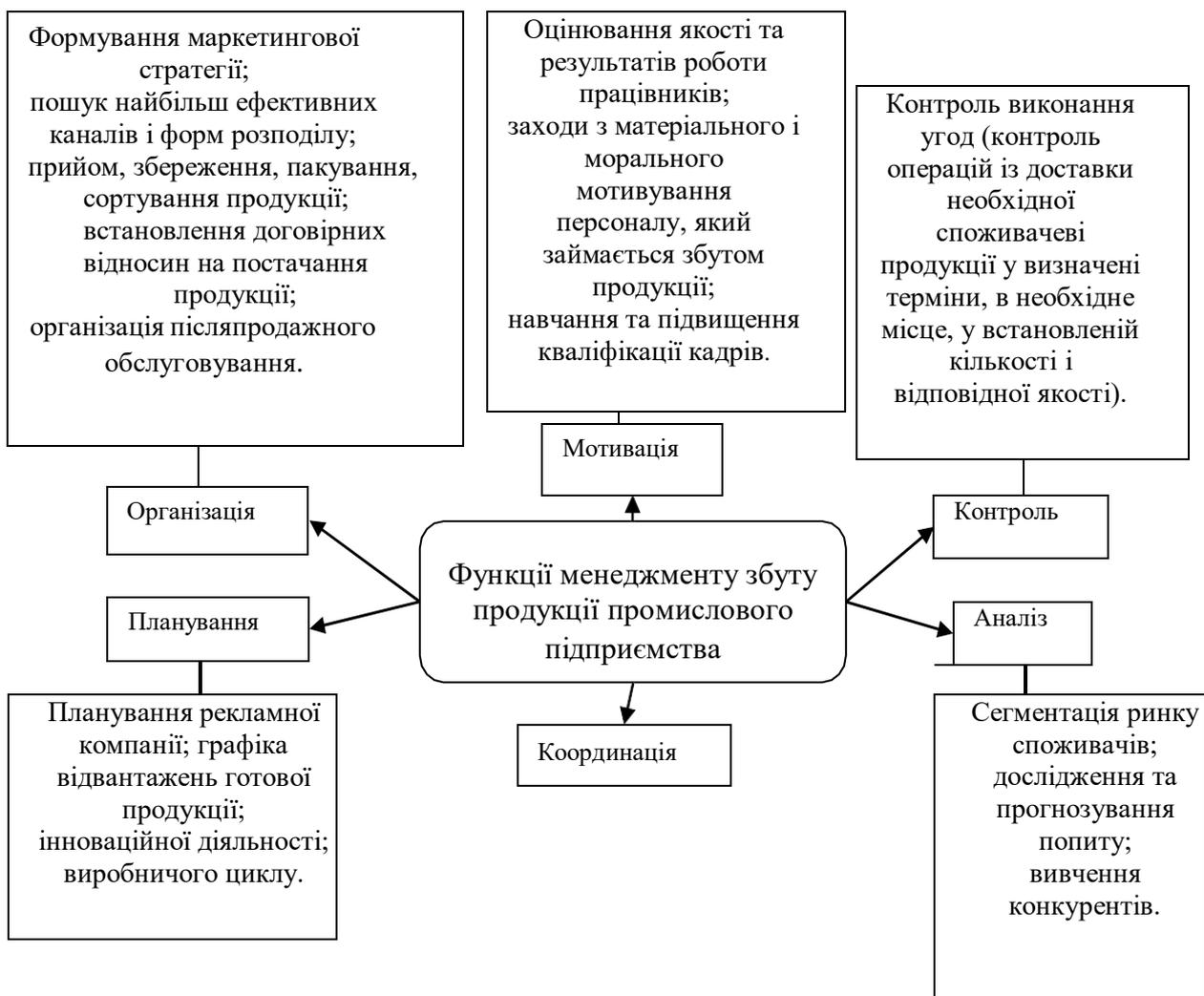


Рисунок 1.2 – Функції менеджменту збуту продукції промислового підприємства (складено автором на основі [42])

Вважаємо, що наведені функції є основоположними й комплексно характеризують процес менеджменту збуту продукції підприємства. Зазначені

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

Виконання розглянутих функцій веде до виникнення комерційних потоків розподілу між учасниками процесу обміну, спрямованих у взаємно протилежних напрямках (рис. 1.3) [15].

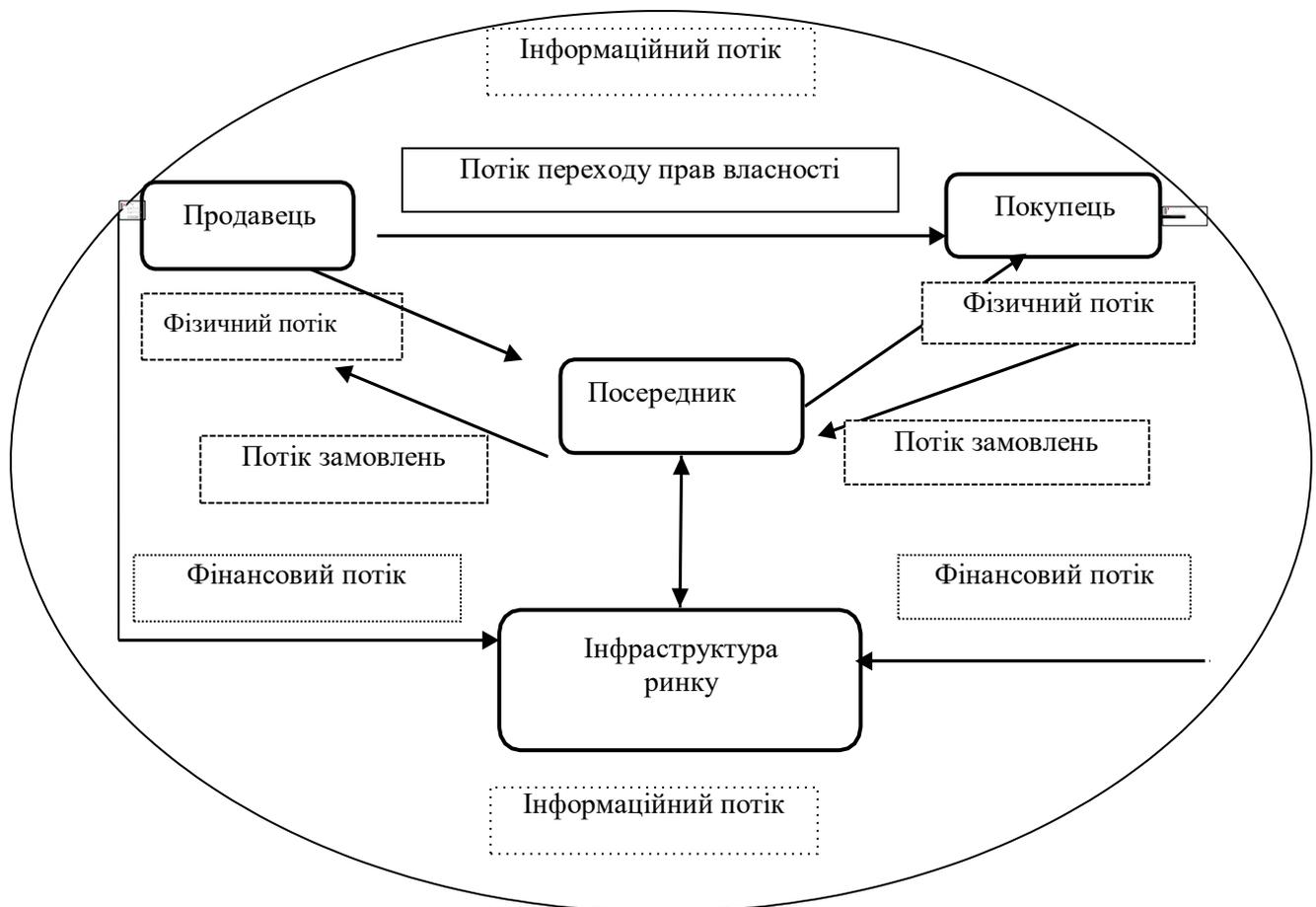


Рисунок 1.3 – Комерційні потоки, що формуються при здійсненні збуту продукції підприємства (складено автором на основі [15])

Усього в каналі збуту можна виділити п'ять типів потоків: потік прав власності – перехід прав власності на продукти від одних власників до інших; фізичний потік – послідовне фізичне переміщення продуктів від виробника через

посередників до кінцевого споживача; потік замовлень – замовлення, що надходять від покупців і посередників; фінансовий потік – різні виплати, рахунки, комісійні, котрі рухаються від кінцевого споживача до виробника і посередників; потік інформації – потік, що поширюється в двох напрямках, – інформація про ринок рухаються в бік виробника, інформація про пропоновані продукти з ініціативи виробника і посередників спрямовується в бік ринку. Отже, наявність каналу збуту має на увазі розподіл функцій і потоків між учасниками обміну [13].

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

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

Процес організації збутової діяльності на підприємстві доцільно розглянути як такий, що складається із двох напрямків [23]: по-перше, він повинен забезпечити оптимальне сполучення та ефективне використання усіх видів економічних ресурсів для отримання фінансових результатів від виробничо-збутової діяльності; по-друге, процес організації через реалізацію функцій управління повинен координувати та контролювати збутову діяльність.

Збутова система виробничого підприємства є сукупністю суб'єктів збутової діяльності з визначеними функціональними повноваженнями і обов'язками і визначеними організаційно-правовими взаємовідносинами та взаємозв'язками. Правильно побудована система збуту товарів є завершальною стадією в господарській діяльності підприємства зі створення, виробництва і доведення товару до виробника. Власне, споживач чи визнає, чи не визнає зусилля підприємства

корисними та потрібними для себе, і, відповідно, купляє чи не купляє його продукцію та послуги [37].

На нашу думку, підсистеми управління необхідно розглядати з точки зору об'єкта управління, а саме: управління інноваціями, управління якістю і конкурентоспроможністю товарів, управління та оптимізація асортименту, управління інтелектуальною власністю. Більш детально зміст управління підсистемами викладено на рис. 1.4 [23].



Рисунок 1.4 – Підсистеми менеджменту збуту продукції підприємства (складено автором на основі [23])

Українські вчені Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна зазначають, що управління позиціонуванням товарів повинно бути спрямоване на забезпечення бажаного місця товарів на зовнішньому ринку й у свідомості покупців у довгостроковій перспективі [16].

На рис. 1.5. зображено формування впливу збутової політики [16].

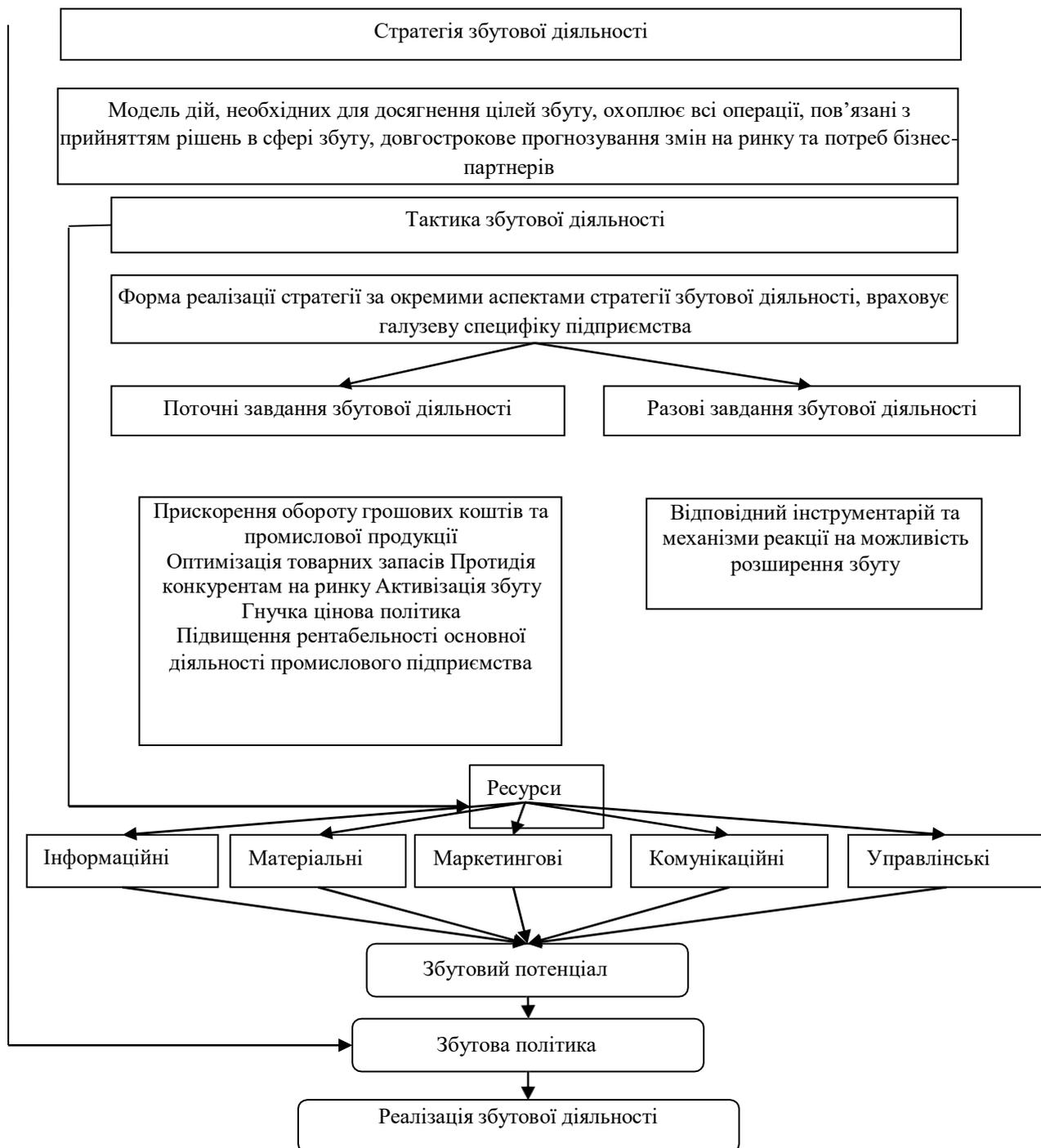


Рисунок 1.5 – Формування впливу збутової політики на реалізацію збутової діяльності підприємства (складено автором на основі [16])

Отже, управління збутовою діяльністю є складним і багатограним процесом і вимагає постійного аналізу й удосконалювання. Поступове збільшення обсягів реалізації вітчизняних виробників зумовлює необхідність формування новітніх дієвих технологій у системах управління збутовою діяльністю [23].

Так, стратегія формує тактику збутової діяльності, яка, своєю чергою, має низку разових (забезпечення відповідного інструментарію та механізмів реакції на можливість розширення збуту) та поточних завдань (прискорення обороту грошових коштів та промислової продукції, оптимізація товарних запасів, протидія конкурентам на ринку, активізація збуту, гнучка цінова політика, підвищення рентабельності основної діяльності промислового підприємства). Тактика передбачає залучення та використання ресурсів (інформаційні, матеріальні, маркетингові, комунікаційні, управлінські), які формують збутовий потенціал та, відповідно, збутову політику реалізації збутової діяльності.

За своєю суттю стратегія збуту становить набір правил для прийняття рішень, якими підприємства керуються при визначенні послідовності дій для розширення збуту підприємства. Завдання тактики збуту полягає у виборі сукупності, послідовності або інтенсивності застосування елементів комплексу маркетингу: товар, ціни, розподіл, збутовий персонал з метою одержання конкурентних переваг. Тактика збуту повинна враховувати можливу реакцію споживачів, постачальників, конкурентів [15].

Збутовий потенціал підприємства можна визначити як сукупність інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських та комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати виведення товару на ринок, його реалізацію за постійного вдосконалення технології збуту, інновації продуктового ряду з урахуванням факторів маркетингового середовища [37].

Збутова політика формується на базі збутового потенціалу підприємства і цілей збуту, встановлених і на стратегічному, і на тактичному рівнях. Організація збутової діяльності повинна бути частиною стратегії управління підприємством і формуватися в процесі складання виробничої програми підприємства. Це

передбачає формування оптимальних партнерських відносин, маркетинговий аналіз, управління якістю та рекламну політику підприємства [43].

1.3. Цінова політика в системі менеджменту збуту продукції підприємства

Збутова діяльність займає одну з ключових позицій у діяльності підприємства, адже вона є заключним етапом його функціонування, а точніше реалізації споживачам кінцевого продукту. І саме від того, наскільки серйозно підприємство поставиться до даного етапу, залежить результат. У сучасних умовах в системі менеджменту збуту продукції підприємства досить важливою є правильно організована цінова політика, оскільки рівень ціни є важливим показником для будь-якого підприємства, тому що від неї залежать результати виробничо-збутової діяльності, такі як прибуток і дохід підприємства. Необхідно приділяти увагу встановленню справедливої та обґрунтованої ціни, бо за умови високої ціни споживачі будуть купувати даний товар у конкурентів, а за низької ціни можуть виникнути питання щодо якості продукції.

Кожне підприємство функціонує для отримання прибутку, і чим вищий він буде, тим краще. Але в даному питанні необхідно знати межу, адже під час установа ціни на товар необхідно враховувати різні аспекти, такі як якість, конкурентоспроможність товару, його собівартість, цінність для споживача та ін.

Ціни і цінова політика – найважливіші елементи в системі менеджменту збуту продукції підприємства. Від них залежить досягнення комерційного успіху, а цінова політика здійснює довготривалий і вирішальний вплив на всю діяльність підприємства [72].

Отже, ціна товару – це оцінка його споживчої вартості з позиції того, хто виробляє або обмінює товар. У цьому визначенні відбито три суттєвих обставини:

ціна узгоджується зі споживчою вартістю товару;

ціна узгоджується з уявленням та оцінками того, хто виробляє або обмінює (продає) товар, а не з оцінками споживача;

ціна залежить від наближеності до кінцевого споживача тих, хто пропонує

товар [17].

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цін на продукцію підприємства, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства [17]. Розроблення цінової політики на підприємстві є багатоетапним процесом та має враховувати аналіз багатьох елементів. На рис. 1.6 показано чинники, що враховуються під час розроблення цінової політики підприємства [72].

