

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької
діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за темою:
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»)

Виконавець:

студент(ка) ФЕУП

Веселова Арина Станіславівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Літвінова Вікторія Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ВСТУП

Економічна кон'юнктура української промисловості у сучасних умовах нестабільності ділового середовища характеризується зниженням попиту на зовнішніх та внутрішніх ринках, а також посиленням конкуренції. У зв'язку з цим промислові підприємства для утримання своїх ринкових позицій опиняються у складній ситуації, коли ускладнюється вибір ефективних методів просування готової продукції на ринки та організації товарного обміну.

На сьогоднішній день головним засобом, що визначає результати та ефективність діяльності будь-якої організації, є ефективна система збутової діяльності, що включає як основні взаємодіючі між собою елементи, так і методи, на основі яких відбувається організація збуту на підприємствах. Саме тому, в умовах зростання конкуренції глобальних виробників різних товарів і послуг, підприємствам потрібна переорієнтація своєї виробничої діяльності на задоволення потреб основних замовників, своєчасне реагування на запити споживчого ринку, а також ефективна взаємодія з внутрішніми та зовнішніми контрагентами.

Загальні питання щодо збуту, а також модернізації збутової політики підприємств висвітлені у працях таких відомих учених, як М. Джеффрі та Ф. Котлер.

Дослідження проводиться на основі діяльності ТОВ «Баядера Логістик».

Мета дослідження: виявлення недоліків та переваг системи збуту на підприємстві ТОВ «Баядера Логістик» та розробка напрямів вдосконалення системи збуту для підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Задачі дослідження: збір та аналіз інформації щодо діяльності ТОВ «Баядера Логістик», визначення поточного положення підприємства серед конкурентів, пошук рішень по вдосконаленню діючої збутової політики.

Об'єкт дослідження: збутова система ТОВ «Баядера Логістик».

Предмет дослідження: ефективність методів та каналів збуту товарів ТОВ «Баядера Логістик»

Методологія дослідження. У процесі роботи використовувалися такі методи: спостереження, узагальнення, кількісно-якісний, системний і порівняльний аналіз, конкретизація, логічне узагальнення, статистичні методи вибірки й групування, а також індексний та факторний методи для дослідження рентабельності продаж на підприємстві.

Всі розрахунки у кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеню магістр здійснені за допомогою комп'ютерної програми Microsoft Excel.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою дослідження є матеріали навчальної й учбово-методичної літератури, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань збутової діяльності підприємства, періодична преса, і матеріали науково-практичних конференцій.

В процесі дослідження були використані законодавчі й нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, дані відкритої звітності діяльності ТОВ «Баядера Логістик», вітчизняні та зарубіжні публікації вчених-економістів в електронних та друкованих наукових виданнях, матеріали та аналітичні розрахунки, одержані автором у результаті особистого дослідження, інші першоджерела.

Практичне значення результатів відображається в наданні рекомендацій підприємству ТОВ «Баядера Логістик» щодо підвищення ефективності системи збуту. Впровадження рекомендацій, що надані у роботі мають достатній рівень обґрунтування та ефективності.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи магістра становить 69 сторінок комп'ютерного тексту, містить 20 таблиці та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, цілі та методи організації збутової діяльності на підприємстві

Підприємства традиційно приділяли менше уваги збутовій політиці, ніж формуванню товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політики.

Лише тоді, коли конкурентна перевага не може бути досягнута в перерахованому секторі, увагу звертають на політику збуту. Водночас у сфері продажів успішні рішення найважче копіювати, оскільки це пов'язано зі складністю розв'язуваної задачі, відносно «прихованими» кроками в очах сторонніх, відставанням у вирішенні [1, с.384].

Продажі – це та сфера діяльності, яка в кінцевому рахунку досягає цілей компанії. Тому організацію збуту слід вважати найважливішою складовою обраної маркетингової кампанії. Продаж - це процес переміщення товарів від виробників до споживачів і включає транспортування товарів, складування, зберігання, підтримку необхідного рівня запасів, просування до оптових і роздрібних торговців, передпродажну підготовку, реєстрацію замовлень, документацію та страхування, контроль руху товарів.

Через свою складність процес продажу не можна розглядати як одноразовий захід, він повинен бути частиною продуманої довгострокової стратегії компанії. Відповідно до цілей фірми повинен бути розроблений загальний план продажів, а потім плани товарних груп і окремих товарів, плани окремих ринків, плани торгових представників, а якщо це великий споживач, то план продажів [2, с.64-67].

Головною метою збуту є реалізація економічних інтересів виробників (отримання комерційного прибутку) на основі задоволення платіжних потреб споживачів.

Розглянемо на рис.1.1 основні завдання збутової діяльності.

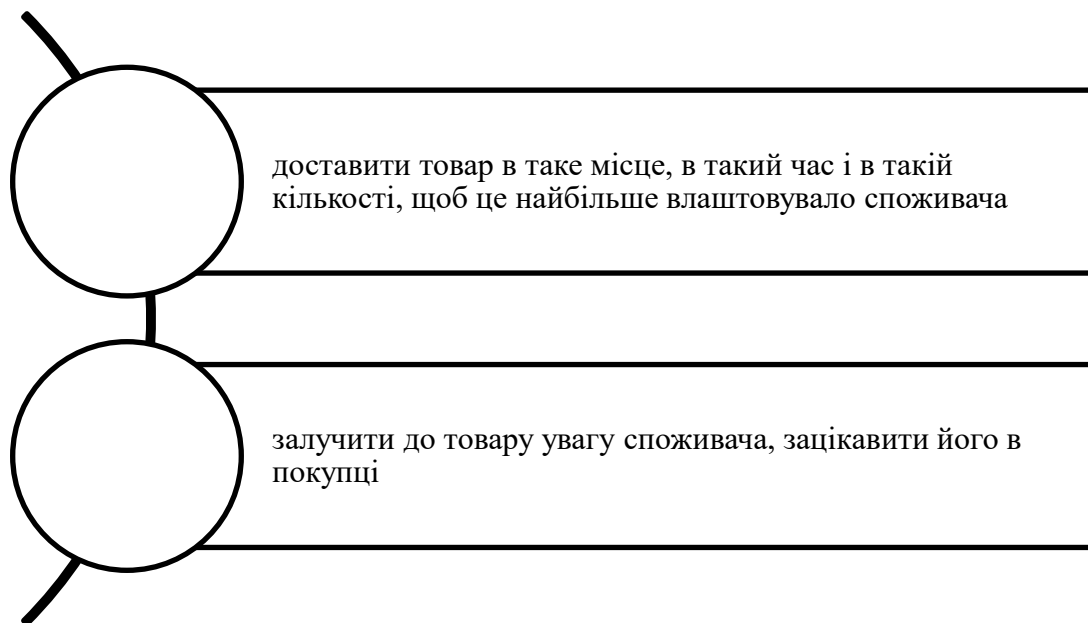


Рис.1.1. Основні завдання збутової діяльності

Джерело: складено автором на основі [2, с.64-67]

Політика збуту – це філософія поведінки або загальні принципи діяльності, яких компанія має намір дотримуватися, встановлюючи канали розподілу своїх товарів і переміщуючи їх у часі та просторі.

Іншими словами, збутова політика - це свідоме управління діяльністю з розподілу продукції.

Необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства обумовлена багатоаспектною значущістю цієї діяльності для будь-якого підприємства [3, с.166]:

- у сфері збуту вона в кінцевому рахунку визначає результати всіх зусиль підприємства щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності та отримання максимального прибутку;

- пристосовуючи збутову діяльність до потреб покупців і створюючи для них максимальну вигоду до, під час і після покупки товару, виробники мають більше можливостей для перемоги в конкуренції на зовнішніх ринках;

- збутова діяльність представляється собою продовження виробничого процесу, беручи на себе обробку продукту і підготовку його до продажу (сортування, пакування, пакування);

- ефективніше визначати та вивчати потреби іноземних споживачів у процесі продажу.

Розглянемо та проаналізуємо способи трактування дефініції «маркетингова діяльність» у працях вітчизняних та зарубіжних учених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «збутова діяльність» у науковій літературі

Автор	Трактування
Ляпунов А.Д.	Діяльність підприємства по доведенню товарів від виробника до споживачів.
В. Наумов	Система відносин у сфері товарно-грошового обміну між економічно та юридично незалежними суб'єктами ринку, що мають комерційні інтереси.
Ямкова О.М.	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 із покупцями за відвантажену продукцію)
Браун К.	Сукупність дій, які здійснюються з тієї миті, як продукт в тій формі, в якій він використовуватиметься, поступає на комерційне підприємство або до комерційного виготівника, до того моменту як споживач закупає його
Кальченко А.Г.	Процес організації товарного обміну готової продукції з метою одержання підприємницького прибутку
Лук'янець Т.І.	Процес просування готової продукції на ринок та організацію товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
В. Вертоградов	Сукупність стратегічних рішень у сфері продажу. Однак у той же час наголошує на тому, що стратегія продаж і стратегія продажі — це різні речі, адже продаж є сукупністю послідовних дій по відношенню до конкретного покупця
Майбогіна Н.В.	Комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції

Джерело: складено автором на основі [4, с.230-236]

Серед зарубіжних вчених поширені такі концепції визначення поняття збут (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Концепції визначення поняття «збут» серед зарубіжних вчених

Концепція	Сутність концепції
у широкому розумінні	це процес руху товару від виробника до споживача, який починається з моменту завершення виробництва і завершується передачею товару покупцю
у вузькому розумінні	це процес, що охоплює тільки фінальну частину — безпосередню передачу прав юридичної власності на товар від продавця до кінцевого покупця (посередника)

Джерело: складено автором на основі [4, с.230-236]

Зміст корпоративної збутової діяльності визначається її концептуальним позиціонуванням. Продажі - це лише частина загального маркетингового плану компанії, і всю роботу слід узгоджувати з маркетинговими ідеями в цілому. Збут продукції і управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і вимог потенційних покупців. Тому продаж товару вважається більш широким поняттям, ніж продаж останнього, оскільки продаж є одним із його елементів, а також є результатом продажу. Таким чином, ми робимо висновок, що всі вищезгадані автори погоджуються з тим, що збут є важливою частиною процесу розширеного відтворення і що виробнича сфера та економіка стають важливою частиною процесу розширеного відтворення без встановлення ефективно функціонуючої системи збуту продукції.

Український вчений Ямкова О.М. у своїй роботі зазначає, що дослідники не чітко розрізняють процес фізичної доставки продукції по каналах товарообігу, комунікаційний процес на стадії «розподіл-обмін-споживання» та кінцеве задоволення потреб [5].

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки: по-перше, вітчизняні та зарубіжні вчені приділили належну увагу теорії розвитку маркетингу, але фактично не приділили належної уваги збутовій діяльності як необхідному комплексу маркетингових заходів, управлінських рішень та організаційних дій. По-друге, необхідно проводити більш детальні дослідження збутової діяльності, особливо наукоємних підприємств, для визначення впливу результатів інноваційної діяльності та географії продажів,

по-третє, необхідно сформуванати певний механізм, розробляти корпоративні стратегії розвитку та враховувати ключові управлінські рішення щодо збутової діяльності організації [5].

Враховуючи, що при вивченні категорії «маркетингова діяльність» ми виявили певні зауваження щодо її трактування, тому пропонуємо наступне тлумачення категорії «маркетингова діяльність»: це цілеспрямована організаційно-господарська діяльність, спрямована на підвищення популярності обсягу продажу товарів. Товари та послуги, відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства з урахуванням виробничого потенціалу, продукції технологічного циклу, інноваційної складової підприємства, маркетингових планів, логістичних зв'язків, механізмів сервісного забезпечення, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства, забезпечення двостороннього зв'язку з бізнес-інфраструктурою як для підприємств, так і для ділових партнерів [5].

На цій основі управління збутовою діяльністю передбачає формулювання, планування, координацію, організацію та контроль відповідних заходів і ключових показників ефективності, а також масштабів просування продукції на ринку для встановлення перспективних довгострокових відносин з діловими партнерами.

Під час розробки маркетингової політики компанії повинні враховувати питання збуту. На цьому етапі повинні бути прийняті рішення щодо вибору ринків збуту, методів збуту та їх стимулювання. Управління збутовою діяльністю компанії передбачає визначення пріоритетів, засобів і методів, необхідних для активізації продажів [6, с.624]. Формулювання збутової політики підприємства має базуватися на аналізі існуючої системи збуту. Крім того, рекомендується аналізувати не тільки за кількісними, а й за якісними показниками: рівень обслуговування, задоволеність і лояльність клієнтів, ефективність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів.