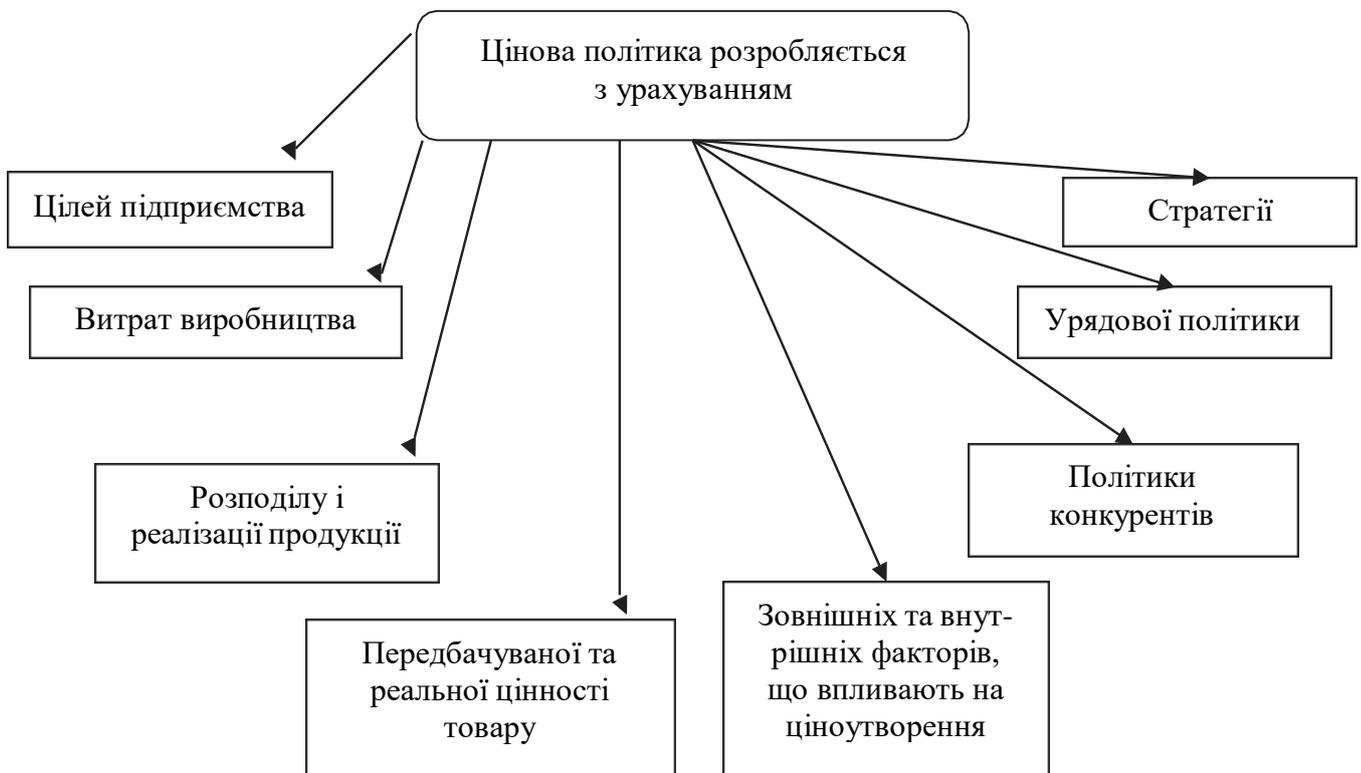


Рисунок 1.6 – Чинники, що враховуються під час розроблення цінової політики підприємства (складено автором на основі [72])

Цінова політика – це діяльність підприємства, спрямована на досягнення його головної мети за допомогою цін. Як правило, вирізняють три основні завдання ціноутворення [17]:

- збільшення продажу продукції підприємства;
- отримання найбільшого прибутку;

збереження наявного становища.

Під час розроблення цінової політики та стратегії формування ціни на продукцію підприємства необхідно враховувати аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на неї (рис. 1.7) [23].

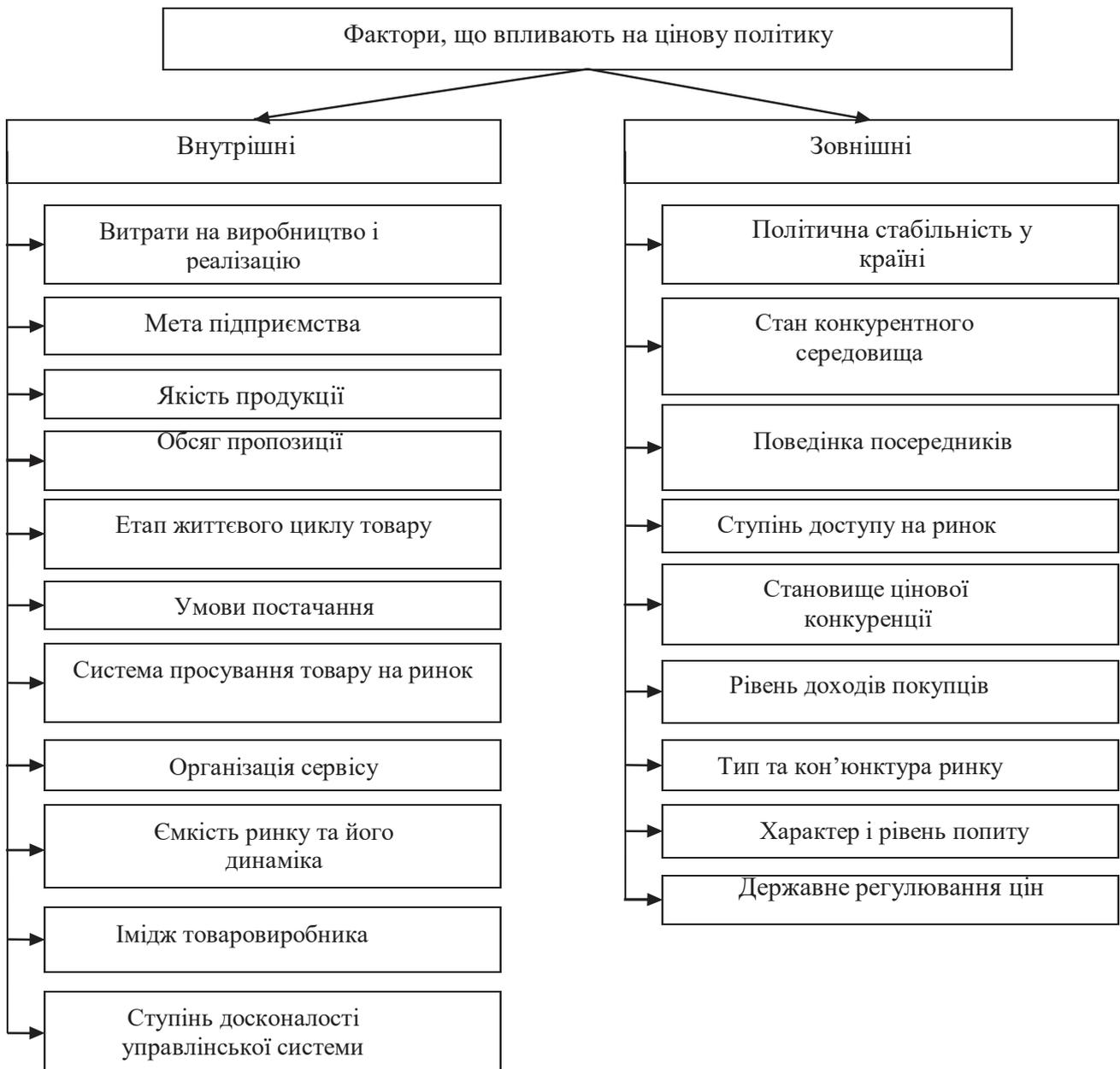


Рисунок 1.7 – Фактори, що впливають на цінову політику підприємства (складено автором на основі [23])

Під час установавання ціни на продукцію підприємства необхідно аналізувати: ціни на продукцію конкурентів, порівняльні характеристики новизни й якості продукції, додаткові послуги, гарантії, що надаються підприємством-виробником, а також урахувати можливість зниження її собівартості [13].

На рис. 1.8 наведено завдання, що вирішуються на підприємстві під час проведення якісної, добре продуманої цінової політики [72].



Рисунок 1.8 – Завдання, що вирішуються при проведенні якісної цінової політики підприємства (складено автором на основі [72])

Завдання цінової політики підприємства – встановлення на свій товар такої ціни, щоб у разі необхідності змінювати її залежно від ситуації на ринку так, щоб досягти бажаного прибутку.

Принципи, що застосовуються під час розроблення цінової політики [23]:

увагу слід звернути насамперед на ті ринки і сегменти, що є стратегічно важливими для підприємства;

цінову політику потрібно зорієнтувати на досягнення головної економічної цілі підприємства – одержання прибутку;

будь-яка ціна не може бути незмінною, тому що вона оптимальна лише для визначених умов і певного часу;

за зміни умов ціна повинна змінюватися;

оптимальною ціною є та, що забезпечує впевненість споживача у вигідності покупки товару;

усе, що вище нульової ціни, приносить прибуток. Також необхідно враховувати такі два фактори, як стратегічний і тактичний, які впливають на формування динаміки цін. Стратегічний фактор що визначає дії на перспективу, він полягає в тому, що ціни формуються на основі вартості товарів. Суть тактичного фактора полягає в тому, що він може змінюватися досить часто, а ціни на конкретні товари формуються під впливом кон'юнктури ринку. Для розроблення якісної цінової політики підприємство повинне використовувати обидва фактори

Процес ціноутворення складається із семи етапів [24]:

Етап 1. Визначення мети ціноутворення (отримання прибутку, виживання підприємства, забезпечення конкурентоспроможності тощо).

Етап 2. Аналіз попиту на товар (оцінювання попиту за різних цін, аналіз факторів впливу на попит, установлення максимальної ціни тощо).

Етап 3. Аналіз витрат (розрахунок постійних, змінних, повних, середніх та маржинальних витрат тощо).

Етап 4. Аналіз цін конкурентів (аналіз реальних цін на конкуруючі товари, порівняння товарів та їхньої якості).

Етап 5. Вибір методу ціноутворення (методи прямого ціноутворення чи непрямого).

Етап 6. Вибір цінової стратегії (стратегія високих цін, низьких цін, проникнення, зняття вершків, ціна – якість тощо).

Етап 7. Встановлення остаточної ціни (перевірка встановленої ціни на відповідність ціновому образу підприємства, прогнозування реакції конкурентів, встановлення остаточної ціни).

Ціноутворення має дуже велике значення в сучасній маркетинговій системі, і залежно від його спрямування здійснюється диференціація товарів, формується інноваційна політика підприємства, визначаються особливості сегментування ринку збуту, проводиться управління життєвим циклом товару, системою стимулювання збуту і т. ін. [37].

Володіння достовірною інформацією про збутову діяльність конкурентів є основним важелем у прийнятті своєчасних рішень у сфері ціноутворення. Результатом аналізу цінової політики конкурентів, що підприємство отримує із різноманітних джерел, є мінімізація витрат, зменшення кількості непередбачуваних ситуацій у сфері цінової політики конкурентів.

Таким чином, цінова політика повинна бути гнучкою і відповідати зовнішнім умовам. Ефективна цінова політика керується такими головними рішеннями та функціями, як [13]:

контроль над мінімальним рівнем ціни: він не може бути нижче, ніж сумарні витрати на виробництво і реалізацію товару;

забезпечення максимально можливого сукупного прибутку від виробничо-збутової діяльності;

використання ціни як одного з головних інструментів управління конкурентною ситуацією на ринку;

встановлення ціни на більш зручному для споживача рівні, ніж конкуренти;

керування загальною ситуацією на ринку;

врахування тенденції розвитку факторів зовнішнього середовища, які є невідконтрольними підприємству;

підтримка та розвиток загальної стратегії підприємства і відповідність головним його цілям та місії. Цінова стратегія – найбільш прийнятний для конкретних умов підхід до формування стратегічної ціни, який з мінімальним

ризиком забезпечує ефективність виробництва і реалізації товарів. Цінова стратегія може базуватися на витратах, на попиті, на конкуренції [42].

Важливим у виборі цінової стратегії є визначення стратегії низьких цін, стратегії високих цін та стратегії нейтральних (середніх) цін. У першому варіанті може виникнути ситуація з перевищенням попиту над пропозицією, тобто підприємство повинне розраховувати свої можливості, адже виконання всіх замовлень є першочерговим завданням, щоб не втратити клієнтську базу і своє положення на ринку. Також є небезпека в тому, що споживачі можуть засумніватися в якості продукції. У другому варіанті підприємство може досить швидко покрити всі витрати, пов'язані з виробництвом і збутом, та отримати прибуток.

Перевагою є те, що завищену ціну знизити легше, ніж підняти занижену ціну, а також у споживача не виникне питань щодо якості продукції. Але застосовувати стратегію високих цін бажано тоді, коли є значні бар'єри для виходу на ринок (захист товарів патентами; відсутність або обмеженість можливостей у конкурентів для розроблення та освоєння аналогічної продукції; висока репутація фірми; володіння ефективнішими каналами збуту та ін.). Щодо стратегії нейтрального ціноутворення, то ціни встановлюються на середньому рівні, що склався на ринку. Отже, як бачимо, вибір стратегії зумовлюється такими факторами, як споживчі властивості, наявність на ринку певної кількості покупців, які могли б заплатити вищу ціну.

Л.В. Балабанова [16] виділяє три групи цінових стратегій: цінові стратегії на нові товари; цінові стратегії на вдосконалені, модернізовані товари; цінові стратегії на традиційні товари.

Досить ефективним інструментом цінової стратегії підприємства є система цінових знижок. Їх застосовують із метою створення додаткових стимулів для споживачів у придбанні товарів. Розмір знижок залежить від характеру угод, умов поставок та платежів, кон'юнктури ринку на момент підписання контрактів, якісних характеристик товару та інших чинників [41].

Основними методами маркетингового ціноутворення є: методи розрахунку цін на основі витрат; метод математичного моделювання залежності ціни від

кон'юнктуру утворюючих чинників; параметричний метод; метод формування ціни з орієнтацією на попит; метод ціноутворення на основі споживчої цінності товару; метод конкурентного визначення цін.

Деякі особливості існують під час розроблення цінової стратегії на певні асортиментні групи виробів, які можна поділити на взаємозамінні та взаємодоповнюючі. Для встановлення цін на групу однорідної продукції певного рівня якості доцільно використовувати цінові лінії, які дають змогу визначити діапазон цін, а також конкретні значення цін у межах цього діапазону. Існує певна особливість установаження цін на взаємодоповнюючі товари, які не можуть використовуватися окремо. У цьому разі стратегія ціноутворення основних товарів полягає в установаженні на них, як правило, низьких цін, а на доповнюючі речі – високих.

Отже, сучасних умовах на формування ціни впливає комплекс політичних, економічних та соціальних чинників. Для підприємства є досить важливим етапом установаження ціни, адже метою його функціонування є отримання максимального прибутку. Також важливо, щоб ціна відповідала якості товару. Обрана підприємством цінова політика впливає на ефективність його роботи на ринку. Кожному підприємству необхідно не лише виробити, а й збути свій товар з умовою отримання прибутку, а це стає можливим лише за правильного вибору цінової політики та стратегії ціноутворення.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про значення управління збутовою політикою підприємства були зроблені наступні висновки:

1. Під збутовою діяльністю підприємства розуміємо комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків. Головна мета збутової діяльності – це максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів

конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку в поточному періоді та в майбутньому, спрямоване на довготривалу ринкову стійкість організації через створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

2. Основними складовими елементами системи збуту продукції підприємства є наступні: збутові стратегії маркетингу (особливо в частині позиціонування, яке частково складає аргументацію продажів); принципи організації збутової діяльності; регламентна політика (особливо в частині стимулювання збуту, що також відноситься до аргументації); товарна політика; цінова політика; політика товароруху (розподілу) (принципи формування каналів просування товарів); політика комерційного кредитування; інкасаційна політика, під якою маються на увазі принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості; політика транспортування; організаційні аспекти збуту.

3. У сучасних умовах в системі менеджменту збуту продукції досить важливою є правильно організована цінова політика, оскільки рівень ціни є важливим показником для будь-якого підприємства, тому що від неї залежать результати виробничо-збутової діяльності, такі як прибуток і дохід підприємства. Необхідно приділяти увагу встановленню справедливої та обґрунтованої ціни, бо за умови високої ціни споживачі будуть купувати даний товар у конкурентів, а за низької ціни можуть виникнути питання щодо якості продукції.

У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано систему менеджменту збуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»..

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Історія створення ТОВ «Глобинського м'ясокомбінату»:

У 1998 році було засновано «Глобинський м'ясокомбінат» — невеличку бійню з добовою продуктивністю до 2 тонн м'яса.

На сьогодні — це один з найпотужніших м'ясокомбінатів України, що виробляє понад 100 тонн м'ясної продукції на добу. «Глобинський м'ясокомбінат» — одне з головних підприємств корпорації «Глобіно». Також, до групи компаній «Глобіно» входять: «Глобинський маслозавод», «Глобинський свинокомплекс», «Глобинський м'ясо-молочний комплекс», проектно-будівельне управління «Дніпро» та Торговий дім «Глобіно».

«Глобинський м'ясокомбінат» відрізняється своїм постійним динамічним розвитком в умовах сучасної ринкової економіки. Завдяки бездоганній якості своєї продукції, використанню нових технологій та професійній роботі колективу, торгова марка «Глобіно» заслужила довіру як з боку споживачів, так і ділових партнерів та привела свій бренд на провідні позиції.

Місце знаходження:

Юридична адреса: Україна, Полтавська область, місто Глобіне, вул. К. Маркса, 228.

Форма власності:

Товариство з обмеженою відповідальністю

Основна діяльність:

«Глобинський м'ясокомбінат» - підприємство з багатими виробничими традиціями, яке на сьогоднішній день входить до трійки найкращих і

найпотужніших виробників м'ясної продукції в нашій країні. Підприємство також відоме далеко за її межами і всіляко сприяє формуванню позитивного іміджу України в Європі.