Український вчений Ямкова О.М. розглядає управління збутовою діяльністю як зі стратегічного, так і з тактичного аспектів [7, с.36-41]. До

стратегічних аспектів управління продажами відносяться вибір стратегії охоплення ринку, формування збутових мереж, планування систем транспортування вантажів. Ці рішення передбачають довгострокові зобов'язання перед іншими суб'єктами господарювання (посередницькими організаціями) і потребують певних обґрунтувань. Тактичні управлінські дії спрямовані на поточне спостереження за процесом реалізації товарів і здійснення підприємством таких форм маркетингової діяльності, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Вони повинні включати вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, прогнозування, організацію та стимулювання збутової мережі, аналіз отриманих показників і впровадження коригувальних заходів.

Значний вплив мають інноваційні інгредієнти в процесі виробництва продукції. На підприємствах часто виникає така ситуація: технічні параметри, якісні та кількісні показники товару заздалегідь обговорюються з майбутніми покупцями товару, тому для більшості промислових підприємств, на відміну від торговельних, просування та пошук ділових партнерів є дуже важливими. Продукт характеризується ще до остаточного виробництва. Цей факт, який є практикою великих машинобудівних компаній, дозволяє миттєво формувати комбінації замовлень, скорочувати складські витрати на зберігання продукції, логістичні витрати, впроваджувати рекламні заходи [7, с.36-41].

Планування збутової діяльності є одним із найважливіших завдань у сфері стратегічного планування корпоративного розвитку, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності безпосередньо впливають на результати загальногосподарської діяльності підприємства.

На рис. 1.2 розглянемо основні методами збуту.

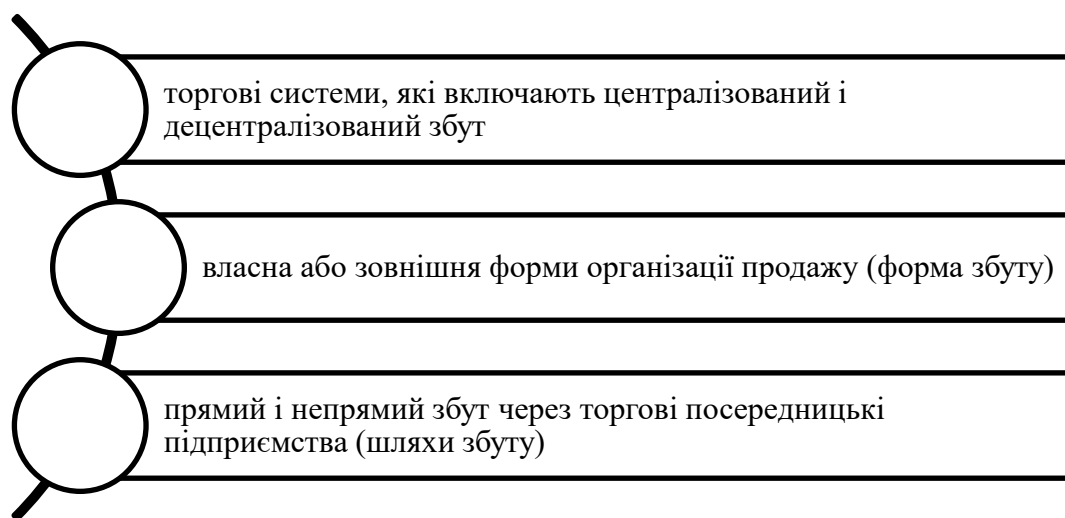


Рис. 1.2. Основні методи збуту

Джерело: складено автором на основі [7, с.36-41]

Залежно від кількості посередників у системі збуту визначається рівень каналу, яким може бути юридична фірма або фізична особа, яка виконує функцію передачі товару від виробника до споживача. Наприклад, канали нульового рівня не включають посередників, оскільки виробники передають товари безпосередньо споживачам за допомогою власних внутрішніх або зовнішніх організацій. Вибір альтернативи системи розподілу залежить від безлічі факторів і багато в чому залежить від призначення, характеру продукту, фінансового потенціалу, іміджу компанії-виробника і т.д. Таким чином, первинні, вторинні або третинні посередники інтегруються в систему розподілу (роздрібні торговці, оптовики і дрібнооптовики відповідно) через первинні, вторинні і третинні канали [8, с.200].

Концепція інтерактивного маркетингу фокусується не на виборі одного каналу з усіх можливих каналів, а на найкращому поєднанні цих каналів, враховуючи не миттєвий прибуток, а розвиток довгострокових відносин з діловими партнерами.

Кожен канал збуту має свої переваги та недоліки. Велике значення для формування каналів збуту має кількість рівнів у каналі та склад його суб'єктів (учасників). Виробники повинні визначати можливі структури каналів

розподілу на основі маркетингових досліджень ринків, на яких продається їхня продукція, і наявних коштів для покриття витрат на впровадження власних структур поставок і ринку.

Тому при формуванні збутової політики слід виходити з того, чого хоче досягти підприємство, загальної політики підприємства, маркетингової стратегії та узгодження збутових рішень з іншими елементами комплексу маркетингу. Процес має циклічний характер - вибір каналів збуту і рішення щодо логістики товарів повинні переглядатися з урахуванням постійної динаміки середовища [8, с.200].

Ділове розуміння маркетингу – це метод і інструмент продажу, який означає лише пошук і відбір покупців (замовників) на продукцію, яку компанія виробила або здатна виробляти, що не узгоджується зі ступенем розвитку ринкових відносин. Виробництво орієнтоване лише на продаж товарів, а зовнішній вигляд і виробничі характеристики товарів мало або зовсім не пов'язані з реальними потребами товарів, що призводить до постійної невідповідності між попитом і пропозицією та призводить до кризи надвиробництва [9]. Концепція інтерактивного маркетингу базується на принципі, що всі учасники маркетингової системи беруть активну участь у процесі виробництва, розподілу, продажу та споживання товарів.

Цей метод ділової комунікації змінює мету і напрямки організації бізнесу, вибудовуючи менеджмент і всіх учасників виробництва і продажу продукції під потреби покупців продукції і кінцевих споживачів. Це означає, що необхідно виробляти товари та кількість, необхідні ринку, продаж яких, ймовірно, залежатиме від попередніх маркетингових досліджень ринкового попиту, широкого дослідження та прогнозування динаміки ринку та його середовища [9].

Визнана маркетингова концепція змінює спосіб досягнення компанією своїх цілей щодо виробництва продукції та плану продажів. Однак маркетингова концепція ні в якому разі не призводить до зниження значення функції продажів.

З цього ми встановили, що збутова діяльність промислових підприємств займає домінуюче положення в системі управління, особливо що вона має мету, підпорядковану стратегічному управлінню розвитком підприємства, спрямовану на формування системи підтримки, яка враховує конкретні умови галузі, внутрішні та зовнішні питання. Використання наукових методів управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні та ефективні рішення.

1.2. Принципи, функції та структура організації збуту на підприємстві

Організація збутової діяльності компанії є однією з найважливіших складових її діяльності. Збутова діяльність забезпечує основний грошовий потік для господарських операцій. Успіх чи невдача його ринку залежить від становлення та розвитку корпоративної збутової діяльності.

Маркетингова діяльність — це практика обміну матеріальними цінностями та послугами, тобто особливий вид діяльності, від якого залежать кінцеві результати загальної господарської діяльності компанії. Збутова діяльність спрямована на реалізацію конкретного виду продукції, незалежно від того, коли вона здійснюється: до початку виробництва продукції (за замовленням) або після завершення виробництва (пошук покупців вже вироблених товарів, коли виробник працює на невідомий ринок) [10, с.84-89].

Для досягнення ефективності в процесі управління збутовою діяльністю компанії необхідно створити таку систему управління, яка реалізує цілі продажів і стратегії, орієнтовані на потреби кінцевого споживача.

На рис. 1.3 розглянемо основні завдання збутової діяльності.

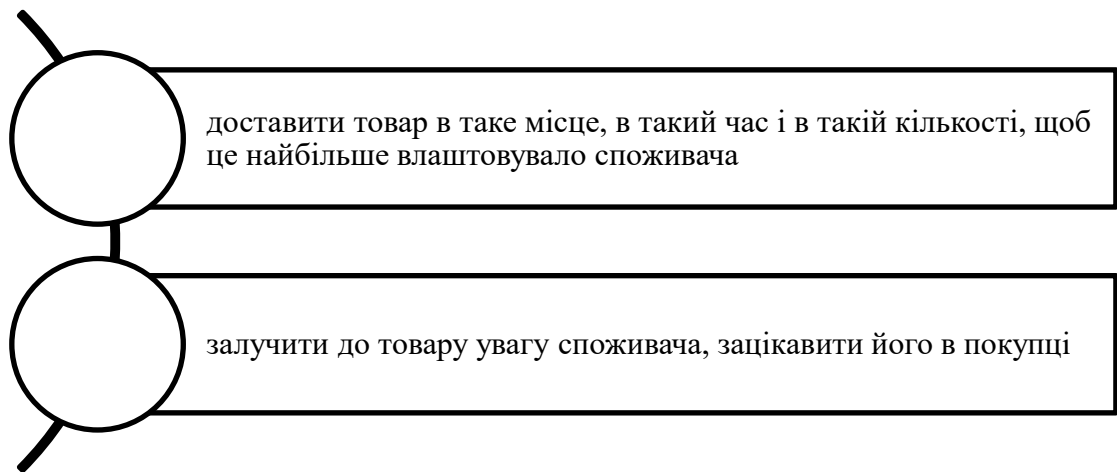


Рис. 1.3. Основні завдання збутової діяльності
Джерело: складено автором на основі [10, с.84-89]

Політика збуту – це філософія поведінки або загальні принципи діяльності, яких компанія має намір дотримуватися, встановлюючи канали розподілу своїх товарів і переміщуючи їх у часі та просторі.

Іншими словами, збутова політика - це свідоме управління діяльністю з розподілу продукції. Інструментом впливу підприємств на споживачів у рамках збутової політики є механізм збуту. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу та їх структуру, процес вибору каналів збуту, а з іншого боку, дії з формулювання та впровадження маркетингових заходів для фізичного розподілу товарів.

Таблиця 1.3 - Характеристика збутової політики підприємства

Фактори системи розподілу	Характеристика даних
Продукт	Здатність до складування Транспортабельність Рівень безперервності, частота потреби в продукті Відгуки про споживання продукту
Споживачі	Число споживачів або їх груп Розташування Звичай і культура покупок Ставлення до методів продажу товару Щільність споживання товару в точках оптової і роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором на основі [10, с.84-89]

Вихідними даними можуть служити дані, що стосуються поведінки продукту, споживачів, конкурентів, компаній – виробників товару, а також правовий і екологічний контекст, в якому знаходиться система розподілу або її елементи (табл. 1.3).

Управління збутом продукції передбачає контроль усіх етапів збуту. Процес продажу складається з кількох основних етапів. Етапи досягнення згоди тісно пов'язані з організацією судово-позовної роботи. Цю функцію повинні виконувати висококваліфіковані юристи, які володіють усіма необхідними знаннями та навичками для регулювання відносин з покупцем. Щоб успішно вийти на ринок, компанія повинна пропонувати конкурентоспроможний продукт і викликати інтерес споживачів. В даному випадку мова йде про постійні акції. Просування – це система короткострокових заходів, покликана організувати швидку реакцію ринку на пропоновану продукцію. Основними принципами діяльності у сфері розподілу можна назвати наступні (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Основні принципи діяльності у сфері розподілу

Принцип	Сутність принципу
цілеспрямованість	відповідність прийнятих рішень досягненню поставлених фірмою цілей
всебічність обліку маркетингової інформації	щодо вимог покупців, потреб і проблем потенційних учасників збутового каналу, власних збутових витрат, про збутову політику конкурентів, про державну політику в галузі регулювання договорів і угод з іншими учасниками ринкової діяльності і т. д.
комплексність	розгляд збутової політики в невідривної паралельної зв'язку з іншими елементами маркетинг-міксу – товарної, цінової, комунікаційної та сервісної політикою
скоординованість	сполучуваність прийнятих рішень по збуту з рішеннями в області товару, ціноутворення, комунікацій і сервісу
системність	розгляд збуту і інших інструментів маркетингу як елементів, що викликають синергетичний ефект від їх спільного застосування
гнучкість	готовність до перегляду своїх позицій в разі необхідності

Джерело: складено автором на основі [11, с.408-460]

Розробити стратегію і тактику збуту на основі основних принципів збутової діяльності. Стратегія збуту – це середньострокове та довгострокове

рішення щодо формування та зміни каналів збуту, а також процесу фізичного переміщення товарів у часі та просторі за ринкових умов. Стратегії продажів формуються для різних ринків, різних продуктів, етапів життєвого циклу товару та інших причин. Стратегії продажів - це короткострокові одноразові заходи. Тактичні заходи спрямовані на усунення перекосів у діяльності виробничих підрозділів і збутових мереж через непередбачені зміни ринкової ситуації, помилки менеджерів і можуть призвести до ситуацій, які повністю суперечать стратегічним установкам компанії [11, с.408-460]. Суть усієї маркетингової політики полягає в плануванні та реалізації стратегічних і тактичних дій.