Асортимент компанії «Глобинський м'ясокомбінат» включає близько 200 найменувань продукції. Це варені ковбаси і сосиски, варено-копчені та напівкопчені, сиров'ялені та сирокопчені ковбаси, шинка, а також м'ясні та курячі делікатеси.

Асортимент продукції поповнюється новинками, дозволяючи змінювати асортимент відповідно до уподобань споживачів. Висока якість нашої продукції підтверджена сертифікатами, висновками державної санітарно-епідеміологічної експертизи і ветеринарними свідоцтвами.

Структура управління:

Згідно статуту ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ ТОВАРИСТВА.

Вищим органом Товариства є збори його засновників. Вони складаються з засновниками Товариства, або призначених ними представників.

Засновники мають право призначити для роботи в зборах засновників своїх представників. Представники можуть бути постійними, або призначеними на певний термін. Засновник має право у будь-який час замінити свого представника, повідомивши про це решту засновників Товариства. Засновник має право передавати свої повноваження в зборах іншому засновнику, чи його уповноваженому Представнику. Збори засновників обирають голову зборів засновників Товариства, який організовує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана засновникам Товариства. По їх вимозі повинні видаватися засвідчені витяги з книги протоколів.

Збори засновників правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства.

Кожен з засновників Товариства має право вимагати розгляду будь-якого питання на зборах засновників за умови, що воно було ним поставлене не пізніше як

за 25 днів до початку зборів. Допускається прийняття рішення шляхом опитування в порядку, що визначається зборами засновників, або чинним законодавством.

Збори засновників скликаються не менше як двічі на рік. Позачергові збори засновників скликаються головок Товариства, виконавчим органом чи ревізійною комісією у випадках, що передбачені цим Статутом, рішенням зборів засновників або чинним законодавством. Засновники Товариства, що володіють в сукупності 2% голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності Товариства.

Про проведенні зборів засновників, засновники повідомляються письмовим повідомленням із зазначенням відомостей, обсяг яких встановлюється зборами засновників, або чинним законодавством.

Засновник має у зборах кількість голосів, пропорційну його внеску до Статутного Фонду Товариства.

Збори є правомочними, якщо на них присутні засновники (представники засновників), що володіють у сукупності більш як 60 відсотками голосів, а з питань, що вимагають одностайності, — усі засновники.

До виключної компетенції зборів засновників належать;
визначення основний напрямків діяльності Товариства, затвердження планів та звітів про їх виконання;

зміна і доповнення Статуту Товариства;

обрання та виключення членів виконавчого органу та ревізійної комісії;
затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, філії, представництва, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку; визначення порядку покриття збитків;

створення, реорганізація і ліквідація дочірній підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень про них;

винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Товариства;

затвердження правил процедури та інших, внутрішніх документів Товариства, визначення його організаційної структури;

визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, Філій та представництв;

прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

вирішення питань про придбання Товариством частки Учасника;

затвердження порядку розподілу та використання прибутку, нормативів та порядку > творення фондів Товариства;

виключення Учасника з Товариства;

призначення та звільнення директора Товариства;

встановлення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових внесків;

З питань, що зазначені в п. ма", "б", "й", V цієї статті, рішення приймаються одностайно, з решти питань - простою більшістю голосів. При вирішенні питання, зазначеного у пункті "к", засновник, про виключення якого йдеться, участі в голосуванні не бере.

Виконавчим органом Товариства є директор, що призначається зборами засновників

Директор Товариства:

затверджує поточні плани діяльності Товариства і заподи, що є необхідними для вирішення його завдань;

затверджує щорічний кошторис, штатний розклад і посадові оклади співробітників апарату, встановлює показники, розмір та строки їх преміювання;

затверджує ціни на продукцію і тарифи на послуги;

затверджує нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями Товариства;

приймає на роботу і звільняє з роботи співробітників Товариства, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;

подає на затвердження зборів засновників річний звіт та баланс Товариства;

забезпечує виконання рішень зборів засновників;

приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності і Товариства.

Передбачається що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро)

Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

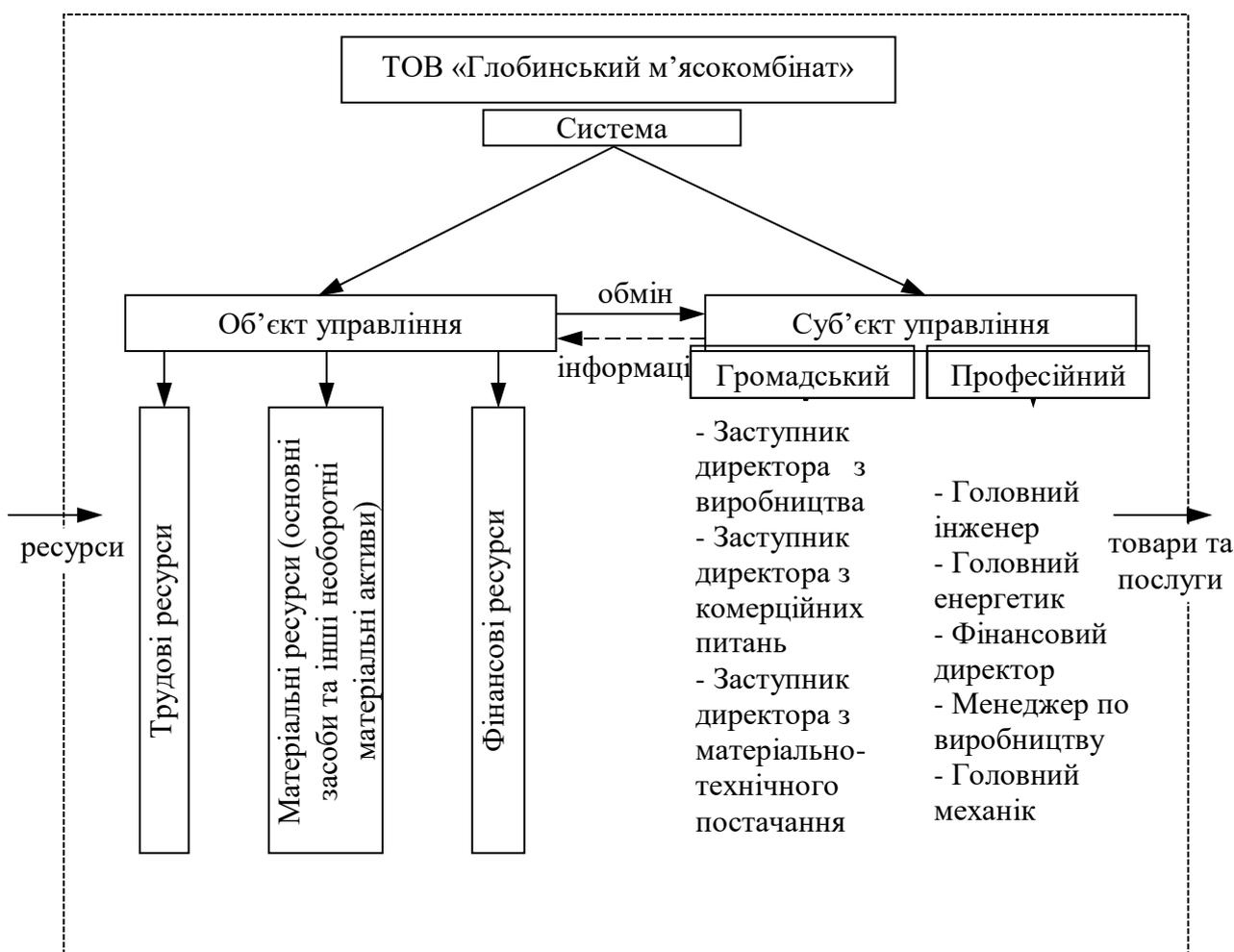


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

На ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є директор якому підпорядковується головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з матеріально-технічного постачання.

Далі кожному директоріві і бухгалтерові підпорядковуються різні підрозділи.

Далі на рис. 2.2. зобразимо систему управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» і відобразимо суб'єкт управління (керуючу підсистему) та об'єкт управління (керовану підсистему) та їх взаємозв'язок.

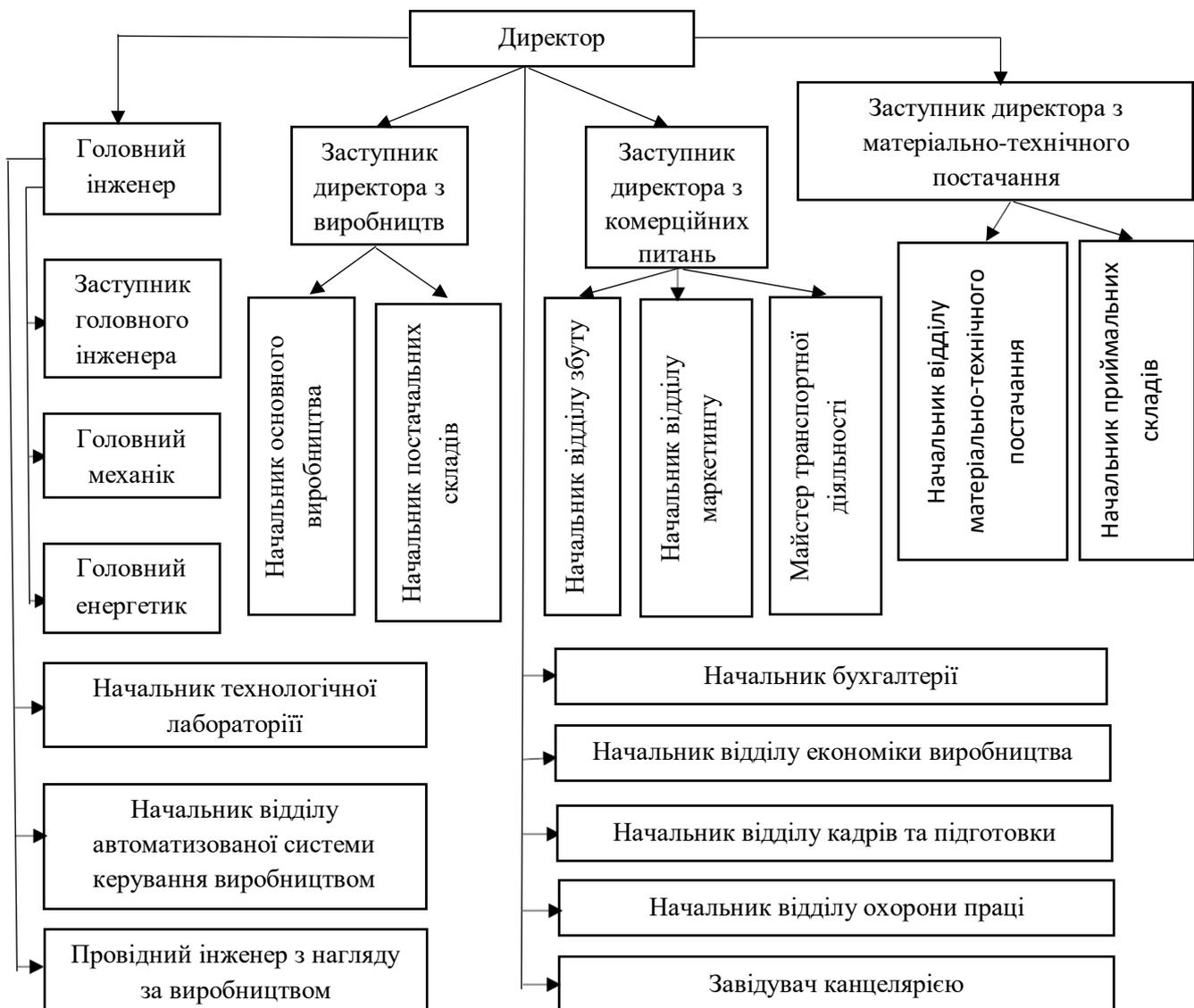


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Організаційна структура управління складається з директора якому підпорядковується головний інженер, заступник директора з виробництва, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з матеріально-технічного постачання, начальник відділу економіки виробництва, начальник відділу кадрів та підготовки та начальник відділу охорони праці.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток економіки країни; 2. Соціально-політична стабільність; 3. Зростання ринку продажу; 4. Обґрунтоване законодавство; 5. Входження в нові ринки (сегменти); 6. Розширення виробництва для потреб споживачів; 7. Зниження рівня конкуренції; 8. Зовнішні мережеві структури; 9. Швидкий розвиток інфраструктури; 10. Поява нових постачальників; 11. Швидке зростання ринку; 12. Підвищення авторитету українських виробників у Європі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі темпи інфляції; 2. Політична нестабільність; 3. Високий рівень інфляції; 4. Політична нестабільність; 5. Економічний спад; 6. Уповільнений темп зростання ринку або його спад; 7. Високі податки; 8. Зміни в потребах споживачів; 9. Зниження курсу національної валюти; 10. Негативна екологічна ситуація.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявні конкурентні переваги; 2. Повна компетентність в ключових поняттях; 3. Хороше враження покупців про компанію; 4. Сильні позиції у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; 5. Власна технологія; 6. Більш низькі витрати; 7. Увага до зниження витрат; 8. Достатні фінансові ресурси; 9. Досвід у розробці нових товарів; 10. Вищі за середні технологічні та інноваційні навички; 11. Перевірений менеджмент. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішні виробничі проблеми; 2. Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; 3. Вузький асортимент продукції; 4. Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; 5. Собівартість кожного виробу, вища ніж у конкурентів. 6. Слабка система розподілу; 7. Постійні атаки конкурентів; 8. Недостатня кількість талановитих працівників; 9. Відсутність системи стимулювання персоналу; 10. Недостатня мотивація персоналія персоналу.

Складаємо матрицю SWOT- аналізу:

Можливості + Сильні сторони
(12+16=18)

Можливості + Слабкі сторони
(12+10=27)

Загрози + Сильні сторони
(11+16+27)

Загрози + Слабкі сторони
(11+10=21)

Рис. 2.3. – Матриця SWOT-аналізу підприємства – проведення розрахунку.

Далі визначаємо стратегію підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент аналізу, а саме максимально можливі суми факторів:

Стратегія зростання (28)

Стратегія обмеженого зростання (27)

Стратегія утримання позицій (22)

Стратегія ліквідації або реструктуризації
(перепрофілювання) (21)

Рис. 2.4 – Матриця SWOT-аналізу підприємства – визначення стратегії

Далі проаналізуємо основні показники по персоналу підприємства:

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за категоріями зайнятих у 2018 – 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020р.		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р. до	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2018р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	377	13,20	329	12,62	348	13,71	0,51	1,09
У тому числі:								
Керівники	35	9,28	37	11,25	38	10,92	1,64	-0,33
Спеціалісти	103	27,32	81	24,62	92	26,44	-0,88	1,82
технічні працівники	239	63,40	211	64,13	218	62,64	-0,76	-1,49
Виробничий персонал	2479	86,80	2278	87,38	2191	86,29	-0,51	-1,09
Разом	2856	100	2607	100	2539	100	-	-
Кількість виробничого персоналу на 1особу управлінського персоналу	7,58		7,92		7,30		-0,28	-0,63

Здійснивши аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за категоріями зайнятих, можна сказати, що чисельність персоналу в цілому по підприємству за 2018 – 2020 рр. змінюється кожного року, але не суттєво. Оскільки, в 2018 р. загальна кількість становила 2856 осіб, в 2019 р. – 2607 осіб, а в 2020 р. знизилася до 2539 осіб. При цьому чисельність управлінського персоналу у 2020р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 29 осіб, а з 2019 р. збільшилася на 19 осіб. Керівники в 2018 р. склали 35 осіб, в 2019 р. – 37 осіб, а в 2020 р. – 38 осіб. Спеціалісти: в 2018 р. – 103 особи, в 2019 р. – 81 особа, а в 2020 р. – 92 особи. Технічні працівники: в 2018 р. – 239 осіб, в 2019 р. – 211 осіб, а в 2020 р. – 218 осіб. Питома вага виробничого персоналу в 2018 р. склала 86,80 %, в 2019 р. – 87,38 %, а в 2020 р. зменшилася до 86,29 %. Кількість виробничого персоналу на одного управлінського на підприємстві протягом аналізованого періоду склала 8 осіб.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р. до	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Молодь віком 15 – 24 років	326	11,41	411	15,77	393	15,48	4,07	-0,29
25 – 49 років	1148	40,20	1287	49,37	1311	51,63	11,43	2,26
50 – 59 років	635	22,23	692	26,54	758	29,86	7,63	3,32
60 – 65 років	531	18,60	127	4,87	51	2,01	-16,59	-2,86
Пенсійного віку	216	7,56	90	3,45	26	1,02	-6,54	-2,43
Разом	2856	100	2607	100	2539	100	-	-

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр. свідчить про те, що найбільшу частку працівників на підприємстві складає персонал категорії 25 – 49 років, що становить близько 50 %. Це є позитивним для діяльності підприємства, оскільки такі працівники є найбільш

активними та продуктивними. Їх частка в 2018 р. склала 40,20 % (1148 осіб), в 2019 р. – 49,37 % (1287 осіб), а в 2020 р. – 51,63 % (1311 осіб). Ще кращим для підприємства є те, що найменшу кількість становлять працівники пенсійного віку: 2018 р. – 216 осіб (7,56 %), в 2019 р. – 90 осіб (3,45 %), а в 2020 р. їх кількість зменшилася до 26 осіб (1,02 %). При чому їх питома вага кожного року зменшується: 2020 р. порівняно з 2018р. на 6,54 %, а порівняно з 2019 р. – на 2,43%.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	-	-	-	-	-	-	-	-
Початковий рівень вищої освіти	2174	76,12	1899	72,84	1743	68,65	-7,47	-4,19
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	453	15,86	537	20,60	631	24,85	8,99	4,25
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	229	8,01	171	6,56	165	6,50	-1,51	-0,06
Разом	2856	100	2607	100	2539	100	X	X
Перекваліфікація персоналу	163	5,71	178	6,83	194	7,65	1,94	0,82
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр. свідчить про те, що найбільшу частку працівників на підприємстві складає персонал, що має початковий рівень вищої освіти. Хоча їх частка на підприємстві протягом аналізованого періоду зменшується: в 2018 р. склала 76,12 % (2174 осіб), в 2019 р. – 72,84 % (1899 осіб), а в 2020 р. – 68,65 % (1743 осіб).