Реалізація промислової продукції є кінцевою ланкою її виробництва, збутової орієнтації, обігу та споживання. Служби збуту готової продукції за маркетинговим позиціонуванням поділяються на три групи функцій: планування, організація, контроль і регулювання. Кожна з цих функціональних груп, у свою чергу, складається з ряду специфічних функцій (робочих місць), які відображають специфіку кожної групи.

Планування передбачає виконання таких функцій (рис. 1.4).

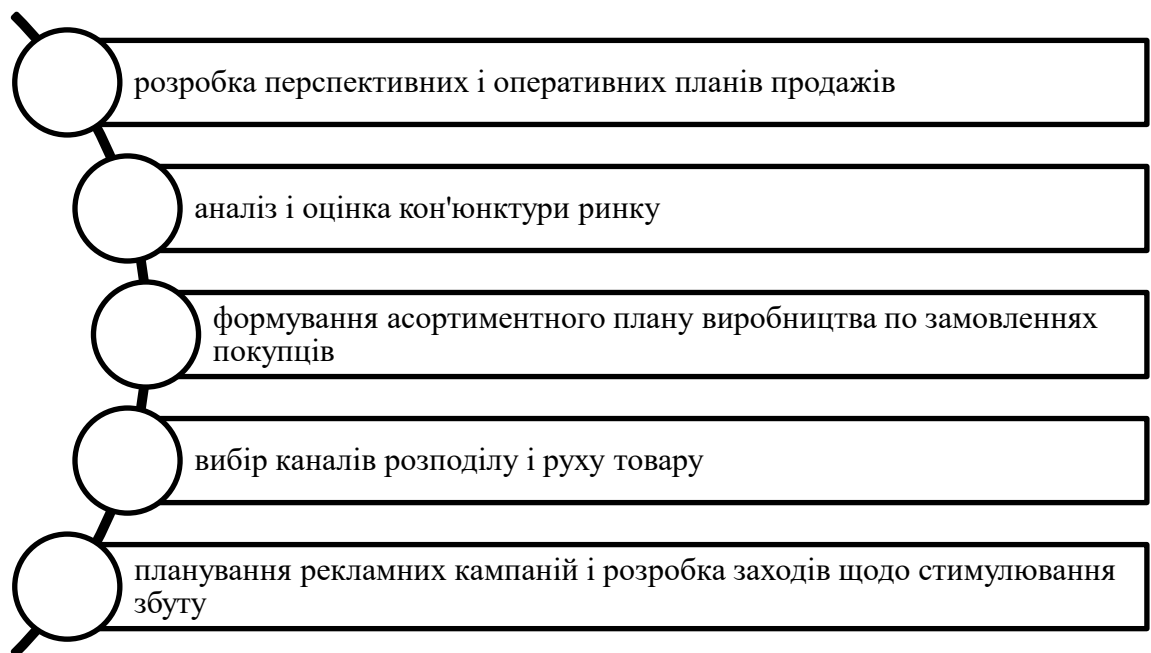


Рис. 1.4. Функції планування збуту

Джерело: складено автором на основі [11, с.408-460]

Функції продажу та обслуговування компанії дуже різноманітні. Крім того, необхідно враховувати особливості реалізації кожного виробника, які багато в чому залежать від наступних факторів (рис. 1.5).

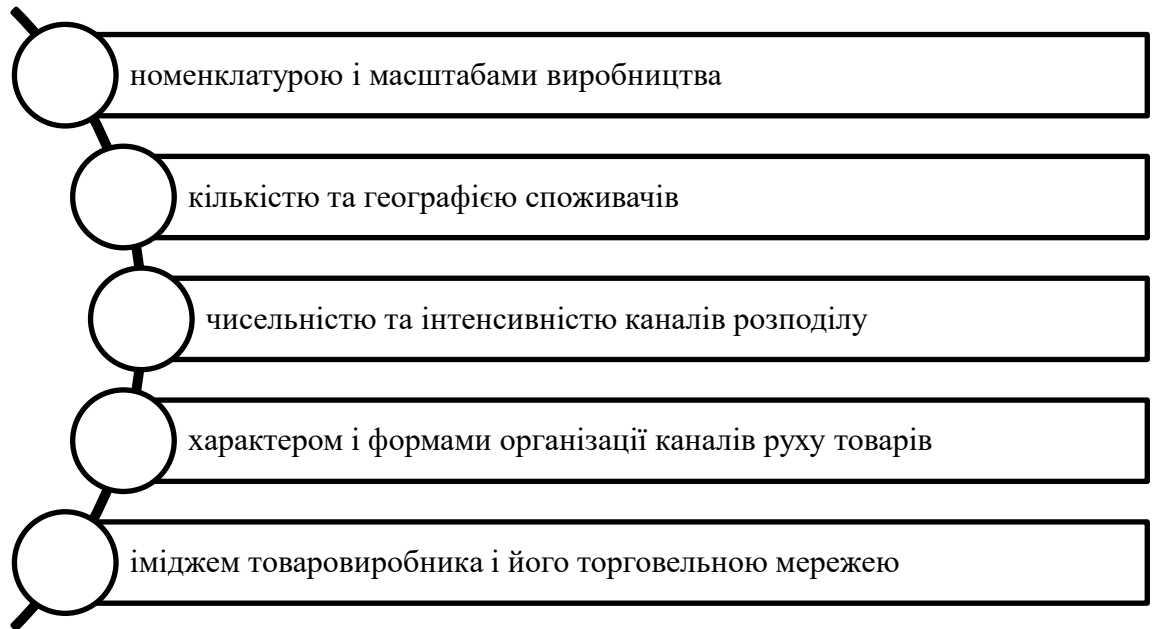


Рис. 1.5. Фактори реалізації виробника

Джерело: складено автором на основі [12, с.248]

Організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягу збутової діяльності, виду та характеру продукції, що відвантажується, і багатьох інших характеристик. Найпоширенішою структурою збутових служб є функціональні відділи, до складу яких входять відділи управління та виробництва. До підрозділів управління входять відділи збуту (бюро, групи). До складу відділу збуту можуть входити бюро (групи): замовлень; вивчення попиту; планування; договorno-претензійне; рекламне; монтажне; налагоджувальне; товарного обслуговування, виробництво тари, транспортування та доставка [12, с.248].

В даний час компанії використовують комп'ютери для впровадження інформаційних систем продажів. Це суттєво покращує їхню діяльність і значно знижує витрати на управління збутовою діяльністю компанії. Звичайно, перехід на комп'ютеризовані інформаційні системи продажів вимагає значних

інвестиційних витрат і додаткового навчання персоналу.

1.3. Методи оцінки ефективності збутової діяльності

Оцінюючи збутову діяльність компанії, необхідно визначити метод дослідження збутової діяльності. Серед них можна використовувати наступні методи: порівняльний метод, в процесі порівняння збутової діяльності компанії, зіставлення даних за різні роки (або інші часові періоди), найближчих конкурентів і лідерів ринку збуту; формальний метод - через інтерв'ю з галузеві експерти та експерти торгових компаній можуть визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, а також власні сильні та слабкі сторони підприємства економіко-математичними методами, заснованими на побудові математичних моделей, з більшою ймовірністю визначити кон'юнктуру ринку та перспективи його розвитку [13, с.78-82].

При оцінці ефективності реалізації продукції особливе значення мають загальні показники ефективності підприємства, до яких слід віднести: обсяг продажів, виручку та прибуток, динаміку витрат, структуру асортименту та динаміку продукції. Цінова політика компанії, витрати на рекламу та ін.

Таблиця 1.5 - Методи дослідження збутової діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Метод порівняння	Заснований на зіставленні моментів стану збутової діяльності підприємства як за допомогою кількісних, так і якісних характеристик процесу
Формально-логічні методи	Методом експертних оцінок та інших методів теорії масового попиту можливо проаналізувати збутову діяльність переробних підприємств
Економіко-математичні методи	Вивчення збуту методом загально-математичних методів розрахунків економічних показників і методів математичного моделювання

Джерело: складено автором на основі [14, с.143-145]

Оцінка зовнішньої ефективності збутової діяльності компанії означає розробку її стратегічного позиціонування. Він повинен включати стратегічний аналіз позиції компанії на ринку, оцінку ефективності клієнтської політики компанії та аналіз лояльності клієнтів.

Розглядаючи методичні питання моніторингу виробничо-збутової діяльності промислових підприємств, А. Р. Радіонов вказував, що при моніторингу виробничо-збутової діяльності підприємств насамперед слід враховувати фактори закономірності. Для кожної розглянутої марки готової продукції слід використовувати наступні ключові показники продажів продукції (рис. 1.6).

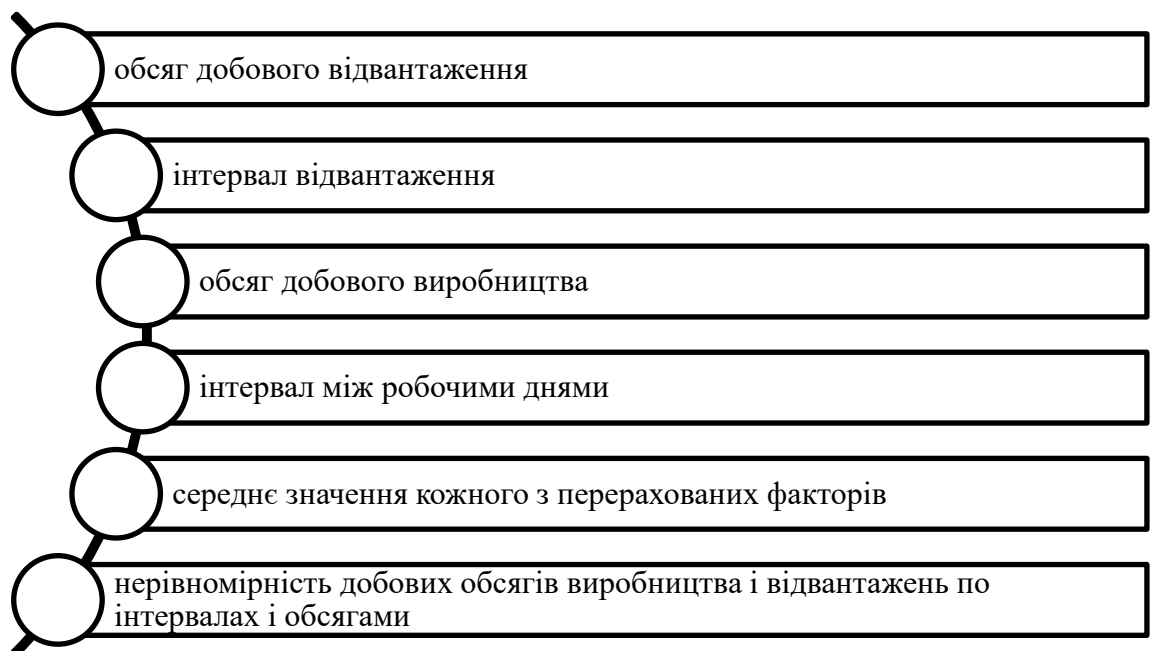


Рис. 1.6. Ключові показники продажів продукції

Джерело: складено автором на основі [14, с.143-145]

Готову продукцію підприємства можна регулярно і регулярно реалізовувати. У зв'язку з цим умови виробничо-збутової діяльності організовуються двома абсолютно різними способами для компаній із запланованими відвантаженнями, а тому потребують використання різних наборів показників моніторингу [15, с.3-7]. При цьому під регулярними перевезеннями розуміються перевезення, які здійснюються протягом року

(зазвичай через різні проміжки часу), а під регулярними — перевезення, які здійснюються протягом обмеженого періоду року (наприклад, лише під час рейсу). Крім того, для регулярних поставок необхідно враховувати такі фактори, як тип виробництва – одиничне (або дрібносерійне) або партійне (велика серія, середня серія).

Для готової продукції, що випускається у великих кількостях (великих і середніх), показники моніторингу необхідно розділити на дві групи (рис. 1.5):

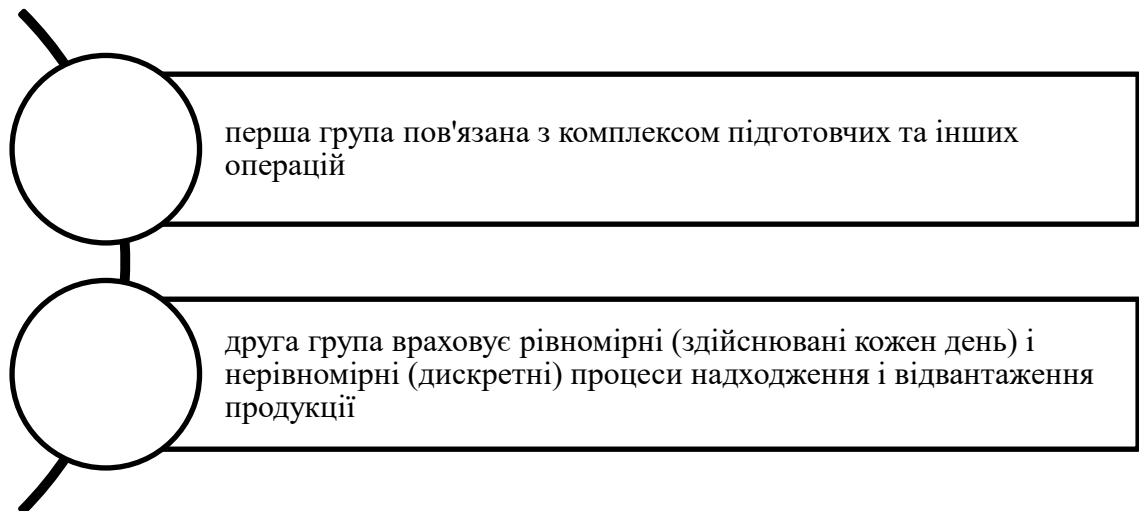


Рис. 1.5. Групи показників моніторингу

Джерело: складено автором на основі [16, с.448]

При аналізі моніторингу виробничо-збутової діяльності необхідно враховувати мінливий характер зазначених груп показників.

Зазначені вище показники поділяються на дві групи через різну методику розрахунку. Для першого набору показників початкова інформація, необхідна для моніторингу продажів готової продукції, є детермінованою. Існують необхідні часові норми для окремих операцій підготовки, таких як пакування, маркування, завантаження, які можуть бути визначені на основі технічних умов, технологічного регламенту тощо [17, с.51-54].

Другий набір показників відображає випадковість моніторингу готової продукції. Вплив цих показників на виробничо-збутову діяльність можна розглянути лише за допомогою теорії ймовірностей і математичної статистики.

У роботі В. І. Сергєєва особлива увага приділяється реалізації побутового обслуговування в процесі моніторингу збутової діяльності. У своєму підході автор виділяє сім основних етапів. Методи та процедури моніторингу залежать від обраної логістичної концепції та стратегії управління якістю логістичних послуг з точки зору споживача [17, с.51-54].

Організація та моніторинг збутової діяльності вимагає від вищого керівництва підприємства визначення відповідних процедур моніторингу відповідно до обраної логістичної стратегії (перший і другий етапи).

У реалізації стратегії логістики бере участь весь персонал підприємства. На цих етапах підприємство визначає пріоритети якості послуг.

На наступному (третьому) етапі визначаються та обґрунтовуються потреби споживачів у конкретних функціях логістики. Під час цієї фази зміни у вимогах необхідно постійно контролювати та документувати. Анкети, структуровані інтерв'ю, фокус-групи та інші методи використовуються тут для моніторингу змін ринкових пріоритетів на додаток до поточних досліджень потреб споживачів [18, с.272].

Етап безперервного моніторингу (четвертий етап) у сфері управління якістю логістичних послуг тісно пов'язана з визначенням вимог і потреб споживачів. Для цього необхідний набір параметрів, які можуть виміряти якість обслуговування та його відхилення від заданого рівня. Інструментами моніторингу зазвичай є експертний аналіз, анкетування, опитування споживачів тощо. Певний рівень якості (корпоративні стандарти) повинен бути встановлений у ключових функціях логістики, таких як транспортування, управління запасами, складування, упаковка, інформаційна підтримка тощо. Стратегія управління якістю (п'ятий етап) підпорядковується стратегіям логістики та маркетингу і має бути зосереджена на розумінні потреб споживачів, постійному покращенні якості обслуговування, вимірюванні та постійному моніторингу рівня якості обслуговування, ініціативах з навчання та перепідготовки працівників, організаційних змінах.

Наступним кроком (шостий етап) є реалізація прийнятої стратегії якості. Складність процесу реалізації стратегії полягає в тому, що різноманітні аспекти якості послуг пов'язані з численними логістичними операціями та функціями, які виконує персонал центральних підприємств та логістичні посередники логістичної системи. Завдання моніторингу – виробити єдину ідеологію та забезпечити розуміння всіма категоріями співробітників, що стоїть за компанією. Нарешті (сьомий етап) концепція TQM формується при виробництві та просуванні продуктів і логістичних послуг кінцевим споживачам.

В. В. Бурцев наводить наступні методи моніторингу. Він складається з трьох етапів, у тому числі тих, які виконуються послідовно.

У запропонованому підході автори виділяють основні етапи та фази процесу реалізації готової продукції. На кожному етапі наголошується на об'єктах моніторингу та стандартах продуктивності системи, але система не враховує особливі (нестандартні) ситуації в процесі продажу, такі як повернення та повернення неякісних продуктів [19, с.35-44].

1. Перша стадія – переддоговірна робота.

2. Друга стадія – підготовка та укладення договору поставки складається з двох етапів:

перший етап – підготовка договору поставки;

другий етап – укладання договору поставки.

3. Третя, заключна стадія – виконання договору поставки – складається з чотирьох етапів:

перший етап – підготовка до постачання продукції ;

другий етап – доставка і відвантаження продукції покупцю

третій етап – облік і фактурування поставки;

четвертий етап – перевірка.

Проаналізувавши методику Бурцева В.В., ми помітили, що моніторинг процесу реалізації готової продукції є важливою частиною системи внутрішнього контролю підприємства і здійснюється керівниками,

внутрішніми аудиторами, ревізійною комісією та бухгалтерією. Запропонована авторами методика моніторингу систем збуту готової продукції спрямована як на забезпечення зменшення можливості службових зловживань та захист організаційної власності, так і на вдосконалення, спрощення та скорочення трудомісткості контрольної роботи на місцях [19, с.35-44].

Застосування різноманітних методів оцінки управління збутовою діяльністю на українських підприємствах дає змогу оцінити ефективність збутової діяльності, легкість реалізації тих чи інших збутових заходів та підтвердити їх важливість для підприємства. Підвищити ефективність ведення бізнесу в сучасних умовах неможливо без розробки таких методів управління збутом, які допомагають орієнтуватися на потреби ринку та спрямовувати конкуренцію. Крім того, дуже важливим аспектом є системна оцінка ефективності управління збутовою діяльністю, щоб можна було вчасно виявити проблеми та сформулювати заходи щодо їх усунення.

Показники оцінки ефективності управління збутом можна розділити на показники частки ринку та показники ефективності витрат підприємства на збут [19, с.35-44].

У процесі управління підприємством та визначення ефективності його збутової діяльності необхідно враховувати високу динаміку та ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різні розміри об'єктів управління та високий рівень менеджменту, який вимагає своєчасних стратегічних змін. Диференціація видів економічної діяльності в туризмі, змістовна багатоплановість діяльності, слабка стартова позиція вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Висновки до розділу I

Отже, з першого розділу можна зробити наступні висновки:

1.Збутова діяльність промислових підприємств займає домінуюче положення в системі управління, особливо що вона має мету, підпорядковану

стратегічному управлінню розвитком підприємства, спрямовану на формування системи підтримки, яка враховує конкретні умови галузі, внутрішні та зовнішні питання. Використання наукових методів управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні та ефективні рішення.

2. Організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягу збутової діяльності, виду та характеру продукції, що відвантажується, і багатьох інших характеристик.

В даний час компанії використовують комп'ютери для впровадження інформаційних систем продажів. Це суттєво покращує їхню діяльність і значно знижує витрати на управління збутовою діяльністю компанії. Звичайно, перехід на комп'ютеризовані інформаційні системи продажів вимагає значних інвестиційних витрат і додаткового навчання персоналу.

3. У процесі управління підприємством та визначення ефективності його збутової діяльності необхідно враховувати високу динаміку та ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різні розміри об'єктів управління та високий рівень менеджменту, який вимагає своєчасних стратегічних змін. Диференціація видів економічної діяльності в туризмі, змістовна багатоплановість діяльності, слабка стартова позиція вітчизняних підприємств на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Баядера Логістик»

Як дочірня компанія холдингу «Баядера Груп», ТОВ «Баядера Логістик» є провідним дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс компанії знаходиться за адресою: 02098, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, 23Б [20].

Bayadera Group, заснована в 1991 році, є провідною алкогольною компанією в Східній Європі. Маючи широкий портфель власних алкогольних брендів у різних категоріях, компанія також має ексклюзивні права на імпорт для відомих світових алкогольних компаній. Крім того, Bayadera Group відіграє значну роль в експорті алкогольної продукції, охоплюючи понад 45 країн світу. З моменту заснування в 1991 році «Баядера Логістика», провідний дистриб'ютор алкогольних напоїв в Україні, активно розвивається на ринку. Маючи команду з понад 3000 співробітників, компанія керує розгалуженою дистриб'юторською мережею, яка безпосередньо постачає продукцію в 35 000 роздрібних закладів по всій країні. Маючи 30 відділень, стратегічно розташованих у кожному регіоні України, компанія забезпечує широку представленість своїх брендів у більшості торгових точок і гарантує доставку протягом тижня. Портфоліо брендів налічує 20 власних брендів і понад 80 дочірніх брендів. Автопарк компанії складається зі 140 вантажних автомобілів, а загальна площа складських приміщень перевищує 60 тис. м².

Підприємство налічує більше ніж 3000 осіб, компанія є головним роботодавцем галузі. Крім того, він є основним джерелом податкових надходжень і займає важливе місце в бюджетній структурі галузі, маючи мережу з 30 відділень по всій країні.

Місія компанії зосереджена навколо розвитку своїх брендів. Будучи видатною організацією, вони надають високого пріоритету своїй команді виняткових людей, які володіють не тільки видатними професійними здібностями, але й демонструють непохитну відданість і чесність. Ці видатні люди відповідають за створення та поширення улюблених брендів у світовому масштабі [20].

Цінності компанії:

- Компанія приділяє особливу увагу пріоритетності людей, розвитку чесних стосунків у команді, просуванню взаємодопомоги та взаємної вигоди, а також наставництву для спільного досягнення максимальних цілей.
- Потенціал для людей відкривати та виражати свої найбільші якості сприяє як професійному просуванню, так і особистому розвитку.
- В основі ділових стосунків із партнерами та споживачами лежить довіра, чесність та етична відповідальність ведення бізнесу з суспільним сумлінням.
- Наш бізнес націлений на грандіозне бачення глобальної експансії з амбітними планами представити нашу продукцію на всіх п'яти континентах.
- Адекватна компенсація (постійна заробітна плата, сприятливі робочі умови та постійне заохочення).
- Бренди, які обожнюють, пропонують розумне співвідношення ціни та якості.
- Професіоналізм.

Цілі підприємства наступні:

- 1) Встановити домінування на ринку шляхом розширення продажів продукції та перевершення конкурентів.
- 2) Культивувати позитивний імідж компанії.
- 3) Активно шукати нові та привабливі бренди, забезпечуючи при цьому оптимальні умови для їх успішного виходу на український ринок.
- 4) Забезпечити широку доступність найкращої алкогольної продукції за конкурентними цінами по всій Україні [20].

5) Підтримувати послідовну та справедливую стратегію ціноутворення.