Це спричинено тим, що спостерігається зростання питомої ваги працівників, які мають перший рівень вищої освіти – «бакалавр»: в 2018р. – 15,86 % (453 особи), в 2019р. – 20,60 % (537 осіб), а в 2020 р. – 24,85 % (631 особа). Найменша кількість працівників на підприємстві з другим рівнем вищої освіти – «магістр», що

поступово зменшується кожного року: 2018 р. – 229 осіб (8,01 %), 2019 р. – 171 особа (6,56 %), 2020 р. – 165 осіб (6,50 %).

Такі зміни спричинені тим, що працівники які мають другий рівень вищої освіти переходять на іншу більш престижну, високооплачувану, більш вигідну для них роботу, а на підприємство набирають знову «новачків».

Щорічно на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відбувається перекваліфікація персоналу: 2018 р. – 164 особи (5,71 %), 2019 р. – 178 осіб (6,83 %), 2020 р. – 194 осіб (7,65 %). Як бачимо, кожного року даний відсоток зростає.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+, -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	0,20	0,24	0,27	0,07	0,03
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,07	0,06	0,05	-0,02	-0,01
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,07	0,06	0,05	-0,02	-0,01
Коефіцієнт абстентеїзму, %	0,08	0,07	0,05	-0,03	-0,02
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	0,05	0,03	0,07	0,02	0,04

Аналіз показників плинності персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр. показав, що персонал на підприємстві є більш-менш стабільний. Однак, відбувається збільшення коефіцієнту оновлення персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. на 0,07 %, з 2019 р. – на 0,03 %.

Коефіцієнт вибуття персоналу протягом аналізованого періоду зменшується, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства. У 2018 р. цей показник становить 0,07 %, у 2019 р. – 0,06 %, у 2020 р. – 0,05 %.

Коефіцієнт плинності кадрів протягом 2018 – 2020 рр. також спадає.

Коефіцієнт абстентеїзму даного підприємства має позитивний характер, оскільки протягом аналізованого періоду кожного року зменшується: в 2020 р. порівняно з 2018р. на 0,03 %, а порівняно з 2019 р. – на 0,02 %.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності також змінюється наступним чином: у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 0,02 %, а порівняно з 2019 р. – на 0,04 %.

Таблиця 2.6 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 – 2020 рр., у тис. грн.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума	%	Сума	%	Сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	180442	100	193867	100	210686	100	30244	-	16819	-
в тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	129557	71,8	141293	72,9	156391	74,2	26834	2,4	15098	1,3
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	35366	19,6	39878	20,6	45902	21,8	10536	2,2	6024	1,6
з нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	14748	41,7	16366	41,0	16684	36,3	1936	-5,4	318	-4,7
- премії за виробничі результати	20618	58,3	23512	59,0	29218	63,7	8600	5,4	5706	4,7
1.3 Інші виплати	15519	8,6	12696	6,5	8393	4,0	-7126	-4,6	-4303	-2,5

Дані розрахунки показують, що фонд заробітної плати підприємства в 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 30244 тис. грн., а порівняно з 2019 р. – на 16819 тис. грн.

Фонд основної заробітної плати на підприємстві також зростає: в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 2,4 % (26834 тис. грн.), порівняно з 2019 р. – на 1,3 % (15098 тис. грн.).

Фонд додаткової заробітної плати в 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 2,2 % (10536 тис. грн.), порівняно з 2019 р. – на 1,6 % (60,24 тис. грн.).

Надбавки та доплати на підприємстві знизилися, оскільки піднялися премії за виробничі результати, отже, надбавки: в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 5,4 % (1936 тис. грн.), порівняно з 2019 р. – на 4,7 % (318 тис. грн.).

Відповідно протилежні зміни відбулися в розмірі премій за виробничі результати: в 2020 р. порівняно з 2018 р. зросли на 5,4 % (8600 тис. грн.), порівняно з 2019 р. – на 4,7 % (5706 тис. грн.).

Інші виплати на підприємстві протягом 2018 – 2020 рр. зменшуються за рахунок підвищення фонду основної та додаткової заробітної плати: в 2018 р. – на 7126 тис. грн. (4,6 %), в 2019 р. – на 4303 тис. грн. (2,5 %).

Отже, що підприємство має великі перспективи покращуючи свою господарську діяльність.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр.

Показники	Норма- тив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,57	0,30	0,28	+0,07	-0,20	-0,22
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,43	0,27	0,15	-0,07	-0,23	0,35
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,75	3,31	3,60	-0,25	+1,31	+1,60
Коефіцієнт фінансування	> 1	1,33	1,12	1,90	+0,33	+0,12	+0,90
Коефіцієнт заборгованості	< 1	0,60	0,79	0,42	-0,40	-0,21	-0,58
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-5,09	-130,91	-156,30	-5,89	-130,99	-156,38
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,06	-0,58	-0,79	-0,56	-1,08	-1,29
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,11	-1,36	-1,60	-0,61	-1,86	-2,10
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,10	0,13	0,09	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,80	0,88	0,79	x	x	x

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр. показує, що позитивними показниками є: коефіцієнт концентрації залученого капіталу, що виявився нижчим від нормативу протягом всього аналізованого періоду; коефіцієнт фінансування, нормативне значення якого

становить >1 , а на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. склав 1,33, в 2019 р. – 1,12, а в 2020 р. – 1,90; коефіцієнт заборгованості, який в 2018 р. склав 0,60, в 2019 р. – 0,79, а в 2020 р. – 0,42, що дійсно <1 .

Негативні зміни відбулися в коефіцієнті забезпеченості запасів, коефіцієнті забезпеченості обігових засобів, коефіцієнті маневреності, тобто на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» протягом аналізованого періоду дані коефіцієнтине досягають нормативів, при чому ще зменшуються з кожним роком. Такі зміни звичайно є негативними для діяльності підприємства.

Аналізуючи достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», оцінимо його ліквідність (табл. 2.4).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018- 2020 рр.

Показники	Норматив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт покриття	$> 1-1,5$	3,35	3,24	4,81	+1,85	+1,74	+3,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$> 0,5-0,6$	3,19	3,08	4,66	+2,59	+2,48	+4,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,2-0,3$	0,61	0,43	0,40	+0,31	+0,13	+0,10

Підводячи підсумки зазначених розрахунків, можна сказати, що розглянуті коефіцієнти є всі позитивні, тобто перевищують нормативне значення. А отже, коефіцієнт покриття в 2018 р. перевищив норматив на 1,85, в 2019 р. – на 1,74, в 2020 р. – на 3,31, оскільки його норматив складає $>1-1,5$. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має позитивні зміни, так як його норматив становить 0,5-0,6, а на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. він склав 3,19, в 2019 р. – 3,08, а в 2020 р. – 4,66. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також перевищує норматив, але протягом аналізованого періоду зменшується: в 2020 р. порівняно з 2017 р. на 0,03, а

порівняно з 2018 р. на 0,21. Це свідчить про те, що підприємству слід залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Фінансову стійкість підприємства визначають за системою узагальнюючих та часткових показників (табл. 2.9). Тому проаналізуємо узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	-2926	-31810	-35949
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	1006	-29413	-33500
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + + ряд.1610	1006	-29413	-33500
Запаси – Н4	Ряд. 1100	575	243	230
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	-3501	-32053	-36179
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	431	-29656	-33730
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	431	-29656	-33730

Проаналізувавши приведені показники, відомо, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» характеризується нестійким фінансовим станом, оскільки наявна нестача власних обігових коштів для формування запасів, надлишок власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів наявний в 2018 р., а в останні два роки також спостерігається нестача, що має наростаючий

характер: в 2019 р. вона становила 29656 тис.грн., а в 2020 р. вже склала 33730 тис.грн. Такий передкризовий фінансовий стан характеризується тим, що зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів.

Виходячи з даних підрозділу 2.1 можна зробити такі висновки:

Було розглянуто підприємство ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: У 1998 році було засновано «Глобинський м'ясокомбінат» — невеличку бійню з добовою продуктивністю до 2 тонн м'яса.

На сьогодні — це один з найпотужніших м'ясокомбінатів України, що виробляє понад 100 тонн м'ясної продукції на добу.«Глобинський м'ясокомбінат» — одне з головних підприємств корпорації «Глобино». Також, до групи компаній «Глобино» входять: «Глобинський маслозавод», «Глобинський свинокомплекс», «Глобинський м'ясо-молочний комплекс», проектно-будівельне управління «Дніпро» та Торговий дім «Глобино».

Також було проведено SWOTаналіз.

Потім було проведено аналіз персоналу підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

Здійснивши аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за категоріями зайнятих, можна сказати, що чисельність персоналу в цілому по підприємству за 2018 – 2020 рр. змінюється кожного року, але не суттєво. Оскільки, в 2018 р. загальна кількість становила 2856 осіб, в 2019 р. – 2607 осіб, а в 2019 р. знизилася до 2539 осіб . При цьому чисельність управлінського персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 29 осіб, а з 2019 р. збільшилася на 19 осіб. Керівники в 2018 р. склали 35 осіб, в 2019 р. – 37 осіб, а в 2020 р. – 38 осіб. Спеціалісти: в 2018 р. – 103 особи, в 2019 р. – 81 особа, а в 2020 р. – 92 особи. Технічні працівники: в 2018 р. – 239 осіб, в 2019 р. – 211 осіб, а в 2020 р. – 218 осіб. Питома вага виробничого персоналу в 2018 р. склала 86,80 %, в 2019 р. – 87,38 %, а в 2020 р. зменшилася до 86,29 %. Кількість виробничого персоналу на одного управлінського на підприємстві протягом аналізованого періоду склала 8 осіб.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр. показує, що позитивними показниками є: коефіцієнт концентрації залученого капіталу, що виявився нижчим від нормативу протягом всього аналізованого періоду; коефіцієнт фінансування, нормативне значення якого становить >1 , а на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. склав 1,33, в 2019 р. – 1,12, а в 2020 р. – 1,90; коефіцієнт заборгованості, який в 2018 р. склав 0,60, в 2019 р. – 0,79, а в 2020 р. – 0,42, що дійсно <1 .

Проаналізувавши приведені показники, відомо, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» характеризується нестійким фінансовим станом, оскільки наявна нестача власних обігових коштів для формування запасів, надлишок власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів наявний в 2018 р., а в останні два роки також спостерігається нестача, що має наростаючий характер: в 2019 р. вона становила 29656 тис. грн., а в 2020 р. вже склала 33730 тис.грн.

Далі переходимо до другого підпункту даного розділу, який має назву «Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів. Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в динаміці за останні три роки наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018 - 2020 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	56623,5	61181,5	79005,5	22382	39,53	17824	29,13
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	33640	24595	22903,5	-10736,5	-31,92	-1691,5	-6,88
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	32363,5	31274	15828	-16535,5	-51,09	-15446	-49,39
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	958	874,5	775	-183	-19,10	-99,5	-11,38
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	457	409	236,5	-220,5	-48,25	-172,5	-42,18
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво	2902	2732	2573	-329	-11,34	-159	-5,82
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	73825	74576	80564	6739	9,13	5988	8,03
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	292544	382849	399471	106927	36,55	16622	4,34
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	94433	98659	103459	9026	9,56	4800	4,87

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	180442	193867	210686	30244	16,76	16819	8,68
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	5181	5913	6824	1643	31,71	911	15,41
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	16663	17886	19563	2900	17,40	1677	9,38
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	6521	7634	7753	1232	18,89	119	1,56
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	18001	19534	21658	3657	20,32	2124	10,87
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	15873	16589	17575	1702	10,72	986	5,94
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	3.2 / п.2.4	100,81	140,14	155,25	54,44	54,00	15,11	10,78
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,56	1,74	1,56	1,00	178,57	-0,18	-10,34

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	-	-	-	-	-	-	-
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	-	-	-	-	-	-	-
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	9,04	12,24	25,24	16,20	179,20	13,00	106,21
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	161,54	182,34	340,65	179,11	110,88	158,31	86,82
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	3	2	2	-1	-33,33	0	0
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,29	0,29	0,25	-0,04	-13,79	-0,04	-13,79
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	32,28	25,77	25,90	-6,38	-19,76	0,13	0,50
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	31,79	31,93	27,41	-4,38	X	-4,52	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	47,18	67,45	76,73	29,55	X	9,28	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	6,91	7,74	7,49	0,58	X	-0,25	X

Капітал відіграє значну роль у розвитку підприємства, забезпеченні інтересів його власників та є важливим елементом в управлінні фінансовим станом підприємства та характеризує загальну вартість засобів у будь-яких формах, які інвестуються у створення його активів та являє собою один з найважливіших елементів, які є загальною сумою фінансових ресурсів підприємства (рис. 2.5).

Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2018 р. – 56623,5 тис. грн., в 2019 р. – 61181,5 тис. грн., а в 2020 р. – 79005,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 39,53 %, а порівняно з 2019 р. – на 29,13 %.

Середньорічна вартість власного капіталу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відображає частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок власних засобів підприємства та вкладених коштів власників. Його значення в 2018 р. складало 33640 тис. грн., в 2019 р. – 24595 тис. грн., а в 2020 р. – 22903,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 31,92 %, а порівняно з 2019 р. – на 6,88 %. Таке спадання характеризує низький рівень формування і не ефективний розподіл прибутку підприємства.

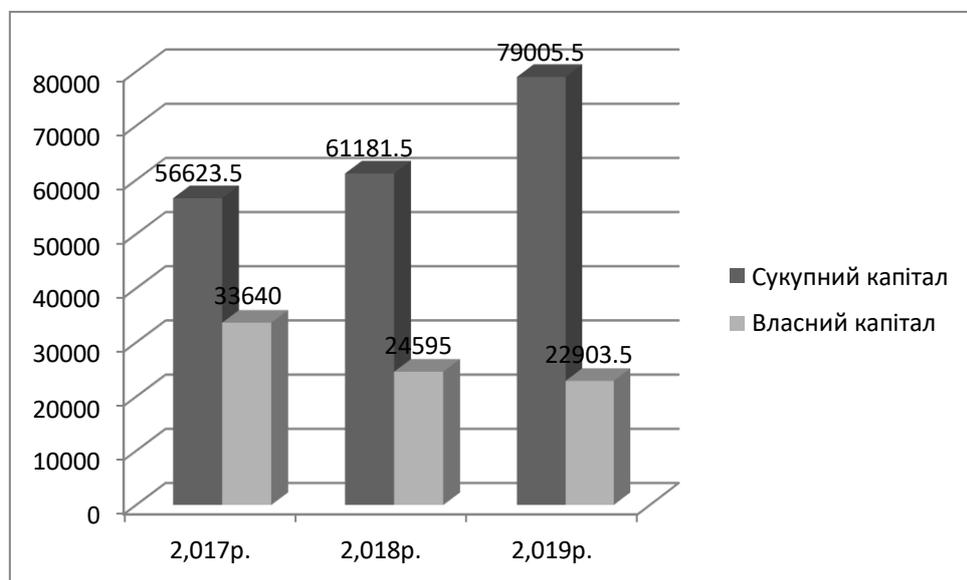


Рисунок 2.5 – Капітал ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис. грн.

Значно змінилися й ресурси підприємства, а отже:

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 16535,5 тис. грн., тобто на 51,09 %, а порівняно з 2019 р. – на 15446 тис. грн., тобто на 49,39 %.

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 183 тис. грн., тобто на 19,10 %, а порівняно з 2019 р. – на 99,5 тис. грн., тобто на 11,38 %. Зменшення даних показників не є позитивним для підприємства.

Середні залишки оборотних засобів також зменшуються протягом аналізованого періоду, оскільки в 2020 р. порівняно з 2018 р. знизилися на 220,5 тис. грн., тобто на 48,25 %, а порівняно з 2019 р. – на 172,5 тис. грн., тобто на 42,18 %. Дивлячись на такі зміни, підприємство повинно визначити необхідну кількість залишків, оскільки вони повинні бути в наявності, але не перевищувати норму.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. складала 2902 осіб, у 2019 р. – 2732 осіб, а в 2020 р. їх кількість знизилася до 2573 осіб. Зменшенню кількості працівників підприємства сприяє перехід на автоматизоване виробництво, нові обладнання та техніку. Це позитивно впливає на діяльність підприємства, оскільки продуктивність праці працівників протягом аналізованого періоду збільшується, а середньомісячна заробітна плата зростає.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. – 73825 тис. грн., в 2019 р. – 74576 тис. грн., а в 2020 р. – 80564 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 6739 тис. грн. (9,13 %), а порівняно з 2019 р. – на 5988 тис. грн. (8,03 %). Такі зміни характеризують позитивний стан підприємства.

Зростання відбулося й обсягу реалізованої продукції. У 2020 р. порівняно з 2018 р. на 36,55 % (106927 тис. грн.), а порівняно з 2019 р. – на 4,34 % (16622 тис. грн.). Дане зростання спричинене тим, що підприємство в процесі свого існування збільшило обсяг виробництва продукції і відповідно кількість точок збуту та почало виходити на нові ринки.

Відбулися й деякі зміни операційних витрат підприємства. Їх сума у 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 9026 тис. грн., тобто на 9,56 %, а порівняно з 2019 р. – на 4800 тис. грн., тобто на 4,87 %.

Фонд оплати праці усіх працівників протягом 2018 - 2020 рр. має позитивні зміни: у 2018 р. – 180442 тис. грн., в 2019 р. – 193867 тис. грн., а в 2020 р. становив 210686 тис. грн., тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 30244 тис. грн. (16,76 %), а порівняно з 2019 р. – на 16819 тис. грн. (8,68 %).

Відповідно це позначилося на середньомісячній заробітній платі одного працівника. Отже, в 2020 р. порівняно з 2018 р. сума збільшилася на 1643 грн., тобто на 31,71 %, а порівняно з 2019 р. – на 911 грн., тобто на 15,41 %, оскільки, в 2018 р. даний показник становив 5181 грн., в 2019 р. – 5913 грн., а в 2020 р. зріс до 6824 грн.. Таке зростання не є значним, але все ж таки зміни відбуваються на краще. Підвищення даного показника спричинене зменшенням штату працівників підприємства.