«Дерево цілей» організації — це візуальне представлення, яке ілюструє ієрархічну структуру цих цілей, які далі класифікуються на місії, завдання та дії. Зображення «дерева цілей» для ТОВ «Баядера Логістик» дивіться на рис 2.1.

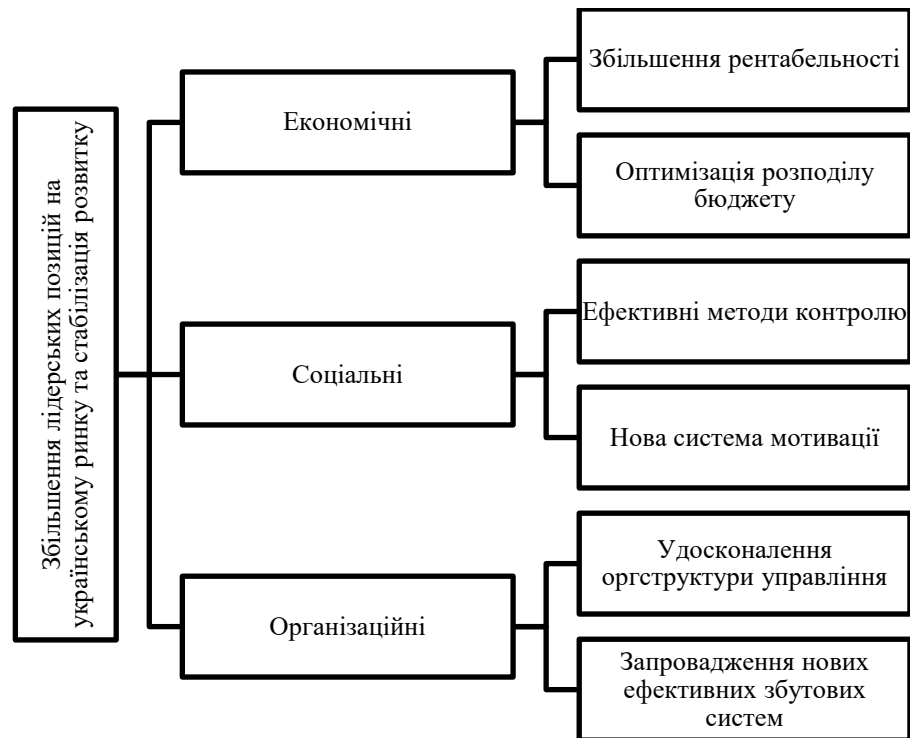


Рис 2.1. «Дерево цілей» ТОВ «Баядера Логістик»

Джерело: складено автором на основі [20]

Щоб досягти вищезазначених цілей, вкрай важливо отримати повне розуміння організаційної структури компанії. Таким чином, на рисунках 2.2 і 2.3 зображено структури управління Bayadera Group і ТОВ «Баядера Логістик» відповідно.



Рис 2.2 Структура управління холдингу «Баядера Груп»
Джерело: складено автором на основі [20]

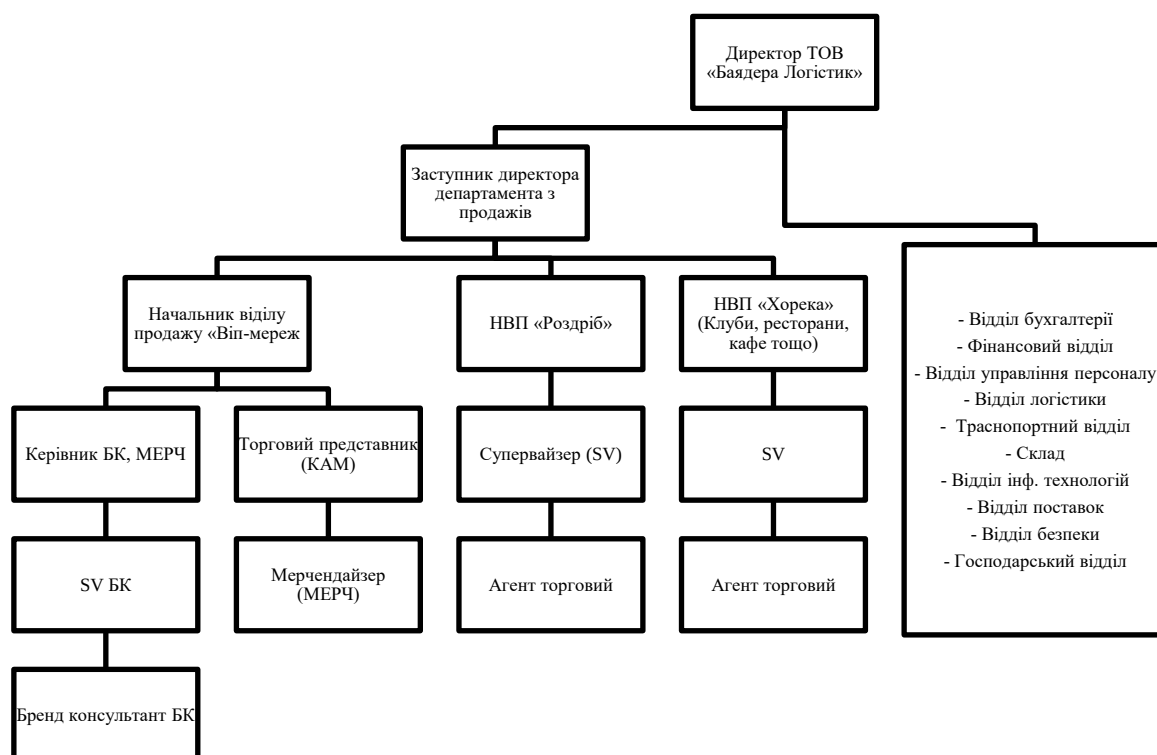


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Баядера Логістик»
Джерело: складено автором на основі [20]

Поставлені компанією цілі, місія, стратегія і тактика повністю відображаються в організаційній структурі підприємства, як це зображено на рисунку 2.3.

Постійне зростання, рух вперед і відкритість до нових ідей є фундаментальними стовпами компанії. Наразі існують плани щодо розширення виробничих потужностей заводу та збільшення кількості розподільних центрів по всій країні. Однак основна увага залишається на розробці нових бізнес-стратегій і впровадженні інноваційних досягнень [20].

У таблиці 2.1 компанія «Баядера Логістик» представляє різноманітний асортимент з 15 різних винних і алкогольних брендів, кожен зі своїм чітко визначеним і унікальним позиціонуванням.

Таблиця 2.1 - Опис товарного асортименту компанії

	Ширина асортименту					
Глибина асортименту	Горілка	Шампанське	Вино	Коньяк	Бренді	Вермут
	Хлібний дар	Маренго	Коблево	Коблево Резерв	Коблево Резерв	Маренго
	Козацька рада	Коблево	Такадо	Коблево	Коблево	Моя
	Цельсій				Француз	
	Перша Гільдія					
	Перепілка					
	Повітря					
	Байкал					
	Фреш-шоти					
	Хлібні половинки					
	Вакцина					

Джерело: складено автором на основі [20]

Компанія «Баядера Груп» постійно випускає нові алкогольні напої, які розробляються з використанням передових технологій.

2.2. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Баядера Логістик»

Аналіз економічних показників підприємства є ключовим етапом для оцінки його фінансового здоров'я та ефективності. Цей процес дозволяє керівництву та інвесторам зрозуміти стан справ, виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Фінансові показники, такі як чистий прибуток, чистий оборотний капітал та рентабельність активів та капіталу, допомагають зрозуміти фінансову стійкість підприємства, тоді як операційні показники, наприклад, оборотність активів і чиста маржа, вказують на ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток. Аналіз цих показників допомагає зробити об'єктивні висновки про стан та перспективи розвитку підприємства. Для початку розглянемо загальний фінансовий стан компанії з 2021 по 2023 роки, як представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз загального фінансового стану ТОВ «Баядера Логістик» 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	Роки			Зміна 2023 р. порівняно з 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Виручка від реалізації продукції	8102627	7250507	10442240	2339613	28,87
Собівартість реалізованої продукції	6380189	5750508	8081490	1701301	26,67
Валовий прибуток від реалізації	1722438	1499999	2360750	638312	37,06
Фінансовий результат від операційної діяльності	212188	208926	342205	130017	61,27
Фінансовий результат до оподаткування	28230	-32955	-32955	-61185	-216,74
Чистий фінансовий результат	21553	-27896	62224	40671	188,70

Джерело: складено автором на основі [20]

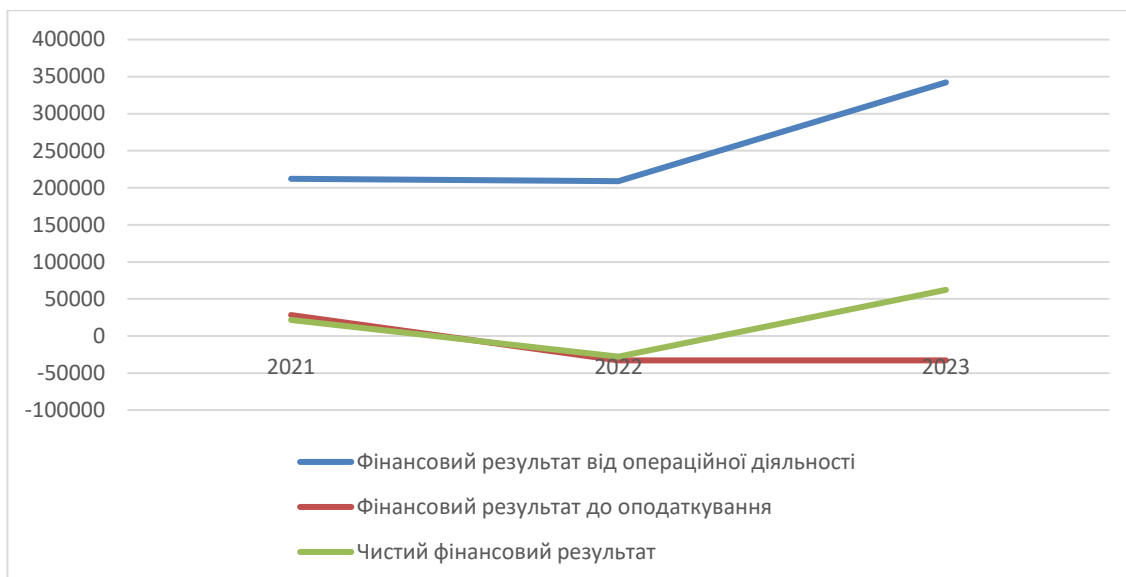


Рис. 2.4. Динаміка зміни основних показників фінансового стану ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр. показав що:

1. Виручка від реалізації продукції. В 2021 році виручка склала 8102627 тис. грн, у 2022 році вона знизилася до 7250507 тис. грн, але у 2023 році відновилася до 10442240 тис. грн. Це означає, що компанія показала збільшення виручки на 28,87% у порівнянні з 2021 роком.
2. Собівартість реалізованої продукції. Собівартість продукції також зросла протягом періоду. З 2021 по 2023 рік вона збільшилася на 26,67%.
3. Валовий прибуток від реалізації. Валовий прибуток від реалізації продукції також зросла від 2021 до 2023 року, збільшившись на 37,06%.
4. Фінансовий результат від операційної діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 61,27% з 2021 по 2023 рік.
5. Фінансовий результат до оподаткування. У 2023 році фінансовий результат до оподаткування показав від'ємне значення, знизившись на 216,74% порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом змін в оподаткуванні або інших факторів [21, с. 29].

6. Чистий фінансовий результат. Чистий фінансовий результат також показав значний ріст з 2021 по 2023 рік, збільшившись на 188,70%.

Загалом, за період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Баядера Логістик» показало значний ріст у більшості фінансових показників. Однак варто звернути увагу на від'ємний фінансовий результат до оподаткування у 2023 році, що потребує подальшого аналізу для встановлення причин. Також слід продовжувати вивчати динаміку витрат і ефективність управління активами та пасивами компанії для забезпечення стабільного фінансового стану у майбутньому [20]. Проаналізуємо техніко-економічні показники в таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Аналіз загальних техніко-економічних показників ТОВ
«Баядера Логістик» 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	Роки			Зміна 2022 р. до 2021 р.		Зміна 2023 р. до 2022 р.		Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8102627	7250507	10442240	-852120	-10,52	3191733	44,02	2339613	28,87
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6380189	5750508	8081490	-629681	-9,87	2330982	40,54	1701301	26,67
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	1722438	1499999	2360750	-222439	-12,91	860751	57,38	638312	37,06
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	212188	208926	342205	-3262	-1,54	133279	63,79	130017	61,27
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	28230	-32955	76744	-61185	-216,74	109699	-332,88	48514	171,85
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	21553	-27896	62224	-49449	-229,43	90120	-323,06	40671	188,70

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	23773	26115	30675,5	2342	9,85	4560,5	17,46	6902,5	29,04
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	3194934	3049755	2808990	-145179	-4,54	-240765	-7,89	-385944	-12,08
Чисельність працюючих, осіб	2607	2288	2366	-319	-12,24	78	3,41	-241	-9,24
Фондовіддача, грн./грн.	340,83	277,64	340,41	-63,196	-18,54	62,77	22,61	-0,42	-0,12
Коефіцієнт обігу, обертів	2,54	2,38	3,72	-0,159	-6,26	1,34	56,37	1,18	46,58
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3108,03	3168,93	4413,46	60,901	1,96	1244,53	39,27	1305,43	42,00
Рентабельність продажу, %	2,62	2,88	3,28	0,263	10,03	0,40	13,73	0,66	25,14

Джерело: Розроблено автором

Отже, проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр. дозволив зробити наступні висновки. За розглянутий період майже на 29% зростають обсяги реалізації продукції. При цьому це відбувається на фоні зростання собівартості продукції меншими темпами.

Всі показники прибутку підприємства мають також позитивну динаміку. Зростають валовий прибуток від реалізації, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат.

Також за період у три роки на 29% відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства, причиною якого є оновлення основних виробничих фондів підприємства. Таку ситуацію можна назвати позитивною, особливо враховуючи сучасну військову ситуацію у країні.

Позитивним моментом є скорочення середньорічного обсягу оборотних коштів за три роки на 12%, що позитивним чином вплинуло на показник оборотності обігових коштів. Так коефіцієнт обігу збільшився на 46,5% з 2,54 обертів у 2021 році до 3,7 обертів у 2023-му році.

Скорочення чисельності працюючих на 241 особу позитивним чином вплинуло на показник продуктивності праці. У 2023 році у порівнянні з 2021 роком продуктивність зросла на 42%. Варто відмітити, що зростання продуктивності посилено зростанням обсягів реалізації продукції за зазначений період.

Також збільшується рентабельність продажу продукції, яка розрахована на підставі фінансового результату від операційної діяльності. Так показник у 2021 році дорівнює 2,62%, а в 2023 році вже 3,28%. Загалом зростання становить 25%.

Окремо вважаємо за необхідним відмітити показники 2022 року, які суттєво відрізняються від загальної тенденції. У 2022 році спостерігається збитковість за показниками фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Така ситуація обумовлена ситуацією, яка склалася у 2022 році: військове вторгнення, перебудова економічних відносин та заборона на продаж алкогольних напоїв протягом перших чотирьох місяців війни та обмеження на продаж у наступні місяці, впровадження комендантської години, яка значно обмежила періоди функціонування кафе, барів та ресторанів.

Наступним етапом здійснимо аналіз витрат підприємства, що наведений в таблиці 2.4.

Аналіз показників загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр. показав що:

- Адміністративні витрати. Загальна сума адміністративних витрат зросла з 2021 по 2023 рік на 18,78%. Це може свідчити про збільшення обсягу адміністративної роботи або зростання витрат на управління.

- Витрати на збут. Витрати на збут значно зросли з 2021 по 2023 рік на 33,81%. Це може бути пов'язано з розширенням ринків збуту, збільшенням обсягів продажу або зростанням витрат на маркетинг та рекламу.

Таблиця 2.4 – Аналіз загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	Роки			Зміна в 2023 р. порівняно з 2021 р.	
	2021	2022	2023	Абсолютна	Відносна
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6380189	5750508	8081490	1701301	26,67
Адміністративні витрати	145685	151151	173044	27359	18,78
Витрати на збут	1332768	1128205	1783369	450601	33,81
Інші операційні витрати	64451	120482	114741	50290	78,03
Фінансові витрати	133187	155717	232360	99173	74,46
Інші витрати	57739	88405	44311	-13428	-23,26
Всього витрат	8114019	7394468	10429315	2315296	208,5

Джерело: складено автором на основі [20]

– Інші операційні витрати. Інші операційні витрати також зросли на 78,03% з 2021 по 2023 рік. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як збільшення витрат на логістику, транспортування або інші операційні витрати.

– Фінансові витрати. Фінансові витрати значно зросли на 74,46% за період з 2021 по 2023 рік. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів позик або інших видів фінансування, що вимагають сплати відсотків.

– Інші витрати. Інші витрати спочатку зросли з 2021 по 2022 рік, але зменшилися в 2023 році на 23,26%. Це може вказувати на оптимізацію деяких процесів або зміни в стратегії компанії.

Розглянемо аналіз витрат графічним методом на рис. 2.6.

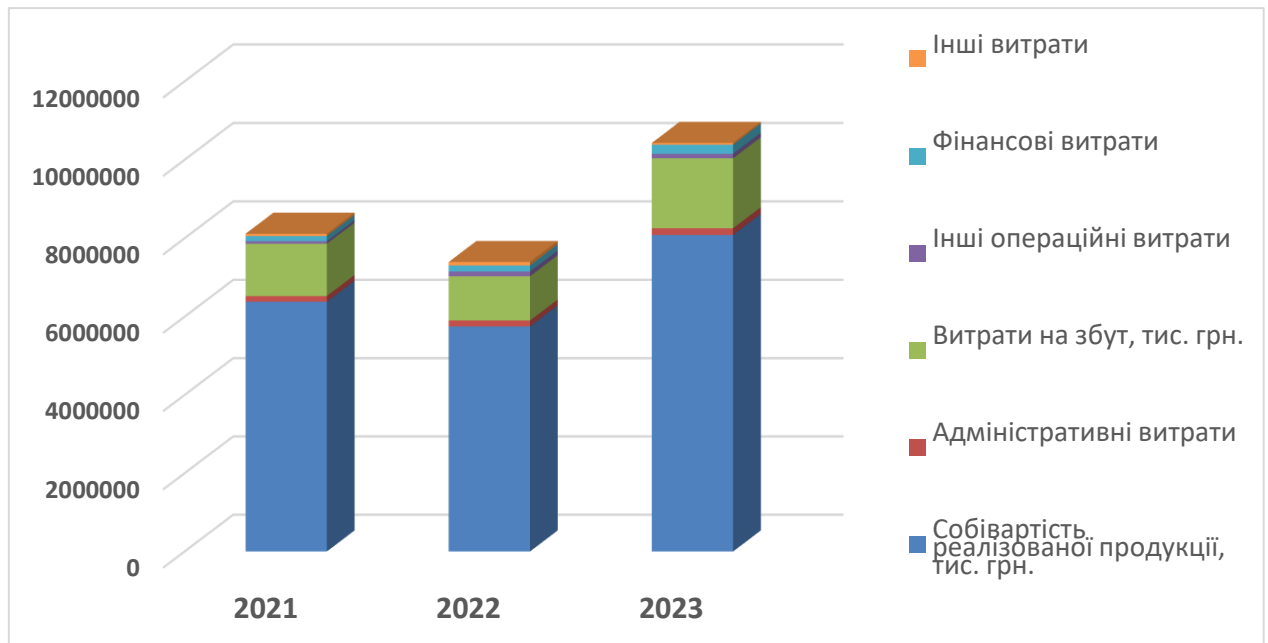


Рис. 2.5. Динаміка загальних витрат ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

Узагальнюючи, можна зазначити, що більшість категорій витрат зросли за період з 2021 по 2023 рік. Це може свідчити про зростання активності компанії, розширення ринків або збільшення обсягів діяльності. Однак потрібно докладніше дослідити причини збільшення окремих видів витрат, а також їх вплив на фінансовий результат компанії.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021- 2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення у 2023 порівняно з 2021	
				±	%
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,032	1,028	1,087	0,055	5,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,848	0,737	0,774	-0,074	-8,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,013	0,070	0,067	2536,98
Чистий оборотний капітал	108501	71524	240592	132091	121,74

Джерело: Складено автором на основі [20]

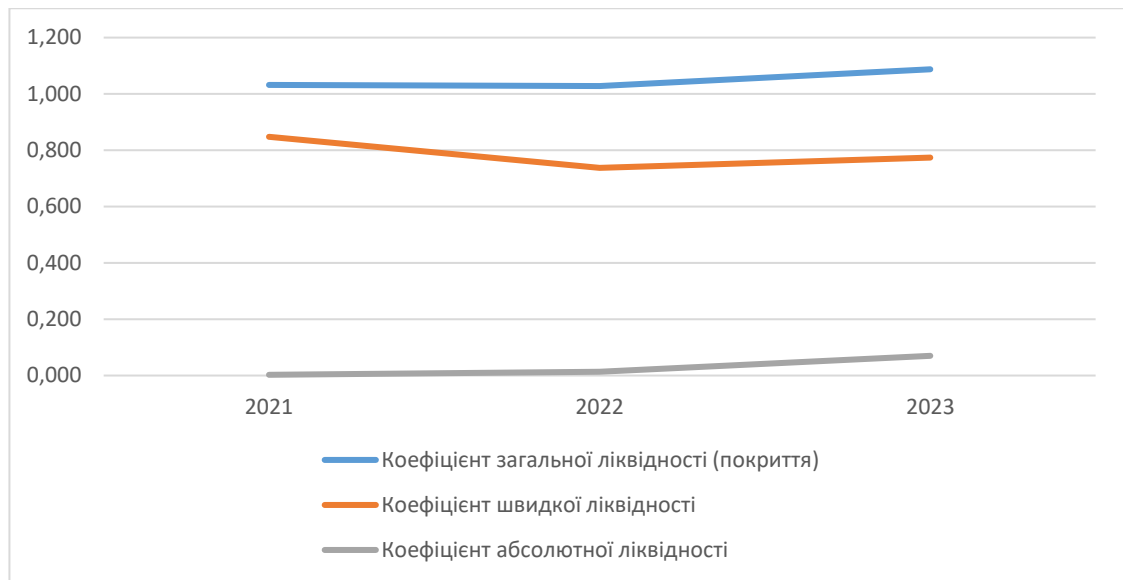


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

При аналізі цієї компанії видно, що коефіцієнт покриття демонструє сприятливі тенденції, перевищуючи значення одиниці. Однак слід зазначити, що цей коефіцієнт не є надто високим, що вказує на те, що компанія може не мати достатніх активів для підтримки діяльності, якщо всі поточні зобов'язання будуть негайно погашені.

Позитивним моментом є те, що коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє позитивні показники, що дозволяє компанії оперативно виконувати свої поточні зобов'язання, припускаючи, що боржники отримують оплату вчасно [22, с. 156].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не повинен бути нижче 0,2. На жаль, наші розрахункові дані не відповідають цьому рекомендованому порогу, а це означає, що найближчим часом нам потрібно буде погасити наші короткострокові борги.

Що стосується показника чистого оборотного капіталу, то варто відзначити, що він залишається стабільно вище нуля протягом усіх років. Однак помітне зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком говорить про можливий зв'язок зі змінами в економіці та державі загалом.

Наступний етап включатиме перевірку майнового стану підприємства, що включає коефіцієнт зносу основних фондів, вказівку частки зношених основних фондів у їх загальній вартості; коефіцієнт оновлення основних фондів, що позначає відсоток нових основних фондів на кінець звітного періоду; і коефіцієнт вибуття основних засобів, що показує частку основних засобів, які вибули внаслідок зносу та інших факторів [23, с. 345].

Динаміка змін показників за 2021-2023 рр. використання основних засобів наведена в таблиці 2.6 та на рис. 2.7.

Таблиця 2.6 - Аналіз основних засобів ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення у 2023 р. порівняно з 2021 р.	
				±	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,59	0,63	0,63	0,04	6,60
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,17	0,20	0,02	9,77
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,356	0,564	0,79	0,356	0,564

Джерело: складено автором на основі [20]

Згідно з таблицею 2.6, коефіцієнт зносу основних засобів збільшувався протягом 2021-2022 років, але залишався стабільним у 2023 році. Відхилення у 2023 році в порівнянні з 2021 роком свідчить про збільшення ступеня зносу основних засобів протягом цього періоду.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показник показує відсоток вартості оновлених основних засобів у вартості всіх основних засобів компанії. Його збільшення вказує на те, що компанія вкладає гроші в оновлення основних засобів.