Фінансові результати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» також несуть позитивні зміни, що відображено на рис. 2.6:

Валовий прибуток ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. становив 16663 тис. грн., в 2019 р. – 17776 тис. грн., а в 2020 р. – 19563 тис. грн.. В 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшився на 2900 тис. грн., тобто на 17,40 %, а порівняно з 2019 р. – на 1677 тис. грн., тобто на 9,38 %. Даний показник зростає швидкими темпами і свідчить про те, що на підприємстві чиста виручка перевищує виробничу собівартість.

Прибуток від операційної діяльності це прибуток від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. Протягом аналізованого періоду його сума збільшується: у 2018 р. склав 6521 тис. грн., а в 2019 р. – 7634 тис. грн., а в 2020 р. становив 7753 тис. грн., тобто спостерігається поступове але досить велике збільшення: в 2020 р. порівняно з 2018 р. – на 18,89 %, порівняно з 2019 р. – на 1,56 %.

Показник прибутку від звичайної діяльності до оподаткування також має тенденцію зростання: в 2018 р. склав 18001 тис. грн., в 2019 р. – 19534 тис. грн., а у

2020 р. – 21658 тис. грн., Тобто, в 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшується на 20,32 %, а порівняно з 2019 р. – на 10,87 %.

Підвищення відбулося й чистого прибутку підприємства протягом аналізованого періоду 2018 – 2020 рр.. В 2018 р. підприємство отримало прибуток в 15873 тис. грн., у 2019 р. – 16589 тис. грн., а в 2020 р. – 17575 тис. грн.

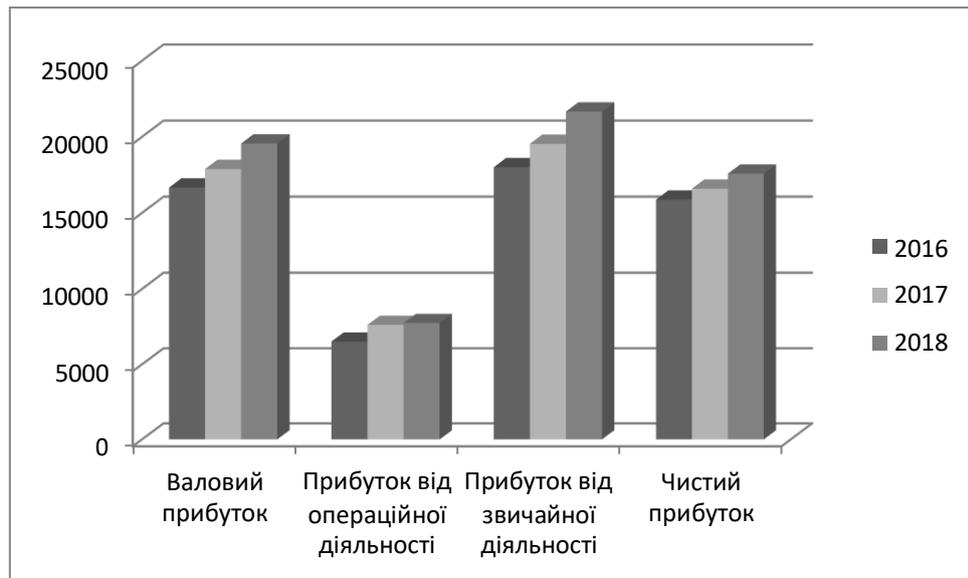


Рисунок 2.6 – Фінансові результати ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», тис. грн.

Далі слід охарактеризувати показники ефективності використання ресурсів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: Продуктивність праці за 2018 – 2020 рр., як зазначалося раніше збільшується неабиякими темпами: в 2020 р. порівняно з 2018р. на 53,6 %, а порівняно з 2019 р. – на 7,14 %.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року змінювався наступним чином: в 2018 р. становив 0,56 %, в 2019 р. – 1,74 %, в 2020 р. – 1,56 %. Темп приросту в 2020 р. порівняно з 2018 р. склав 178,57 %, порівняно з 2019 р. – -10,34%.

Фондовіддача на підприємстві збільшується: в 2017 р. становила 9,04 грн./грн., у 2019 р. – 12,24 грн./грн., а в 2020 р. – 25,24 грн./грн.. Тобто в 2019 р. порівняно з 2018 р. відбулося збільшення на 179,20 %, а порівняно з 2019 р. – на

106,21 %. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів протягом аналізованого періоду зростає: в 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 179,11 обороти (110,88 %), а порівняно з 2019 р. – на 158,31 обороти (86,82 %).

Середній період обороту оборотних засобів на підприємстві в 2018 р. становив 3 дні, в 2019 р. – 2 дні, в 2020 р. – 2 дні. Тобто підприємство з кожним роком покращує свою діяльність. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) характеризується так: в 2020 р. порівняно з 2018 р. та 2019 р. зменшився на 0,04 обороти (13,79 %). Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції протягом 2018 - 2020 рр. змінюються в наступному напрямку: в 2018 р. вони склали 32,28 коп., в 2019 р. знизилися до 25,77 коп., а в 2020 р. підвищилися до 25,9 коп. Для оцінки ефективності роботи підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» проаналізуємо його показники рентабельності (рис. 2.7):

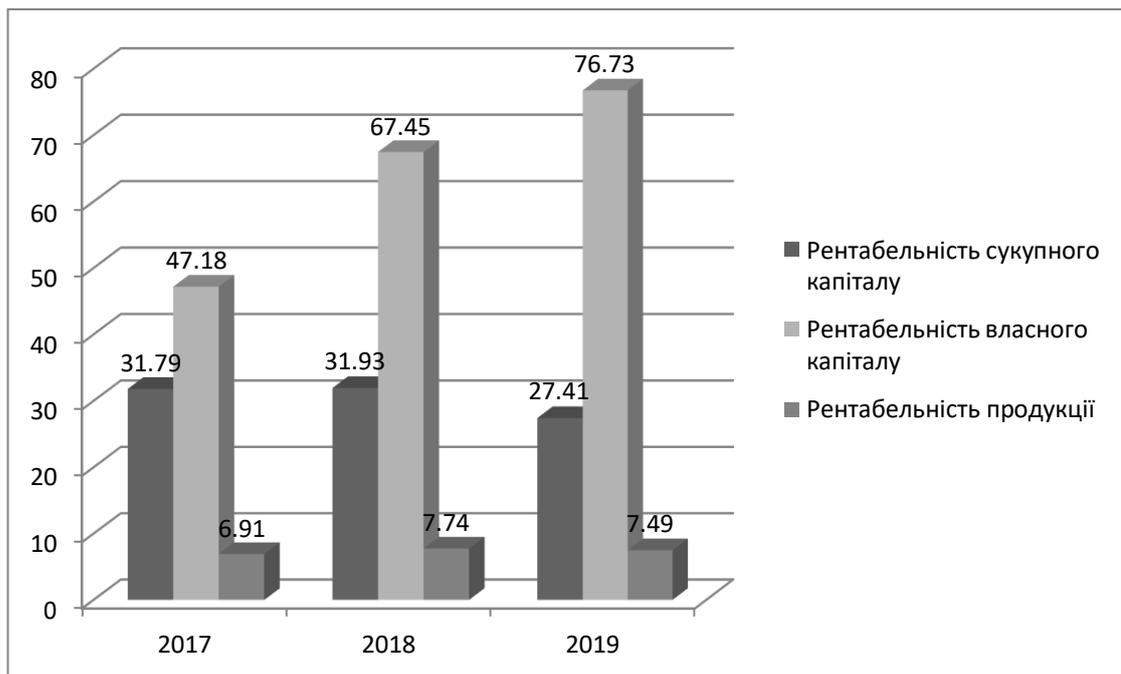


Рисунок 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», %

Рентабельність сукупного капіталу в 2018 р. становила 31,79 %., в 2019 р. збільшилася до 31,93 %., а в 2020 р. складала 27,41 %. Тобто в 20120 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 4,38 %, а порівняно з 2019 р. – на 4,52 %.

Рентабельність власного капіталу є значною і має досить високі результати: в 2018 р. становила 47,18 %, в 2019 р. збільшилася до 67,45 %, а в 2020 р. вже складала 76,73 %. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. збільшилася на 29,55 %, а порівняно з 2019 р. – на 9,28 %.

Рентабельність продукції в 2018 р. становила 6,91 %, в 2019 р. збільшилася до 7,74 %, в 2020 р. не значною мірою, але знизилася до 7,49 %. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. підвищилася на 0,58 %, а порівняно з 2019 р. – на 0,25 %.

Здійснивши фінансово-економічний аналіз ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна передбачити, що підприємство має довгострокові перспективи розвитку, якщо рухатиметься в цьому ж напрямку та покращуватиме свою діяльність.

Провівши аналіз в другому підпункті можна зробити такі висновки:

Було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2018 р. – 56623,5 тис. грн., в 2019р. – 61181,5 тис. грн., а в 2020 р. – 79005,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 39,53 %, а порівняно з 2019 р. – на 29,13 %.

Середньорічна вартість власного капіталу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відображає частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок власних засобів підприємства та вкладених коштів власників. Його значення в 2018 р. складало 33640 тис. грн., в 2019 р. – 24595 тис. грн., а в 2020 р. – 22903,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 31,92 %, а порівняно з 2019 р. – на 6,88 %. Таке спадання характеризує низький рівень формування і не ефективний розподіл прибутку підприємства.

Значно змінилися й ресурси підприємства, а отже:

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 16535,5 тис. грн., тобто на 51,09 %, а порівняно з 2019 р. – на 15446 тис. грн., тобто на 49,39 %.

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 183 тис. грн., тобто на 19,10 %, а порівняно з 2019 р. – на 99,5 тис. грн., тобто на 11,38 %. Зменшення даних показників не є позитивним для підприємства. Та інші показники.

Далі переходимо до наступного підрозділу, який має назву: «Оцінка існуючої системи менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

2.3 Оцінка існуючої системи менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Для виробництва продукції підприємство закуповує екологічно чисте м'ясо, також використовує сировину власного відгодівельного комплексу. Велика увага приділяється тут підтриманню високого рівня гігієни виробництва, суворому контролю сировини і готової продукції. Висока якість продукції підприємства підтверджена сертифікатами, висновками державної санітарно-епідеміологічної експертизи і ветеринарними свідоцтвами. На підприємстві застосовується сертифікована система управління якістю ISO 9001.

Зараз на м'ясокомбінаті встановлено високотехнологічне обладнання від вітчизняних та закордонних фірм, а саме: «Хандтман», «Вемах», «Новіцького», «Автотерм», «Магуріт», «Інжемаш», «Полікліп», «Ідеал». Використання сучасних технологій дало змогу значно збільшити потужність виробництва. Отже, обсяги реалізації з 1998 р. зросли у 35 разів, і сьогодні Глобинський м'ясокомбінат за темпами виробництва та рівнем оснащення ввійшов до десятки найбільших. Однак високі показники росту та міцні ринкові позиції не стали передумовою для припинення інвестицій у розвиток підприємства: продовжується вдосконалення технологічних процесів, закуповується нове обладнання, розробляється програма з підбору та навчання молодих спеціалістів.

У планах подальшого розвитку компанії - підтвердження сертифікації ISO, а це передбачає не тільки наявність відповідних технологічних циклів, а й упорядкування всієї організаційної структури та процесів управління,

автоматизацію логістичної складової та оптимізацію системи дистрибуції. Отже, робота над удосконаленням основних складових виробничого процесу триває. На підприємстві стало доброю традицією приділяти пильну увагу рівню екологічності сировини, високу якість якої підтверджено сертифікатами, висновками державної санітарно-епідеміологічної експертизи та ветеринарними свідоцтвами.

При закупівлі худоби висуваються суворі вимоги до якості сировини та чітко дотримуються всі санітарно-епідеміологічні, ветеринарні норми та вимоги. До того ж, сталі відносини Глобинського м'ясокомбінату з провідними виробниками сировини дали змогу запобігти впливу загальногалузових труднощів з її постачанням. Основні чинники глобинських виробів - висока якість за відповідну ціну - залишаються стабільними. Більше того, завдяки власному забійному цеху та розвинутій системі закупок підприємство має змогу не тільки повністю забезпечувати власну потребу в м'ясі, а й постачати якісну сировину для виробництва м'ясної продукції і навіть пропонувати м'ясо на продаж. Нині асортимент продукції Глобинського м'ясокомбінату налічує більш ніж 180 найменувань різноманітних виробів. Серед них ковбаси – варені, напівкопчені, варено-копчені, сирокочені, сиров'ялені, сосиски, сардельки, а також делікатеси з м'яса яловичини, телятини та свинини.

У загальному випуску ковбасних виробів питома вага їх різних видів коливається приблизно в таких межах: варені ковбаси – 40-45 %, сосиски та сардельки – 11-13 %, напівкопчені ковбаси – 20-22 %, копчені ковбаси – 2-3 % і решта ковбас, включаючи м'ясокопченості – 20-21 %.

Нещодавно поряд з виробами зі свинини та яловичини асортимент збагачено продукцією з курятини, яка одразу ж знайшла свого споживача. Технологи підприємства постійно працюють над удосконаленням та розширенням асортименту. Отже, щомісяця прайс-лист Глобинського м'ясокомбінату поповнюється новими видами м'ясоковбасних виробів та делікатесів. Особлива увага приділяється якісним критеріям продукції: більшість ковбасних виробів виготовляється в натуральній оболонці, та відповідно до радянських ГОСТів, що передбачає використання рецептур з високим вмістом чистого м'яса і, відсутність

барвників. Звісно, готова продукція за такими рецептами коштує набагато дорожче, ніж виготовлена за ТУ, нехай навіть і пропонується вона за низькими цінами. Адже при відповідних акцентах на суворе дотримання стандартів продукція не може бути дешевою, тому вироби під маркою Глобинського м'ясокомбінату адресовані споживачам, котрі мають добрий смак та передусім орієнтуються на найвищу якість. Високий рівень якості продукції підтверджують офіційні нагороди спеціалізованих конкурсів.

На одному з них напівкопчена ковбаса «Шашлична» та «Сосиски молочні» відзначені престижним товарним знаком «ПолтавськаМарка». На виставці якості «ПРОД-ЕКСПО 2005». За чотири види продукції Глобинський м'ясокомбінат отримав медалі: бекон "Козацький" варено-копчений – золота медаль, ковбаса «Глобинська варена» – срібна медаль, ковбаси «Докторська» та «Салямі Золотиста» сирокочені–бронзова.

Попит на смачну високоякісну продукцію Глобинського м'ясокомбінату неухильно зростає. Адже всі апетитні м'ясоковбасні вироби виготовлені з душею і зберігають добру енергію людських рук. Завдяки неповторному смаку, високій якості та багатому асортименту продукція має багато постійних прихильників, кількість яких продовжує збільшуватися. Споживачеві подобаються вироби Глобинського м'ясокомбінату. І це не дивно, адже кожен з асортиментних «представників» цієї в еликої ковбасної родини здатний задовольнити вимоги будь-якого гурмана.

Продукція Глобинського м'ясокомбінату реалізується у 18 регіонах України, її чудові смакові властивості гідно оцінили споживачі Київської, Полтавської, Черкаської, Запорізької, Дніпропетровської, Донецької, Одеської, Луганської та інших областей, а також АР Крим. Поставки сиров'ялених ковбас здійснюються також до країн близького зарубіжжя. Близько 50 відсотків виробів підприємства реалізується через найбільші мережі супермаркетів, таких як Villa, Fozzy, «Велика Кишенья»,

«Сільпо», «Фора», «Таргет», «Фуршет», «ЕКО-маркет», «Караван», «Край». Глобинський м'ясокомбінат відкритий для співробітництва, адже

використання прямої дистрибуції відпрацьовано на засадах гнучкої системи знижок та надання особливих умов найкращим партнерам. Компанія не байдужа до потреб і смаків своїх клієнтів: постійно здійснює маркетингові дослідження попиту, проводить дегустації на місцях продажу з метою отримання зворотного зв'язку зі споживачем, задля якого і працює весь колектив м'ясокомбінату.

Для виробництва продукції підприємство закуповує екологічно чисте м'ясо, також використовує сировину власного відгодівельного комплексу. Велика увага приділяється тут підтриманню високого рівня гігієни виробництва, суровому контролю сировини і готової продукції. Висока якість продукції підприємства підтверджена сертифікатами, висновками державної санітарно-епідеміологічної експертизи і ветеринарними свідоцтвами. На підприємстві застосовується сертифікована система управління якістю ISO 9001.

Зараз на м'ясокомбінаті встановлено високотехнологічне обладнання від вітчизняних та закордонних фірм, а саме: «Хандтман», «Вемах», «Новіцького», «Автотерм», «Магуріт», «Інжемаш», «Полікліп», «Ідеал». Використання сучасних технологій дало змогу значно збільшити потужність виробництва. Отже, обсяги реалізації з 1998 р. зросли у 35 разів, і сьогодні Глобинський м'ясокомбінат за темпами виробництва та рівнем оснащення ввійшов до десятки найбільших. Однак високі показники росту та міцні ринкові позиції не стали передумовою для припинення інвестицій у розвиток підприємства: продовжується вдосконалення технологічних процесів, закуповується нове обладнання, розробляється програма з підбору та навчання молодих спеціалістів.

У загальному випуску ковбасних виробів питома вага їх різних видів коливається приблизно в таких межах: варені ковбаси – 40-45 %, сосиски та сардельки – 11-13 %, напівкопчені ковбаси – 20-22 %, копчені ковбаси – 2-3 % і решта ковбас, включаючи м'ясокопченості – 20-21 %.

Організаційна структура управління збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій по доведенні готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Межі організування збуту

охоплюють: організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; організування сервісного та післяпродажного обслуговування. Слід зазначити, що методи, які використовуються в країнах із розвиненою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов, так як в економіці України є ще достатня кількість виробників, котрі використовують лише частково принципи маркетингу, орієнтуючись традиційно на вдосконалення виробництва або товару. Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів.

При цьому слід окреслити завдання та функції відділу маркетингу, який за нинішніх умов є найбільш поширеним організаційним підрозділом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» по забезпеченні збутової діяльності.