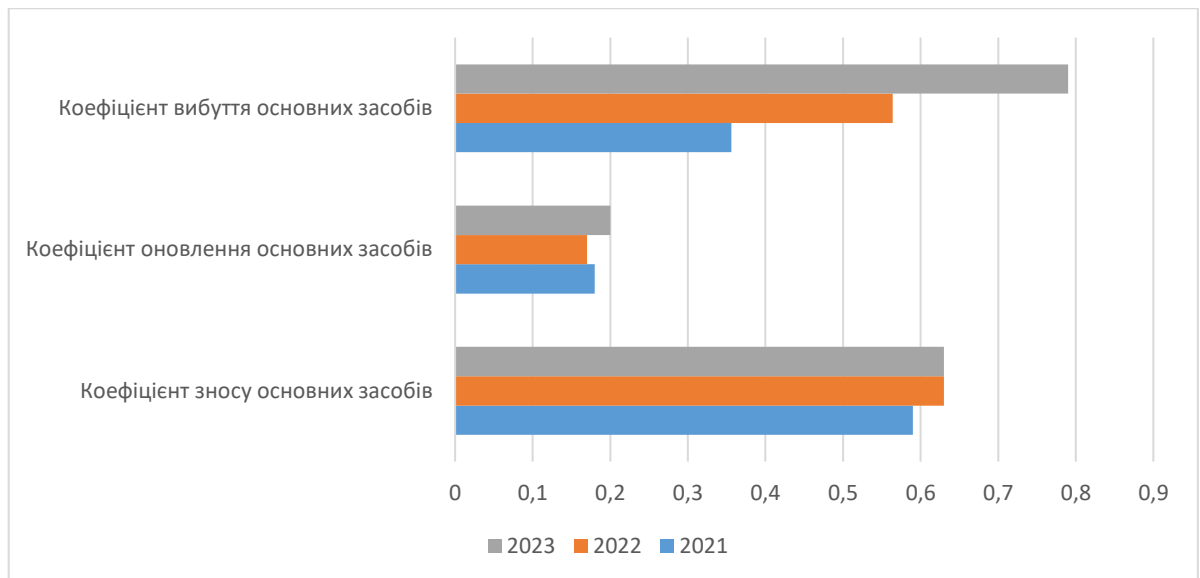


Рис 2.7 Динаміка зміни показників основних засобів ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

Коефіцієнт вибуття основних засобів вказує на частку вибуття основних засобів з активів компанії. Значення цього показника зросло від 2021 до 2023 року, що може свідчити про збільшення вибуття основних засобів у зв'язку з їхнім зносом або відчуженням.

Загалом, можна сказати, що знос основних засобів збільшувався протягом періоду 2021-2022 років, але залишився стабільним у 2023 році.

Компанія збільшила відсоток витрат на оновлення основних засобів у загальній структурі активів [24, с. 489].

Таблиця 2.7 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення у 2023 р. порівняно з 202 р.	
				±	%
Коефіцієнт автономії	0,0003	0,0004	0,0003	0,00005	15,3
Коефіцієнт фінансування	3364,19	2565,45	2918,87	-445,3	-13,2
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,023	-0,034	-0,033	-0,010	41,6

Джерело: складено автором на основі [20]

Водночас, вибуття основних засобів зросло на протязі розглянутого періоду, що може вказувати на потребу в більш ефективному управлінні цим активом або в удосконаленні стратегії управління основними засобами.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальній вартості активів компанії. За даними, коефіцієнт автономії залишався стабільним у 2021 та 2023 роках, але збільшився в 2022 році. Це може вказувати на певне зміцнення фінансової бази компанії в 2022 році.

Коефіцієнт фінансування вказує на відношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії. Зменшення коефіцієнта фінансування в 2023 році порівняно з 2021 роком може свідчити про зменшення рівня заборгованості компанії або збільшення рівня власного капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами вказує на можливість компанії покрити свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів. Позитивне значення цього показника більше підходить для компанії, оскільки вказує на те, що вона має достатньо власних оборотних активів для покриття своїх зобов'язань. За даними, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами покращився у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Загалом, фінансова стійкість компанії може бути оцінена як стабільна з ознаками певного покращення у 2022 та 2023 роках.

Зменшення коефіцієнта фінансування свідчить про певне зменшення зобов'язань компанії або збільшення власного капіталу, що може бути позитивним фактором.

Покращення коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами також є позитивним сигналом і може свідчити про покращення ліквідності компанії.

Далі проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр., наведений в табл. 2.8 та на рис. 2.9. Даний аналіз включає показники рентабельності активів, власного капіталу, діяльності підприємства та продукції.

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення у 2023 р. порівняно з 202 р.	
				±	%
Коефіцієнт рентабельності активів	0,007	-0,009	0,021	0,01	225,57
Коефіцієнт рентабельності власних активів	20,371	-26,367	58,813	38,44	188,70
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,003	-0,004	0,006	0,00	124,02

Джерело: складено автором на основі [20]

Коефіцієнт рентабельності активів вказує на те, яка частина активів компанії генерує прибуток. Позитивне значення цього показника в 2021 та 2023 роках вказує на те, що компанія генерує прибуток від використання своїх активів. Значне зростання цього показника у 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про покращення ефективності використання активів компанії.

Коефіцієнт рентабельності власних активів вказує на ефективність використання власного капіталу компанії. Значення цього показника було від'ємним у 2022 році, що може свідчити про збитковість використання власних активів у цьому періоді. Проте значне покращення в 2023 році свідчить про зміцнення ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності вказує на ефективність ведення операційної діяльності компанії. Позитивне значення цього показника в 2021 та 2023 роках свідчить про прибутковість операцій компанії. Значне покращення в 2023 році порівняно з 2021 роком показує певне покращення ефективності діяльності компанії [25, с. 10].

Усі три показники рентабельності показали позитивні значення в 2021 та 2023 роках, що свідчить про зростання прибутковості компанії.

Значне покращення показників рентабельності у 2023 році порівняно з 2021 роком свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності компанії та ефективне використання її активів.

2.3. Економічний аналіз збутової діяльності підприємства ТОВ «Баядера Логістик»

На підприємстві є структурний підрозділ – відділ збуту, яким на даний момент керує начальник відділу збуту, який підпорядковується безпосередньо директору. До основних обов'язків відділу продажу входить:

- забезпечення своєчасного виконання попередньо встановлених планів поставок відповідно до договірних умов;
- організацію рекламних заходів для продажу продукції;
- задоволення потреб споживачів шляхом консультацій спеціалістів перед прийняттям зобов'язань щодо доставки;
- нагляд за збором та аналізом даних про задоволеність споживачів.

Характеристика договірних та комунікаційних відносин суб'єктів, пов'язаних з ТОВ «Баядера Логістик», здійснюється через використання концепції каналу збуту. Використання каналів збуту ТОВ «Баядера Логістик» базується на таких основних умовах:

- Важливість і доцільність економії коштів під час розподілу продукції
- Впровадження більш ефективних методів збуту продукції
- Збільшення обсягу продажів

Аналізуючи збутову діяльність ТОВ «Баядера Логістик», видно, що компанія використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. Рішення про вибір прямого чи непрямого каналу розподілу залежить від стратегії продажів, прийнятої компанією. ТОВ «Баядера Логістик» дотримується інтенсивної стратегії продажів, оскільки спеціалізується на продажу напоями [26, с. 189].

Цільовою аудиторією є кінцеві споживачі та дрібнооптові фірми, зокрема приватні підприємці роздрібною торгівлі. Мета полягає в тому, щоб підтримувати стабільну пропозицію та запобігати зовнішнім коливанням цін.

У 2014 році компанія уклала довгострокові угоди з усіма своїми постачальниками строком на п'ять років. Важливою умовою цих контрактів є те, що постачальникам забороняється підвищувати свої ціни без вагомих обґрунтувань. Слід зазначити, що переважаючим фактором, який можна вважати прийнятним для коригування цін, є значне зростання інфляції.

Основним способом здійснення збуту всередині підприємства є оформлення договору поставки. Цей контракт служить центральним документом, який визначає права та обов'язки обох сторін, що беруть участь в угоді, що включає доставку різних товарів. Підприємства мають свободу визначати особливості контракту, включаючи зобов'язання та будь-які додаткові умови, пов'язані з економічною взаємодією, за винятком товарів, що постачаються за міждержавними угодами.

Збут в ТОВ «Баядера Логістик» здійснюється шляхом прямого продажу продукції клієнтам. Контракти укладаються з юридичними особами або співпрацюють за допомогою рахунків-фактур, а роздрібним клієнтам надаються послуги за допомогою чеків [27, с. 206].

Що стосується ціноутворення, більшість комерційних підприємств покладаються на метод рівня націнки. ТОВ «Баядера Логістик», наприклад, застосовує на свій товар націнку від 15 до 47%. Крім того, компанія використовує цінову стратегію, яка враховує поточні ринкові ціни та цінову політику конкурентів. Такий підхід дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін ринку. У відповідь на коригування ціни лідера ТОВ «Баядера Логістик» також має внести зміни у власні ціни. Ця система забезпечує справедливую структуру ціноутворення, що дозволяє підприємствам досягати задовільного рівня прибутковості.

На ТОВ «Баядера Логістик» для оптимізації продажів і отримання максимального прибутку в системі продажів використовуються різні види знижок. Однією з таких знижок є бонусна знижка, яка пропонується постійним клієнтам на основі їх річного обсягу продажів. Інший тип — це сезонна

знижка, яка доступна для придбання товарів чи послуг до або після їх пікового сезону продажу [28, с. 178].

Покупці можуть отримати прогресивну знижку залежно від кількості або обсягу їхньої покупки або якщо вони купують серію товарів. Спеціальні знижки пропонуються покупцям, які цікавляться найважливішими товарами продавця, а також постійним клієнтам (привілейовані знижки).

Компанія має можливість комбінувати певні знижки або використовувати різні методи з кожного типу, залежно від свого розсуду. Коли справа доходить до націнок, їх можна встановлювати, щоб врахувати відчуття терміновості або забезпечити вищий рівень якості продукції, серед інших факторів. Проте в цілому можна сказати, що націнки мають менший вплив на ціноутворення і не так часто використовуються в бізнес-операціях.

Як можна побачити з пункту 2.2, компанія має позитивну динаміку чистого доходу від реалізацій товарів та послуг, тому, щоб краще зрозуміти проблеми всередині компанії, ми провели експертну оцінку. Фокус-група складалася з 10 співробітників на керівних посадах, які взяли участь у мозковому штурмі, спрямованому на визначення факторів, що сприяють зниженню деяких фінансових показників компанії [29, с. 178].

Серед конкретних причин було виявлено найпоширеніші, а саме пов'язані з проблемами в наступних сферах: персонал (знижена мотивація персоналу); категорійний менеджмент (неадекватна асортиментна політика); реклама (застарілі методи просування).

Після проведення масштабних досліджень відділ маркетингу визначає основні ринки збуту та проводить ретельний аналіз цих ринків. Крім того, вони готують пропозиції щодо потенційної співпраці із зацікавленими партнерами. На першому етапі аналізу ефективності збутової діяльності проведемо аналіз структури реалізації продукції підприємства за номенклатурними позиціями. Структуру реалізації та вплив структурних зрушень на загальний обсяг реалізації можна побачити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура реалізації алкогольної продукції у 2021-2023
рр. та вплив структурних зрушень на обсяги реалізації.

Номенклатурна позиція	Торгові марки	2021	2022	2023	Структура, %			Квадр-чне відхилення
					2021	2022	2023	
Горілка	Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка, Повітря, Фреш- шоти, Хлібні половинки, Вакцина	3265359	3487494	4448394	43,57	48,10	42,60	0,936
Ігристе вино	Маренго, Коблево	332208	623544	1305280	4,43	8,60	12,50	65,09
Вино	Коблево, Такадо	1855502	1616863	2276408	24,76	22,30	21,80	8,74
Коньяк, бренді	Коблево, Коблево Резерв, Француз	1709654	1384847	2015352	22,81	19,10	19,30	12,33
Вермут	Маренго, Моя	332208	137760	396805	4,43	1,90	3,80	0,40
Всього реалізовано	-	7494930	7250507	10442240	100,0	100,0	100,0	87,49
Вплив структурних зрушень		-						9,35

Джерело: Розроблено автором

Як видно з таблиці 2.9 структура реалізації продукції по основних номенклатурних групах набуває змін за розглянутий період. Так з 43,6% до 42,6 % скорочується питома вага горілчаних напоїв, з 24,8 до 21.8% питома вага вин, на 2,5 відсоткових пункти питома вага коньяків та бренді, на 0,4 пункти – вермутів. Зростання по питомій вазі демонструють лише ігристі вина, які зростають з 4,4% до 12,5%, тобто на 8,1 відсоткових пункти. За рахунок зміни структуру реалізації загальний обсяг реалізації збільшився на 9,35%.