Завдання: дослідження та прогнозування попиту; вивчення конкурентів; пошук найбільш ефективних каналів і форм розподілу, що відповідають вимогам споживача; встановлення договірних відносин на постачання продукції; створення умов із забезпечення замовленою продукцією в зазначені договором терміни. Функції: планування і організування збуту; організування післяпродажного обслуговування; мотивування працівників, які займаються збутом продукції; контролювання за процесом збуту продукції.

Форми організування збутової діяльності на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» як елемент функціональної підсистеми передбачають об'єднання працівників, які виконують взаємопов'язаний комплекс робіт в процесі управління всіма збутозабезпечуючими операціями. У цьому зв'язку необхідно також визначити: функції і службові взаємовідносини між робітниками всередині збутової системи і за її межами; функції координування і контролювання в системі збуту. Працівники відділу маркетингу, поряд із типовими функціями, можуть виконувати й

інші обов'язки – з метою збільшення обсягу продажу й завоювання престижу організації.

Для забезпечення функціонування системи управління збутовою діяльністю, що передбачає планування організування, мотивування та контролювання операцій із доставки необхідної споживачеві продукції у визначені терміни, в необхідне місце, у встановленій кількості і відповідної якості, необхідно скоординувати всю діяльність відділу маркетингу, його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем. За рахунок інтеграції функції маркетингу у систему управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» здійснюється більш глибоке і ефективне поєднання збуту із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

З іншого боку, працівники збутозабезпечуючих служб, завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу мають доступ до більш глибокої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій. Система управління збутовою діяльністю повинна відповідати головним напрямкам господарської діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», забезпечувати такий зміст виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, при якій вчасно реалізовується продукція споживачеві. Доцільно також розглянути і логістичний підхід до організування процесу збуту на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, то необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік.

Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» передбачає зосередження функцій, пов'язаних із збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Побудова відділу маркетингу з використанням принципів логістики, на відміну від традиційних організаційних структур відділу маркетингу, дасть змогу забезпечити: підпорядкування процесу управління матеріальним і інформаційним потоком цілям і задачам маркетингу; системний взаємозв'язок процесу збуту з процесом постачання (в плані управління матеріальним потоком); системний зв'язок всіх функцій всередині відділу маркетингу і логістики.

Організаційна структура управління збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій по доведенні готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Межі організування збуту охоплюють: організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; організування сервісного та післяпродажного обслуговування. Слід зазначити, що методи, які використовуються в країнах із розвиненою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов, так як в економіці України є ще достатня кількість виробників, котрі використовують лише частково принципи маркетингу, орієнтуючись традиційно на вдосконалення виробництва або товару. Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів.

Висновки до розділу 2.

1. Було розглянуто підприємство ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: У 1998 році було засновано «Глобинський м'ясокомбінат» — невеличку бійню з добовою продуктивністю до 2 тонн м'яса. Також було проведено SWOTаналіз. Потім було проведено аналіз персоналу підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: Здійснивши аналіз загальної структури персоналу

ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за категоріями зайнятих, можна сказати, що чисельність персоналу в цілому по підприємству за 2018 – 2020 рр. змінюється кожного року, але не суттєво. Оскільки, в 2018 р. загальна кількість становила 2856 осіб, в 2019 р. – 2607 осіб, а в 2020 р. знизилася до 2539 осіб. При цьому чисельність управлінського персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 29 осіб, а з 2019 р. збільшилася на 19 осіб. Керівники в 2018 р. склали 35 осіб, в 2019 р. – 37 осіб, а в 2020 р. – 38 осіб. Спеціалісти: в 2018 р. – 103 особи, в 2019 р. – 81 особа, а в 2020 р. – 92 особи. Технічні працівники: в 2018 р. – 239 осіб, в 2019 р. – 211 осіб, а в 2020 р. – 218 осіб. Питома вага виробничого персоналу в 2018 р. склала 86,80 %, в 2019 р. – 87,38 %, а в 2020 р. зменшилася до 86,29 %. Кількість виробничого персоналу на одного управлінського на підприємстві протягом аналізованого періоду склала 8 осіб.

2. Було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Глобинський м'ясо комбінат». Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2018 р. – 56623,5 тис. грн., в 2019р. – 61181,5 тис. грн., а в 2020 р. – 79005,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 39,53 %, а порівняно з 2019 р. – на 29,13 %. Середньорічна вартість власного капіталу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відображає частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок власних засобів підприємства та вкладених коштів власників. Його значення в 2018 р. складало 33640 тис. грн., в 2019 р. – 24595 тис. грн., а в 2020 р. – 22903,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 31,92 %, а порівняно з 2019 р. – на 6,88 %. Таке спадання характеризує низький рівень формування і не ефективний розподіл прибутку підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр. показує, що позитивними показниками є: коефіцієнт концентрації залученого капіталу, що виявився нижчим від нормативу протягом всього аналізованого періоду; коефіцієнт фінансування, нормативне значення якого становить >1 , а на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. склав 1,33, в 2019 р.

– 1,12, а в 2020 р. – 1,90; коефіцієнт заборгованості, який в 2018 р. склав 0,60, в 2019 р. – 0,79, а в 2020 р. – 0,42, що дійсно <1.

Проаналізувавши приведені показники, відомо, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» характеризується нестійким фінансовим станом, оскільки наявна нестача власних обігових коштів для формування запасів, надлишок власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів наявний в 2018 р., а в останні два роки також спостерігається нестача, що має наростаючий характер: в 2019 р. вона становила 29656 тис.грн., а в 2020 р. вже склала 33730 тис.грн.

3. Організаційна структура управління збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організовують і здійснюють комплекс збутових операцій по доведенні готової продукції споживачам відповідно до їх вимог. Межі організування збуту охоплюють: організування інформаційного забезпечення про стан ринку, проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів збуту; підписання договорів на постачання продукції; вибір форм і методів збуту, організування системи розподілу; створення маркетингової комунікації та організування правового забезпечення; організування сервісного та післяпродажного обслуговування. Слід зазначити, що методи, які використовуються в країнах із розвиненою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов, так як в економіці України є ще достатня кількість виробників, котрі використовують лише частково принципи маркетингу, орієнтуючись традиційно на вдосконалення виробництва або товару.

Далі переходимо до третього розділу, який має назву: «Шляхи підвищення ефективності менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1 Заходи щодо удосконалення процесу підвищення ефективності менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Головним і вирішальним заходом щодо подолання проблем зі збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно бути покращення служби управління збутом, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації.

Цей захід напряду впливатиме на ефективність управління збутом на підприємстві.

При підборі фахівців у службу збуту, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Службі збуту крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині товариства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце збуту у в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що покращення служби збуту на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва товариства в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору з товариства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників товариства домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності. Тому, автор роботи рекомендує в якості перших заходів, які будуть проведені покращеною службою збуту, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі збуту - «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування та утримання.

Нижче викладені розрахунок витрат та ефективності проведення зазначених заходів.

Не дивлячись на те, що в товаристві відсутня єдина служба збуту, її функції виконуються різними підрозділами, оскільки їх виконання є визначальною потребою для будь-якого комерційного і некомерційного підприємства.

Першим кроком на шляху створення служби збуту в товаристві є визначення її системи організації. Найбільше простою і розповсюдженою організацією служби збуту є функціональна організація. У цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними функціями і підкоряються начальнику служби збуту.

Таким чином, покращення служби збуту компанії повинна підтримувати і розвивати існуючі ринки і товарні марки компанії і мати ознаки функціональної організації.

Розглянемо докладніше запропоновану структуру, а також функції відділу збуту, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами компанії.

Основні принципи, що пропонується закласти при створенні служби збуту:

служба збуту організується у виді самостійного підрозділу (відділу);

служба збуту має у своєму складі спеціалістів, що планують, організують і контролюють виконання визначених функцій товариства;

у процесі своєї діяльності службі збуту в спеціальному (функціональному) відношенні підкоряються відповідні підрозділи товариства; тобто відділ збуту виконує роль своєрідного «інтелектуального штабу» товариства.

Щоб досягти ефективності у процесі управління збутовою діяльністю підприємства, необхідно створити таку систему управління, що буде реалізовувати цілі та стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки з позиції маркетингу розглядається як процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності, який потрібен для формування та досягнення мети збуту. Але дане визначення не конкретизує, на основі яких саме функцій маркетингу здійснюється управління збутовою діяльністю, адже перелічені складові процесу –

планування, організація, мотивація і контроль – є загальними функціями менеджменту, а не маркетингу. З точки зору системного підходу до управління збутовою діяльністю вдало підходить визначення, яке виділяє, що такі складові збутової системи, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою систем, є елементами управління збутовою діяльністю.

Проте, організація збуту залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій маркетингу і комплексу заходів з формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших організаційних аспектів збуту. Це і є спосіб здійснення збутової діяльності. Відомий зарубіжний теоретик із проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики.

За рахунок інтеграції функції маркетингу в систему управління підприємством відбувається глибше й ефективніше поєднання збутової діяльності із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, зміною характеру роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. У першу чергу, аналізуються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торговельних організацій та включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. По-друге, працівники служб забезпечення збуту завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління.

Найбільш ефективними маркетинговими діями в умовах нецінової конкуренції виступають саме канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку. Завдяки використанню маркетингового підходу до управління збутовою політикою враховуються ключові фактори успіху, а саме: цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Беручи до уваги численні наукові підходи щодо управління підприємством та маркетинговою діяльністю, слід узагальнити, що маркетинг є конкретною функцією

менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту. Слід зробити висновок, що управління збутовою діяльністю підприємств – це управлінська діяльність, яка орієнтована на досягнення завдань організації, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Розглянемо розгляд запропонованих пропозицій щодо удосконалення управління збутом товарів на підприємстві: Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

I захід: Стимулювання учасників системи збуту продукції на основі використання знижок, що сприятиме стимулюванню зростання обсягу збуту товарів та відповідно вплине на збільшення чистої виручки від реалізації продукції підприємства.

II захід: Реорганізація організаційної структури управління збутом на підприємстві централізованим способом. На підприємстві є відділ постачання та збуту, але він недостатньо ефективно працює, адже є дебіторська заборгованість, тому доцільним є реалізація цього заходу.

У сучасних умовах розвиненої ринкової економіки серед чинників ефективної роботи підприємства виділяється забезпечення досконалої збутової політики на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». Просування продукції на ринку передбачає використання агресивних методів збуту, активної рекламної політики, застосування заходів щодо стимулювання збуту, які представляють собою знижки на продукцію, її уцінку, проведення виставок, лотерей і т.п.). Визначимо пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (рис. 3.1).

I пропозиція. Відповідно до першої запропонованої пропозиції щодо стимулювання збуту продукції, варто відзначити, що одним з інструментів удосконалення управління збутом продукції виступає знижка, за допомогою якої ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» зможе регулювати ціну на товар, а так само забезпечити ефективний процес ритмості продажів товару.

Для стимулювання збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» пропонуємо використовувати кілька типів знижок: – функціональні знижки – надаватимуть окремим юридичним або фізичним особам, які братимуть безпосередню участь в реалізації політики розподілу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» і виконуватимуть певні функції з продажу товару, його обліку, зберігання та складування. Такі знижки можуть бути диференційовані для різних каналів розподілу.

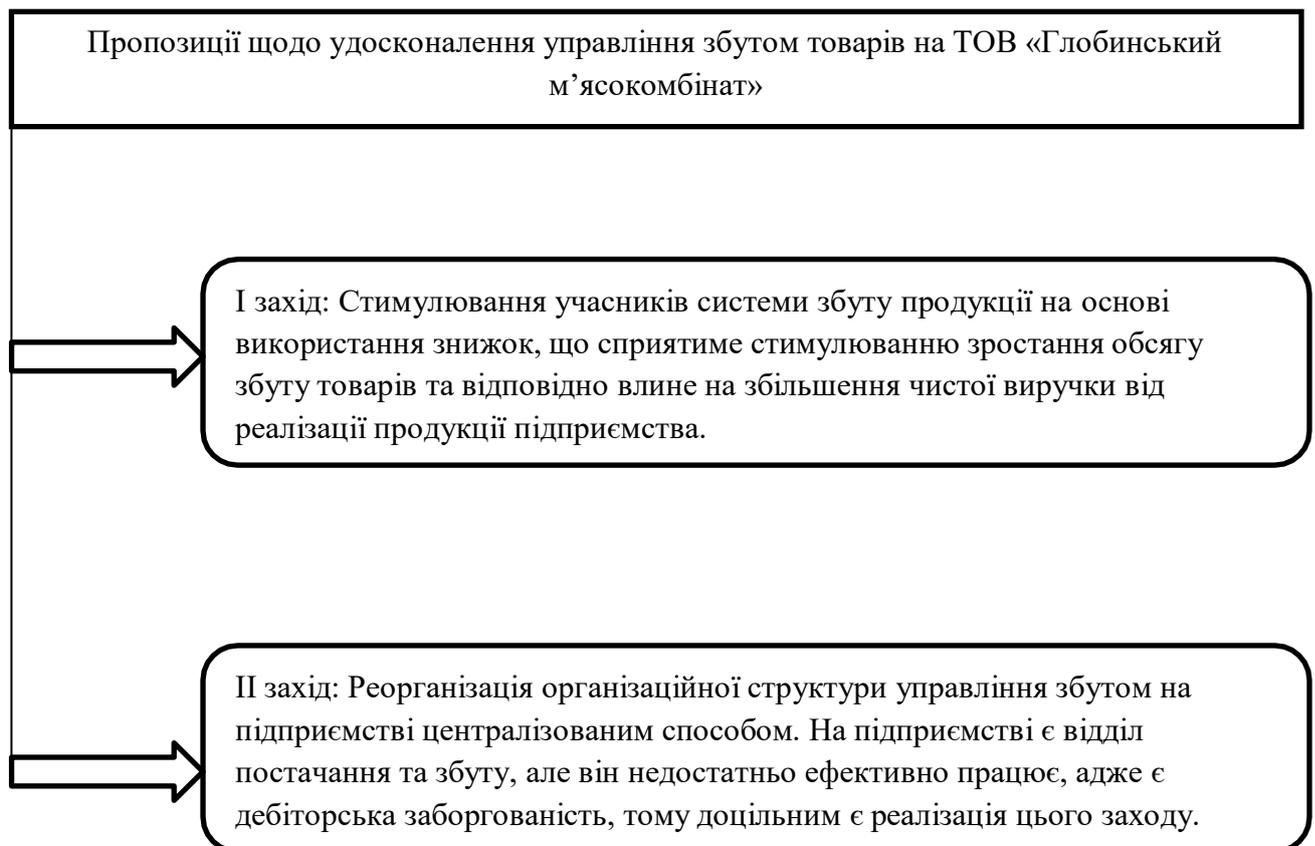


Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення управління збутом товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Однак в рамках одного каналу розподілу вони повинні бути однаковими; – кількісні знижки, вони зазвичай встановлюються при купівлі великої партії товару. Вони є однаковими для всіх покупців, а їх величина залежить від кількості товару, що купується.

При цьому така величина може встановлюватися для однієї окремої покупки або дорівнювати сумі обсягів поставок за певний період. Використання кількісних знижок спонукає покупців здійснювати покупки у одного і того ж продавця, що сприятливо впливає на товарообіг організації; – тимчасові знижки застосовуються для більш інтенсивного продажу товарів у встановлені періоди часу. Це, перш за все знижки на новий вид товару, знижки сприяють зменшенню сезонних коливань в обсягах продажів товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Використання тимчасових знижок дозволяє підприємствам, які виготовляють товари, підтримувати їх рівномірний випуск протягом заданого проміжку часу. Пропонуємо, що у контракті на поставку товарів на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» буде обумовлено, що покупець повинен оплатити товар протягом двох місяців, при цьому контрагент отримає знижку в 5%, якщо повністю розплатиться за отриманий товар протягом перших десяти днів після укладення контракту.

II пропозиція. З проведеного аналізу ринкової позиції та поточної діяльності підприємства на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» можна зробити висновок, що підприємство на цьому етапі розвитку потребує реорганізації відділу постачання та збуту для проведення більш ефективного управління. Варто відзначити, що оборотність продукції на регіональних складах упродовж останніх періодів скоротилася, тому недоцільно підвозити товари із регіональних складів. Тому наразі неефективною є децентралізована система. За рахунок цього можна досягти мінімізації витрат, адже відбудеться сорочення фонду оплати праці персоналу на регіональних складах. Тобто прогнозуємо зміну системи товаропостачання та всього бізнес-процесу

Вчасна реалізація продукції споживачеві забезпечується завдяки досконалому змісту виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, що в сукупності складає систему управління збутовою діяльністю підприємства. Виходячи з цього, доцільно розглянути і логістичний підхід до організації процесу збуту на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, тому необхідно створювати такі

організаційні системи, які б відображали цей потік. Поєднання принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації продукції споживачам та післяпродажного обслуговування.

Провівши дослідження в даному підпункті можна зробити наступні висновки:

Головним і вирішальним заходом щодо подолання проблем зі збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно бути покращення служби управління збутом, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації.

Цей захід напряму впливатиме на ефективність управління збутом на підприємстві.

При підборі фахівців у службу збуту, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Службі збуту крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині товариства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце збуту у в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що покращення служби збуту на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва товариства в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору з товариства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників товариства домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності. Тому, автор роботи рекомендує в якості перших заходів, які будуть проведені покращеною службою збуту, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

Далі переходимо до наступного підрозділу, який має назву: «Модель менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

3.2 Модель менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Визначення основних категорій збуту як складових частин маркетингової діяльності на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» потребує і відповідного трактування управління збутом. Саме завдяки управлінській праці забезпечується досягнення головної мети збутової діяльності підприємства.

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна ринкових та галузевих границь призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації в промисловості та торгівлі.

Підприємство намагається об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках та усунення конкурентів. Технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Вимогливі покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами. Ринки та споживачі ставлять нові вимоги до збуту. Тому завдання збуту у сфері контакту із споживачем стають сьогодні складнішими та вимагають зростання компетенції збутових працівників.

Розвиток інформаційних та комунікаційних технологій також зумовив нові шанси для комунікації та інтеракції із споживачами. Дані технології підсилюють інтенсивність конкуренції та динаміку процесів у збуті, одночасно створюючи конкурентні переваги. Прогресивні засоби комунікації висунули нові вимоги до збутових стратегій, збутової організації та збутового персоналу. Вони втілюють в життя бажання багатьох підприємців, а саме заміну масової комунікації із споживачами на індивідуальну цілеспрямовану комунікацію із окремими споживачами. У даному аспекті особливого значення набуває розвиток

інтерактивних засобів масової комунікації (інтернет), банків даних, нових технологій у програмному та технічному забезпеченні (продаж по телефону) та телекомунікацій.

Поряд з необхідністю вирішення вищезгаданих питань актуальним та необхідним завданням сучасного збутового керівництва є управління збутовим персоналом. Реалізація нових стратегій у збуті наголошує на важливості людського фактору, одночасно змінюючи роль збутових працівників. Сучасне збутове управління ставить нові вимоги до працівників: здатність вирішення комплексних проблем, орієнтація на споживача та здатність роботи в колективі (групі). Крім того, збутовий працівник повинен уміти налагодити і підтримувати довготривалі зв'язки з клієнтами і партнерами в процесі створення якості та вартості товару, а також кооперувати на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Нові вимоги ставляться сьогодні і до керівників збутових організацій. Їх основне завдання полягає в мотивації персоналу до виконання комплексних завдань. Не вказівки та контроль, а кооперація і партнерство становлять основу управління збутовою діяльністю.

Основоположними характеристиками збутової політики є її систематичність, стратегічна орієнтованість та комплексність. Це зумовлює доцільність використання системного підходу до її формування, який передбачає комплексне узгодження сукупності взаємопов'язаних елементів для оптимізації діяльності зі збуту інноваційно активного промислового підприємства.

Застосування системного підходу передбачає ідентифікацію закономірних зв'язків між елементами системи та аналіз динамічного розвитку системи виходячи із взаємодії елементів системи між собою та із зовнішнім середовищем. Ефективність застосування системного підходу визначатиметься єдністю всіх взаємопов'язаних елементів системи, оптимальністю встановлених зв'язків між різними елементами системи, якістю функціонального забезпечення та налагоджених комунікацій.

Взаємозв'язок між основними складниками системи управління на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» та місце підсистеми управління збутовою політикою

наведено рис. 3.2. Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства та є заключним етапом процесу комерціалізації інновацій, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також сталий розвиток.

Збутова політика належить до підсистеми управління діяльністю підприємства та є заключним етапом процесу комерціалізації інновацій, тому її головною метою є здійснення ефективної збутової діяльності, що забезпечить реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, отримання ним прибутку як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також сталий розвиток

Перелік ключових критеріїв, які визначають доцільність застосування розглянутих типів організації роботи збутового підрозділу: масштаби діяльності та виробництва інноваційної продукції; особливості споживання інноваційної продукції; конкурентна позиція інноваційно активного промислового підприємства на ринку; необхідність відкриття регіональних представництв; специфічні особливості в галузі; спеціалізація підприємства (виробництво чи торгівля); особливості цінової політики підприємства; наявність програм лояльності; важливість створення прозорої структури збуту продукції; наявність фінансових ресурсів для інвестицій у розбудову збутової мережі та відділу збуту; позиціонування підприємства.

Вагомий вплив на формування збутової політики здійснюють наявні та вибрані промисловим підприємством моделі управління збутом.

Для ефективної реалізації збутової політики та досягнення визначених стратегічних орієнтирів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно забезпечуватися кваліфікованими трудовими ресурсами. Існують такі типи організації роботи збутового відділу: за географічним принципом; за товарним асортиментом (портфелі товарів); за функціональним принципом; за виділеними сегментами клієнтів; змішаний тип.



Рисунок 3.2 – Модель управління збутовою діяльністю на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Зазначені критерії є орієнтирами для вибору конкретного напрямку побудови служби збуту на підприємстві. Варто зауважити, що відділ збуту складається з двох типів підрозділів – управлінського та виробничого. Управлінський підрозділ може містити такі сектори: замовлень; вивчення попиту; планове, оперативне, експортне, рекламне, технічне обслуговування продукції, що постачається клієнтам. Виробничий підрозділ включає склади готової продукції, сектори комплектації, упакування готової продукції, виготовлення пакувальної тари, доставки продукції.

Основними структурними елементами збуту інноваційної промислової продукції є її розроблення, виробництво, обслуговування, комунікації (як між підрозділами підприємства, так і з зовнішнім середовищем), цінова політика, кадрове забезпечення. Виходячи із цього, система управління збутом на основі збутової політики передбачає інтеграцію роботи таких підсистем: маркетингове стратегічне планування збутової діяльності; комунікаційна політика (управління цільовими ринками збуту); корпоративне управління; товарна політика; цінова політика; управління збутовим потенціалом; управління збутовими ризиками; підсистема маркетингового аудиту та контролю збутової діяльності.

Підсистема маркетингового стратегічного планування збутової діяльності є однією з найголовніших у збутовій політиці, оскільки від ефективності її роботи і використання залежить ефективність не лише роботи всього підрозділу зі збуту продукції, але й підприємства у цілому. Інформаційним забезпеченням планування збутової діяльності є результати маркетингових досліджень, що мають здійснюватися за різними напрямками.

Підсистема управління цільовими ринками збуту передбачає налагодження міцних двосторонніх зв'язків між інноваційно активним підприємством та його клієнтами. Ця підсистема тісно пов'язана з маркетинговою комунікаційною політикою, яка створює сприятливе підґрунтя для розширення цільового ринку, утримання поточних та залучення нових клієнтів.

Підсистема корпоративного управління збутовою діяльністю промислового підприємства є провідною ланкою, яка об'єднує загальну систему менеджменту підприємства із системою менеджменту збуту. Зокрема, особливий вплив на формування збутової політики здійснюють стадія життєвого циклу інноваційно активного промислового підприємства, стратегічні орієнтири його розвитку, а також визначені вектори досягнення стратегічних цілей.

Окремими складниками збутової політики можна визначити товарну та цінову політику. Так, товарна політика містить такі елементи, які є важливими для формування та реалізації збутової політики інноваційно активного промислового підприємства: управління інноваціями; управління якістю; управління

асортиментом; управління маркою товару; управління упаковкою; управління життєвим циклом товару; управління позиціонуванням товарів.

Завданням цінової політики є надання підприємству конкурентних переваг, забезпечуючи при цьому отримання ним прибутку. При цьому в контексті збутової політики інноваційних товарів окрема увага приділяється інформаційному забезпеченню щодо стану ринку та його кон'юнктури, а також імовірних ризиків. Цінові стратегії збуту інноваційної продукції повинні бути гнучкими для забезпечення максимально швидкої реакції підприємства на динамічні зміни на ринку.

Підсистема управління збутовим потенціалом є однією з найскладніших, оскільки включає в себе всі наявні ринкові, інтелектуальні, комунікаційні, управлінські, організаційнотехнічні ресурси, які можна використовувати для вирішення завдань у межах збутової діяльності інноваційно активного промислового підприємства. Збутовий потенціал є одним із головних елементів, які визначають умови та інтенсивність зростання економічного потенціалу підприємства.

Кількісно збутовий потенціал вимірюється обсягами реалізованих товарів. Відповідно, цей показник напряму залежить від роботи менеджерів, а також від якості товару та його відповідності потребам споживачів. У першому випадку роль кадрового потенціалу не може бути переоцінена. Спеціалістам відділу збуту необхідно мати не лише високу кваліфікацію та знання продукції, що реалізується, а й навички продажу товару. Для підвищення кваліфікації персоналу підприємство повинне проводити навчання та тренінги, а для забезпечення високої продуктивності праці повинна бути розроблена система мотивації персоналу.

Зробивши аналіз даних в другому підпункті можна зробити такі висновки:

Визначення основних категорій збуту як складових частин маркетингової діяльності на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» потребує і відповідного трактування управління збутом. Саме завдяки управлінській праці забезпечується досягнення головної мети збутової діяльності підприємства.

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна ринкових та галузевих границь призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації в промисловості та торгівлі.

Підприємство намагається об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках та усунення конкурентів. Технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Вимогливі покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами. Ринки та споживачі ставлять нові вимоги до збуту. Тому завдання збуту у сфері контакту із споживачем стають сьогодні складнішими та вимагають зростання компетенції збутових працівників.

Далі переходимо до третього підпункта, який має назву: «Економічна ефективність впровадження менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

3.3 Економічна ефективність впровадження менеджменту збуту продукції на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Виробнича і збутова політика підприємства формуються, як правило, різними службами і підрозділами підприємства під дією різних факторів, тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть відрізнитися. При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, якщо немає можливостей реалізації, то як можна говорити про виробництво? Для кожного

окремого підприємства ці поняття мають індивідуальне наповнення залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності.

Ритмічна, успішна діяльність підприємства передбачає, що загалом за не дуже короткі для підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації збігаються. Однак у межах цих періодів ситуація може бути іншою: динаміка виробництва і реалізації відрізняється. Наприклад, за умови виробництва нової продукції, коли для ринку і споживачів товар є маловідомим, обсяги виробництва можуть суттєво перевищувати його реалізацію. Із зростанням попиту темпи зростання виручки можуть дорівнятися до темпів зростання обсягів виробництва. У цьому випадку, щоб уникнути хибних висновків, слід брати до уваги особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє підприємство.

Протилежною динаміка виробництва і реалізації може бути тільки випадково і протягом коротких проміжків часу, адже падіння виробництва при збільшенні реалізації дуже швидко призведе до зниження реалізації також, оскільки реалізовувати буде нічого. Зниження реалізації негативно вплине на виробництво через нестачу оборотних засобів. Тому далекосяжних наслідків така інверсія не має. Виробництво майже ніколи не відстає від реалізації.

В даний час перспективні проблеми підвищення ефективності збутової політики мають особливе значення для України, де відбуваються великомасштабні і глибинні процеси подолання економічної й управлінської криз, перехід до системи ринкових відносин. З урахуванням нових умов господарювання в нашій країні можна говорити про нову роль організації невиробничої сфери, що стає відкритою системою, відповідає і контролює всі сфери своєї діяльності.

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності збутової діяльності служить економічний ефект, що характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період.

Ефективність збутової політики у загальному вигляді визначають як відношення результатів до витрат, спрямованих на їхнє якісне досягнення. Ефективність є характеристикою процесів і впливів, що відбиває, насамперед,

ступінь досягнення переслідуваних цілей, тому ефективність притаманна лише цілеспрямованій взаємодії.

Під ефективністю збутової діяльності розуміють:

визначений конкретний результат (ефективність дії чого-небудь);

відповідність результату чи процесу максимально можливого, ідеальному чи плановому;

функціональна розмаїтість систем;

числову характеристику задовільності функціонування;

імовірність виконання цільових настанов і функцій;

відношення реального ефекту до необхідного ефекту

Показником відповідності темпів виробництва і реалізації може слугувати коефіцієнт реалізації, що є співвідношенням обсягів реалізованої і виробленої продукції за відповідний період часу. Що ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, і що стійкішою є така відповідність, то більш синхронною і ритмічною є діяльність виробничої і збутової підсистем підприємства.

Невідповідність у темпах зміни різних показників виробництва і реалізації дає можливість виявити певні проблеми у діяльності окремих служб, а саме:

якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання виробленої (товарної продукції), то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва;

якщо темпи зростання виробленої (товарної продукції) вищі за темпи зростання реалізованої продукції, то це є ознакою зростання залишків нереалізованої або готової продукції на складах і сповільнення оборотності оборотних активів підприємства.

Показником відповідності темпів виробництва і реалізації може слугувати коефіцієнт реалізації, що є співвідношенням обсягів реалізованої і виробленої продукції за відповідний період часу. Що ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, і що стійкішою є така відповідність, тим більш синхронною і ритмічною є діяльність виробничої і збутової підсистем підприємства.

Невідповідність у темпах зміни різних показників виробництва і реалізації дає можливість виявити певні проблеми у діяльності окремих служб, а саме: - якщо темпи росту валової продукції вищі за темпи росту виробленої (товарної продукції), то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва; — якщо темпи росту виробленої (товарної продукції) вищі за темпи росту реалізованої продукції, то це є ознакою росту залишків нереалізованої або готової продукції на складах і сповільнення оборотності оборотних активів підприємства

За рахунок інтеграції функції маркетингу в систему управління підприємством відбувається глибше й ефективніше поєднання збутової діяльності із дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, зміною характеру роботи, пов'язаної з реалізацією продукції. У першу чергу, аналізуються потреби та вимоги споживачів, а не виробника товару, виробник стає активним учасником збуту продукції завдяки глибокій взаємодії з працівниками торговельних організацій та включається в перепідготовку персоналу відділу маркетингу. По-друге, працівники служб забезпечення збуту завдяки тісній взаємодії з іншими підрозділами відділу маркетингу мають доступ до глибшої інформації про своїх клієнтів, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління.

Найбільш ефективними маркетинговими діями в умовах нецінової конкуренції виступають саме канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку. Завдяки використанню маркетингового підходу до управління збутовою політикою враховуються ключові фактори успіху, а саме: цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Беручи до уваги численні наукові підходи щодо управління підприємством та маркетинговою діяльністю, слід узагальнити, що маркетинг є конкретною функцією менеджменту і спрямований на підвищення ефективності збуту. Слід зробити висновок, що управління збутовою діяльністю підприємств — це управлінська діяльність, яка орієнтована на досягнення завдань організації, пов'язана із формуванням попиту на товари і послуги виробника, їх реалізацію за допомогою інтенсифікації цього попиту.

Вчасна реалізація продукції споживачеві забезпечується завдяки досконалому змісту виробничої, збутової, складської, транспортної та іншої діяльності, що в сукупності складає систему управління збутовою діяльністю підприємства. Виходячи з цього, доцільно розглянути і логістичний підхід до організації процесу збуту на підприємстві. Так як логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, тому необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Поєднання принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління підприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції у відділі маркетингу і логістики.

Основним матеріалом при аналізі економічної ефективності результатів стимулюючих збут заходів служать статистичні і бухгалтерські дані про зростання товарообігу. На основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність не тільки одного або декількох заходів, але і всієї діяльності організації зі стимулювання збути та.

Вимірювання економічної ефективності стимулювання збуту не представляє великих труднощів, так як ці заходи дають ефект відразу після початку їх використання, а після їх закінчення цей ефект зникає. Для отримання точних результатів слід розглядати зміни економічних показників діяльності фірми під впливом тільки кампанії по стимулюванню збуту, не проводячи в цей же час інших заходів щодо просування.

Вивчення економічної ефективності просування товарів може бути здійснено шляхом порівняння товарообігу двох однотипних торгових підприємств (двох відділів) за один і той же період часу, в одному з яких проводилися заходи з просування товарів, а в іншому - нет. Зростання товарообігу в магазині, де не проводяться такі заходи, відбувається за рахунок впливу тих чинників, які діють незалежно від цих заходів. Ті ж фактори впливають і на товарообіг у магазині, де рекламні та стимулюючі збут заходи проводяться.

Економічна ефективність просування товарів у цьому випадку обчислюється шляхом визначення відносини індексу зростання товарообігу магазину, де

проводилися рекламні та стимулюючі збут заходи до індексу зростання товарообігу магазину, де такі заходи не проводилися.

Для розрахунку економічної ефективності використовують такі формули:

розрахунок збільшення товарообігу під впливом засобів стимулювання визначається за формулою

$$T_d = \frac{T_c \times \Pi \times D}{100}, \quad (3.1)$$

де T_d - додатковий товарообіг, викликаний стимулюючими заходами, грн .; T_c - середньоденний товарообіг до початку стимулюючого заходу, грн .; D - кількість днів обліку товарообігу в стимулюючому процесі; Π - відносний приріст середньоденного товарообігу за обліковий період, %;

економічний ефект стимулювання - це різниця между прибутком, отриманої від додаткового товарообігу, викликаного стимулюванням і витратами па стимулювання:

$$E = \frac{T_d \times H_T}{100} - (Z_c + P_d), \quad (3.2)$$

де E - економічний ефект стимулювання, грн; T_d - додатковий товарообіг під впливом стимулювання, руб .; H_T - торгова надбавка за одиницю товару, % до ціни реалізації; Z_c - витрати на стимулювання, грн; P_d - додаткові витрати по приросту товарообігу, грн.

Економічний ефект стимулюючих заходів може бути:

позитивним: витрати менше додаткового прибутку;

негативним: витрати більше додаткового прибутку;

нейтральним: витрати дорівнюють додаткового прибутку; розрахунок рентабельності стимулювання. Ефективність витрат може бути визначена за допомогою показника рентабельності:

$$R = \frac{\Pi}{Z} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де R - рентабельність,%; Π - додатковий прибуток, грн .; Z - загальні витрати грн. ($Z = Z_{\text{в}} + P_{\text{л}}$);

економічна ефективність може визначатися методом цільових альтернатив шляхом зіставлення запланованих і фактичних показників, оцінюваних як результат вкладення коштів:

$$K = \frac{\Pi_{\text{ф}}}{\Pi_{\text{п}}} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де K - рівень досягнення планованого рівня прибутку,%; $\Pi_{\text{ф}}$ - фактичний обсяг прибутку, грн .; $\Pi_{\text{п}}$ - планований обсяг прибутку, грн .;

індекс зростання товарообігу торгового підприємства - це відношення товарообігу за наступний період часу до товарообігу за попередній період за умови, що ці тимчасові відрізки мають однакову тривалість.

Наприклад, індекс зростання товарообігу магазину за місяць визначається але формулою

$$I = \frac{T_2}{T_1} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де I - індекс зростання товарообігу в поточному місяці в порівнянні з попереднім місяцем; T_2 - товарообіг в поточному місяці; T_1 - товарообіг попереднього місяця.

Остаточний висновок про ефективність заходів щодо просування товарів робиться в результаті аналізу витрат на їх проведення і додаткового прибутку, отриманої в результаті цих заходів. Головна перевага такого методу: враховується тільки та частина товарообігу, що безпосередньо є наслідком проведення стимулюючого збут заходи.

Проведемо розрахунки по цим формулам

$$T_{\text{д}} = \frac{T_{\text{с}} * \Pi * Д}{100} = \frac{326 * 246 * 23}{100} = 18445,08$$

$$E = \frac{T_d * H_T}{100} - (Z_c + P_d) = \frac{18445,08 + 2345}{100} - (2034 + 2365) = 4188,13$$

$$R = \frac{\Pi}{З} * 100 = \frac{246}{2567} * 100 = 9,5$$

$$K = \frac{\Pi_\phi}{\Pi_0} * 100 = \frac{3264}{5674} * 100 = 57,5$$

$$I = \frac{T_2}{T_0} * 100 = \frac{3589}{5247} * 100 = 68,4$$

Виходячи з розрахунків можна зробити наступні висновки: Додатковий товарообіг, викликаний стимулюючими заходами становить 18445,08 грн. Економічний ефект стимулювання становить 4188,13. Рентабельність становить 9,5%. Рівень досягнення планового рівня прибутку становить 57,5%. Індекс зростання товарообігу в поточному місяці в порівнянні з попереднім місяцем становить 68,4%.

Висновки до розділу 3.

1. Головним і вирішальним заходом щодо подолання проблем зі збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно бути покращення служби управління збутом, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації. Цей захід напряму впливатиме на ефективність управління збутом на підприємстві.

При підборі фахівців у службу збуту, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Службі збуту крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині товариства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце збуту у в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що покращення служби збуту на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва товариства в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору з товариства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників товариства домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності. Тому, автор роботи рекомендує в якості перших заходів, які будуть проведені покращеною службою збуту, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

2. Визначення основних категорій збуту як складових частин маркетингової діяльності на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» потребує і відповідного трактування управління збутом. Саме завдяки управлінській праці забезпечується досягнення головної мети збутової діяльності підприємства.

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю на на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна ринкових та галузевих границь призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації в промисловості та торгівлі.

Підприємство намагається об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках та усунення конкурентів. Технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Вимогливі покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами. Ринки та споживачі ставлять нові вимоги до збуту. Тому завдання збуту у сфері контакту із споживачем стають сьогодні складнішими та вимагають зростання компетенції збутових працівників.

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений

капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі - витрачений капітал набуває грошового вигляду.

3. Виробнича і збутова політика підприємства формуються, як правило, різними службами і підрозділами підприємства під дією різних факторів, тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть відрізнятися. При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, якщо немає можливостей реалізації, то як можна говорити про виробництво? Для кожного окремого підприємства ці поняття мають індивідуальне наповнення залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності.

Ритмічна, успішна діяльність підприємства передбачає, що загалом за не дуже короткі для підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації збігаються. Однак у межах цих періодів ситуація може бути іншою: динаміка виробництва і реалізації відрізняється. Наприклад, за умови виробництва нової продукції, коли для ринку і споживачів товар є маловідомим, обсяги виробництва можуть суттєво перевищувати його реалізацію. Із зростанням попиту темпи зростання виручки можуть дорівнятися до темпів зростання обсягів виробництва. У цьому випадку, щоб уникнути хибних висновків, слід брати до уваги особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє підприємство.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Провівши основні дослідження у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні загальні висновки:

1. Під збутовою діяльністю підприємства розуміємо комплекс принципів, методів та заходів, що використовується керівництвом для організації та управління збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення ефективних продажів товарів в межах визначених цільових ринків. Головна мета збутової діяльності – це максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів конкурентоспроможною продукцією задля отримання підприємницького прибутку в поточному періоді та в майбутньому, спрямоване на довготривалу ринкову стійкість організації через створення позитивного іміджу на ринку та визнання з боку громадськості.

2. Основними складовими елементами системи збуту продукції підприємства є наступні: збутові стратегії маркетингу (особливо в частині позиціонування, яке частково складає аргументацію продажів); принципи організації збутової діяльності; регламентна політика (особливо в частині стимулювання збуту, що також відноситься до аргументації); товарна політика; цінова політика; політика товароруху (розподілу) (принципи формування каналів просування товарів); політика комерційного кредитування; інкасаційна політика, під якою маються на увазі принципи в сфері погашення дебіторської заборгованості; політика транспортування; організаційні аспекти збуту.

3. У сучасних умовах в системі менеджменту збуту продукції досить важливою є правильно організована цінова політика, оскільки рівень ціни є важливим показником для будь-якого підприємства, тому що від неї залежать результати виробничо-збутової діяльності, такі як прибуток і дохід підприємства. Необхідно приділяти увагу встановленню справедливої та обґрунтованої ціни, бо за умови високої ціни споживачі будуть купувати даний товар у конкурентів, а за низької ціни можуть виникнути питання щодо якості продукції.

4. Було розглянуто підприємство ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»: У 1998 році було засновано «Глобинський м'ясокомбінат» — невеличку бійню з добовою продуктивністю до 2 тонн м'яса.

На сьогодні — це один з найпотужніших м'ясокомбінатів України, що виробляє понад 100 тонн м'ясної продукції на добу. «Глобинський м'ясокомбінат» — одне з головних підприємств корпорації «Глобіно». Також, до групи компаній «Глобіно» входять: «Глобинський маслозавод», «Глобинський свинокомплекс», «Глобинський м'ясо-молочний комплекс», проектно-будівельне управління «Дніпро» та Торговий дім «Глобіно».

Також було проведено SWOT аналіз.

Потім було проведено аналіз персоналу підприємства ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»:

Здійснивши аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за категоріями зайнятих, можна сказати, що чисельність персоналу в цілому по підприємству за 2018 – 2020 рр. змінюється кожного року, але не суттєво. Оскільки, в 2018 р. загальна кількість становила 2856 осіб, в 2019 р. – 2607 осіб, а в 2019 р. знизилася до 2539 осіб. При цьому чисельність управлінського персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 29 осіб, а з 2019 р. збільшилася на 19 осіб. Керівники в 2018 р. склали 35 осіб, в 2019 р. – 37 осіб, а в 2020 р. – 38 осіб. Спеціалісти: в 2018 р. – 103 особи, в 2019 р. – 81 особа, а в 2020 р. – 92 особи. Технічні працівники: в 2018 р. – 239 осіб, в 2019 р. – 211 осіб, а в 2020 р. – 218 осіб. Питома вага виробничого персоналу в 2018 р. склала 86,80 %, в 2019 р. – 87,38 %, а в 2020 р. зменшилася до 86,29 %. Кількість виробничого персоналу на одного управлінського на підприємстві протягом аналізованого періоду склала 8 осіб.

5. Було проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Глобинський м'ясо комбінат»:

Середньорічна вартість сукупного капіталу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» у 2018 р. – 56623,5 тис. грн., в 2019 р. – 61181,5 тис. грн., а в 2020 р. – 79005,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума збільшилася на 39,53 %, а порівняно з 2019 р. – на 29,13 %.

Середньорічна вартість власного капіталу на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» відображає частку майна підприємства, яка фінансується за рахунок власних засобів підприємства та вкладених коштів власників. Його значення в 2018 р. складало 33640 тис. грн., в 2019 р. – 24595 тис. грн., а в 2020 р. – 22903,5 тис. грн.. Тобто в 2020 р. порівняно з 2018 р. його сума зменшилася на 31,92 %, а порівняно з 2019 р. – на 6,88 %. Таке спадання характеризує низький рівень формування і не ефективний розподіл прибутку підприємства.

Значно змінилися й ресурси підприємства, а отже:

Середньорічна вартість основних засобів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 16535,5 тис. грн., тобто на 51,09 %, а порівняно з 2019 р. – на 15446 тис. грн., тобто на 49,39 %.

Середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилася на 183 тис. грн., тобто на 19,10 %, а порівняно з 2019 р. – на 99,5 тис. грн., тобто на 11,38 %. Зменшення даних показників не є позитивним для підприємства. Та інші показники.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за 2018-2020 рр. показує, що позитивними показниками є: коефіцієнт концентрації залученого капіталу, що виявився нижчим від нормативу протягом всього аналізованого періоду; коефіцієнт фінансування, нормативне значення якого становить >1 , а на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» в 2018 р. склав 1,33, в 2019 р. – 1,12, а в 2020 р. – 1,90; коефіцієнт заборгованості, який в 2018 р. склав 0,60, в 2019 р. – 0,79, а в 2020 р. – 0,42, що дійсно <1 .

Проаналізувавши приведені показники, відомо, що ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» характеризується нестійким фінансовим станом, оскільки наявна нестача власних обігових коштів для формування запасів, надлишок власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів наявний в 2018 р., а в останні два роки також спостерігається нестача, що має наростаючий характер: в 2019 р. вона становила 29656 тис.грн., а в 2020 р. вже склала 33730 тис.грн.

6. Для виробництва продукції підприємство закуповує екологічно чисте м'ясо, також використовує сировину власного відгодівельного комплексу. Велика увага приділяється тут підтриманню високого рівня гігієни виробництва, суровому контролю сировини і готової продукції. Висока якість продукції підприємства підтверджена сертифікатами, висновками державної санітарно-епідеміологічної експертизи і ветеринарними свідоцтвами. На підприємстві застосовується сертифікована система управління якістю ISO 9001.

Зараз на м'ясокомбінаті встановлено високотехнологічне обладнання від вітчизняних та закордонних фірм, а саме: «Хандтман», «Вемах», «Новіцького», «Автотерм», «Магуріт», «Інжемаш», «Полікліп», «Ідеал». Використання сучасних технологій дало змогу значно збільшити потужність виробництва. Отже, обсяги реалізації з 1998 р. зросли у 35 разів, і сьогодні Глобинський м'ясокомбінат за темпами виробництва та рівнем оснащення ввійшов до десятки найбільших. Однак високі показники росту та міцні ринкові позиції не стали передумовою для припинення інвестицій у розвиток підприємства: продовжується вдосконалення технологічних процесів, закуповується нове обладнання, розробляється програма з підбору та навчання молодих спеціалістів.

У загальному випуску ковбасних виробів питома вага їх різних видів коливається приблизно в таких межах: варені ковбаси – 40-45 %, сосиски та сардельки – 11-13 %, напівкопчені ковбаси – 20-22 %, копчені ковбаси – 2-3 % і решта ковбас, включаючи м'ясокопченості – 20-21 %.

7. Головним і вирішальним заходом щодо подолання проблем зі збутом на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» повинно бути покращення служби управління збутом, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації. Цей захід напряду впливатиме на ефективність управління збутом на підприємстві.

При підборі фахівців у службу збуту, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Службі збуту крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині

товариства, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце збуту у в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що покращення служби збуту на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва товариства в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору з товариства прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників товариства домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності. Тому, автор роботи рекомендує в якості перших заходів, які будуть проведені покращеною службою збуту, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

8. Визначення основних категорій збуту як складових частин маркетингової діяльності на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» потребує і відповідного трактування управління збутом. Саме завдяки управлінській праці забезпечується досягнення головної мети збутової діяльності підприємства.

Вихідним пунктом для формування ефективного управління збутовою діяльністю на на ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є нові умови на ринках в багатьох галузях. Перенасичення ринків, ціновий тиск та зниження рівня рентабельності зумовлюють тенденції глобалізації, інтернаціоналізації та диверсифікації. Зміна ринкових та галузевих границь призводить до їх стирання взагалі та формування нових, внаслідок чого виникають процеси концентрації в промисловості та торгівлі.

Підприємство намагається об'єднати свої ресурси для збільшення впливу на ринках та усунення конкурентів. Технічний прогрес зумовлює також постійне скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Конкурентний тиск ставить на порядок денний розвиток якісних товарів та послуг. Вимогливі покупці надають перевагу не стандартизованим товарам, а індивідуальному комплексу продуктів та послуг, узгоджених з їх потребами. Ринки та споживачі ставлять нові вимоги до збуту. Тому завдання збуту у сфері контакту із споживачем стають сьогодні складнішими та вимагають зростання компетенції збутових працівників.

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки і відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар і одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі - витрачений капітал набуває грошового вигляду.

9. Виробнича і збутова політика підприємства формуються, як правило, різними службами і підрозділами підприємства під дією різних факторів, тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть відрізнятись. При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, якщо немає можливостей реалізації, то як можна говорити про виробництво? Для кожного окремого підприємства ці поняття мають індивідуальне наповнення залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності.

Ритмічна, успішна діяльність підприємства передбачає, що загалом за не дуже короткі для підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації збігаються. Однак у межах цих періодів ситуація може бути іншою: динаміка виробництва і реалізації відрізняється. Наприклад, за умови виробництва нової продукції, коли для ринку і споживачів товар є маловідомим, обсяги виробництва можуть суттєво перевищувати його реалізацію. Із зростанням попиту темпи зростання виручки можуть дорівнятися до темпів зростання обсягів виробництва. У цьому випадку, щоб уникнути хибних висновків, слід брати до уваги особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Бойко Р.В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товароруху / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. Т. 2. – С. 128–133.
- 2) Болт Г Дж. Практическое руководство по управлению сбытом/Пер. с англ. - М.: Экономика, 2014. - 320 с.
- 3) Формування збутової політики підприємства. Електронний ресурс: https://pidru4niki.com/10561127/marketing/zbutova_politika_sistemi_marketingovogo_menedzhmentu_pidpriyemstva
- 4) Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку; Монографія. - Київ: Цент навчальної літератури, 2014. - 807 с.
- 5) Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - Київ: Лібра, 2012. - 712 с.
- 6) Белявцев М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. Білявцев, М. Беспята // Маркетинг в Україні. – 2010. – №1. – С. 24–26.
- 7) Головкіна Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи // Маркетинг в Україні. - 2013. - № 2.
- 8) Бандура З. Л. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку / З. Л. Бандура, Л. С. Вейкрута // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – С. 22–26.
- 9) Збут продукції і комерційна робота підприємства. Електронний ресурс: https://stud.com.ua/16827/ekonomika/zbut_produktsiyi_komertsiyyna_robota_pidpriyemstva
- 10) Головка І., Тимощук О. У загальній структурі експорту до ЄС третина належить агропродукції. – Інтерв'ю з Міністром аграрної політики і продовольства України М. Присяжнюком / І. Головка, О. Тимощук // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2013. № 39
11. Гаврилко П.П. Економічний зміст збуту продукції / П.П. Гаврилко // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. - № 1.

- 12) Пазуха М.Д., Ігнатович М.В. "Реклама у підприємницькій діяльності": Навч. пос. - К.: 2016. - 176с.
- 13) Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С.88-95.
- 14) Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.// І.В. Спільник, О.М. Загородна. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін.– Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. – Вип. 17. – С. 106-120
- 15) Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50
- 16) Балабанова, Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна – К.: ЦУЛ, 2015. – 240с.
- 17) Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс: пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 640с.
- 18) Гудзенко, Н.М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації [Текст] / Н.М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2019. Вип. 56. – С. 263 – 265.
- 19) Кальченко, А. Г. Логістика: підручник [Текст] / А. Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2013. – 284с.
- 20) Крикавський, Є.В. Логістичне управління: підручник [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів: Львівська політехніка, 2015. – 684с.
- 21) Огерчук, Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників [Текст] / Ю.В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. – № 484. – С. 335 – 341.

- 22) Окландер, М. А. Логістика [Текст] / М.А. Окландер. – К.: ЦУЛ, 2018. – 346с.
- 23) Проволоцька, О. М. Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька. – К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2013. – 20с.
- 24) Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 3. – С. 34 – 38.
- 25) Хрупович, С. Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2019. – № 2. – С. 57 – 61.
- 26) Хрупович, С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01/ С.Є. Хрупович. – Л.: Львівська політехніка, 2015. – 22с
- 27) Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис.. канд.. екон. наук : 08.06.01 / С.Є. Хрупович. – Львів, 2015. – 202 с.
- 28) Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. — 2019. — № 03 (46). — С. 134—141.
- 29). Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.] / Ф. Котлер — М.: Издательский дом "Вильямс", 2015. — 656 с.
- 30) Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник для студ. вищих навчальних закладів / Осипов В. І. – Одеса : Маяк, 2016. – 724 с
- 31) Белявцев М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. Білявцев, М. Беспята // Маркетинг в Україні. – 2010. – №1. – С. 24–26.
- 32) Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер.- К.: Хімджест, 2008. – 720с. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 1 (11), 2014
- 33) Лукянець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: [Навч. посібник] / Т.І. Лукянець – К.: КНЕУ, 2018. – 380с.

34) Романенко О.О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність, характеристика та особливості формування / О.О. Романенко // Збірник наукових праць Національного університету податкової служби України. – 2018. – № 1. – С.187–196.

35) Сіренко К.В. Концептуальні підходи до формування основних складових системи маркетингових комунікацій / К.В. Сіренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5.Т2. – С.163– 165.

36) Хрупович С.Є. Теоретичні підходи до організування процесу збуту на підприємстві / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2009. – №2. – С.57-60.

37) Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2018. – 752 с.

38) Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / С. Є. Хрупович. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 22 с. 18. Штерн Л. В. Маркетинго

39) Гудзенко Н. М. Роль обліку збуту для забезпечення контролю процесу реалізації / Н. М. Гудзенко // Науковий вісник Національного аграрного університету. – 2012. – Вип. 56. – С. 263–265.

40) Кальченко А. Г. Логістика : підручник / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2013. – 284 с.

41) Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; под ред. Л.А. Волковой, О.А. Третьяка, Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2014. – 896 с.

42) Крикавський Є. В. Маркетингова політика розподілу : [навч. посібник] / Крикавський Є.В., Косар Н. С., Чубала А. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2019. – 232 с.

43) Огерчук Ю. В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників / Ю. В. Огерчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 484. – С. 335–341.

- 44) Павленко А. Ф. Маркетинг [Електронний ресурс] / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2013. – 246 с. – Режим доступу: <http://books.br.com.ua/themes/55/78>.
- 45) Петруня Ю. Є. Маркетинг : [навч. посіб.] / Ю. Є. Петруня. – К. : Знання, 2017. – 325 с.
- 46) Примак Т. О. Маркетинг : [навч. посіб.] / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2014. – 228 с.
- 47) Стратегічні директиви агробізнесу та маркетингу : проект аграрного маркетингу / США. – 2013.
- 48) Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / С. Є. Хрупович. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – 22 с.