На наступному етапі розглянемо динаміку виручки від реалізації по окремих номенклатурних позиціях (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка виручки від реалізації по окремих
номенклатурних позиціях за 2021-2023 рр.

Номенклатурна позиція	Торгові марки	2021	2022	2023	Відносне відхилення, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Горілка	Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка Повітря, Фреш- шоти, Хлібні половинки, Вакцина	3265359	3487494	4448394	6,80	27,55	36,23
Ігристе вино	Маренго, Коблево	332208	623544	1305280	87,70	109,33	292,91
Вино	Коблево, Такадо	1855502	1616863	2276408	-12,86	40,79	22,68
Коньяк, бренді	Коблево, Коблево Резерв, Француз	1709654	1384847	2015352	-19,00	45,53	17,88
Вермут	Маренго, Моя	332208	137760	396805	-58,53	188,04	19,44
Разом		7494930	7250507	10442240	-3,26	44,02	39,32

Джерело: Розроблено автором

Як видно з таблиці у 2022 році у порівнянні з 2021 роком спостерігається скорочення обсягів реалізації по чотирьох номенклатурних позиціях з шості. Найбільшою мірою скорочуються обсяги реалізації вермутів – більш ніж на 58%. Значне скорочення (19%) демонструють коньяки та бренді та вина (майже 13%). Несподівано значне зростання спостерігається по винах ігристих. Їх приріст становить 87,7%. Також на 6,8% зростає реалізація горілки. Сумарний приріст по цих двох номенклатурних позиціях майже нівелює скорочення по інших. Всього скорочення обсягів реалізації у 2022 році у порівнянні з 2021 роком становить 3,26%.

У 2023 році ситуація значно покращується: зростання спостерігається по всіх номенклатурних групах. Найбільший приріст у порівнянні з 2022 демонструють вермути – 188%. На другому місті ігристі вина, їх приріст становить більш ніж 109%. Всього у 2023 році у порівнянні з 2022 обсяги реалізації зросли на 44%.

Позитивна тенденція 2023 року перекинула негативні тенденції 2022 року. Тому у порівнянні з базовим 2021 роком обсяги реалізації підприємства зросли на 39,3%. Впевнене зростання демонструють горілчані вироби,

показник приросту за три роки по цієї групі становить 36,2%. Це зростання здійснило значний позитивний вплив на загальний рівень реалізацію, тому що саме ця група товарів має найбільшу питому вагу у структурі реалізації.

Окремий інтерес у дослідженні ефективності збутової діяльності ТОВ «Баядеа Логістик» представляє дослідження обсягів прибутку та рівня рентабельності продажу по окремих групах товарів.

Таблиця 2.11 – Прибуток та рентабельність по окремих номенклатурних групах товарів ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Номенклатурна позиція	Торгові марки	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.			Рентабельність реалізації, %		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Горілка	Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка, Повітря, Фреш-шоти, Хлібні половинки, Вакцина	95697	99449	155019	2,93	2,85	3,48
Ігристе вино	Маренго, Коблево	25675	14207	40722	7,73	2,28	3,12
Вино	Коблево, Такадо	40528	39487	65019	2,18	2,44	2,86
Коньяк, бренді	Коблево, Коблево Резерв, Француз	44347	48471	72205	2,59	3,50	3,58
Вермут	Маренго, Моя	5941	7312	9240	1,79	5,31	2,33
Всього		212188	208926	342205	2,83	2,88	3,28

Джерело: Розроблено автором

Як видно з таблиці, рентабельність окремих груп товарів протягом досліджуваного періоду динамічна. Так рентабельність ігристих вин за період з 2021 по 2023 роки скорочується з 7,73% до 3,12% (більш ніж у два рази), що при середній питомій вазі цієї групи товарів близько 7,5% значно впливає на загальний рівень рентабельності продажу продукції підприємства.

Але всі інші показники рентабельності продажу по окремих номенклатурних групах демонструють позитивну динаміку та забезпечують зростання рівня рентабельності продажу з 2,83% у 2021 році до 3,28% у 2023-му. Також варто відмітити що у розрахунку рентабельності продажу ми брали

показник фінансового результату від операційної діяльності, який найбільшим чином відображає саме рентабельність продажу продукції.

Нажаль показники фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку мають значне навантаження витратами, які не мають безпосереднього відношення до основної операційної діяльності, тому при розрахунках показників рентабельності з великою долею ймовірності будуть кривдити результат.

Рухаючись далі, наступний етап передбачає аналіз витрат на збут ТОВ «Баядера Логістик» у 2023 році.

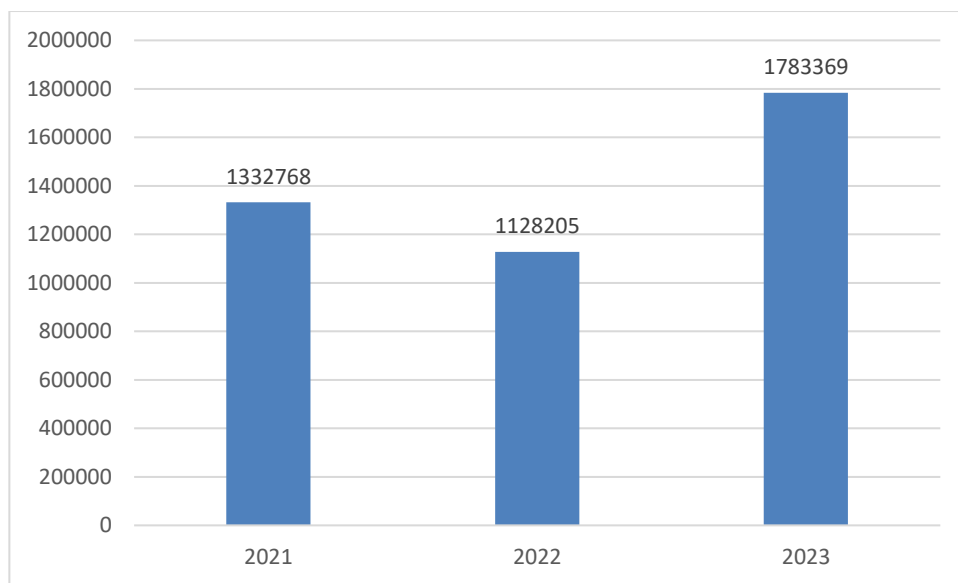


Рис 2.8 Витрати на збут ТОВ «Баядера Логістик» у 2021-2023 рр.

Джерело: Складено автором на основі [20]

На основі додаткових даних про витрати на збут, можна зробити такі висновки.

Витрати на збут зазнали значних коливань у період з 2021 по 2023 рік. У 2022 році вони зменшилися до 1128205 тис. грн, що на 154563 тис. грн менше (11,59%) порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році витрати на збут зросли до 1783369 тис. грн, що на 450601 тис. грн більше (33,81%) порівняно з 2021 роком та на 654164 тис. грн більше (57,99%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значне збільшення витрат на збут у 2023 році, що може бути

пов'язане з інтенсифікацією маркетингових зусиль, розширенням ринків збуту або іншими факторами, що впливають на збільшення цих витрат.

Отже, додатковий аналіз витрат на збут підтверджує загальну тенденцію до збільшення витрат підприємства у 2023 році, що може бути як позитивним сигналом про розширення діяльності, так і викликом для подальшого контролю витрат та підтримання рентабельності.

Незважаючи на значне збільшення витрат на збут у 2023 році, їх ефективність не виглядає оптимальною, оскільки рентабельність продажу знизилася. Це може свідчити про те, що інвестиції у збут не призвели до очікуваного зростання доходів або ж витрати на збут були недостатньо ефективно спрямовані. Для покращення ситуації підприємству слід переглянути стратегію розподілу витрат на збут, аналізуючи їхній вплив на доходи та рентабельність.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності збутової діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Темп приросту, %		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	8102627	7250507	10442240	-10,52	44,02	28,87
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	212188	208926	342205	-1,54	63,79	61,27
Витрати на збут, тис. грн.	1332768	1128205	1783369	-15,35	58,07	33,81
Витратовіддача, грн./грн.	6,08	6,43	5,86	5,71	-8,89	-3,69
Рентабельність збутової діяльності, %	15,92	18,52	19,19	16,32	3,62	20,53

Як видно з таблиці 2.12 витрати на збут зростають більшими темпами, ніж виручка від реалізації, що обумовлює скорочення витратовіддачі за період на 3,7%. Але фінансовий результат від операційної діяльності зростає більш стрімкими темпами ніж витрати на збут, у зв'язку з чим рентабельність збутової діяльності зростає за період на 20,5%.

Висновки до розділу 2

Як дочірня компанія холдингу «Баядера Груп», ТОВ «Баядера Логістик» є провідним дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс компанії знаходиться за адресою: 02098, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, 23Б. Bayadera Group, заснована в 1991 році, є провідною алкогольною компанією в Східній Європі. Маючи широкий портфель власних алкогольних брендів у різних категоріях, компанія також має ексклюзивні права на імпорту для відомих світових алкогольних компаній. Крім того, Bayadera Group відіграє значну роль в експорті алкогольної продукції, охоплюючи понад 45 країн світу.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства є ключовим етапом для оцінки його економічного здоров'я та ефективності. проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр. дозволив зробити наступні висновки. За розглянутий період майже на 29% зростають обсяги реалізації продукції. При цьому це відбувається на фоні зростання собівартості продукції меншими темпами. Всі показники прибутку підприємства мають також позитивну динаміку. Зростають валовий прибуток від реалізації, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Також за період у три роки на 29% відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства, причиною якого є оновлення основних виробничих фондів підприємства. Таку ситуацію можна назвати позитивною, особливо враховуючи сучасну військову ситуацію у країні.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком спостерігається скорочення обсягів реалізації по чотирьох номенклатурних позиціях з шості. Найбільшою мірою скорочуються обсяги реалізації вермутів – більш ніж на 58%. Значне скорочення (19%) демонструють коньяки та бренді та вина (майже 13%). Несподівано значне зростання спостерігається по винах ігристих. Їх приріст

становить 87,7%. Також на 6,8% зростає реалізація горілки. Сумарний приріст по цих двох номенклатурних позиціях майже нівелює скорочення по інших. Всього скорочення обсягів реалізації у 2022 році у порівнянні з 2021 роком становить 3,26%. У 2023 році ситуація значно покращується: зростання спостерігається по всіх номенклатурних групах. Найбільший приріст у порівнянні з 2022 демонструють вермути – 188%. На другому місці ігристі вина, їх приріст становить більш ніж 109%. Всього у 2023 році у порівнянні з 2022 обсяги реалізації зросли на 44%. Витрати на збут зростають більшими темпами, ніж виручка від реалізації, що обумовлює скорочення витратовіддачі за період на 3,7%. Але фінансовий результат від операційної діяльності зростає більш стрімкими темпами ніж витрати на збут, у зв'язку з чим рентабельність збутової діяльності зростає за період на 20,5%.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Баядера Логістик»

3.1. Збільшення обсягів продажу за рахунок вдосконалення асортиментної політики на ТОВ «Баядера Логістик»

Як було зазначено у пункті 2.3 кваліфікаційної роботи підприємство ТОВ «Баядера Логістик» має суттєві проблеми в системі збуту. Зокрема серед проблеми в таких сферах як персонал (знижена мотивація персоналу), категорійний менеджмент (неадекватна асортиментна політика), реклама (застарілі методи просування). Останні дві проблеми, а саме неадекватна асортиментна політика та застарілі методи просування й було вирішено нівелювати за допомогою розробки відповідного заходу.

Своїм клієнтам ТОВ «Баядера Логістик» пропонує широкий спектр торгових марок в розрізі наступних номенклатурних груп:

Горілка - Хлібний дар, Козацька рада, Цельсій, Перша Гільдія, Перепілка, Повітря, Фреш-шоти, Хлібні половинки, Вакцина;

Ігристе вино - Маренго, Коблево;

Вино - Коблево, Такадо;

Коньяк, бренді - Коблево, Коблево Резерв, Француз;

Вермут - Маренго, Моя.

При цьому аналіз системи збуту підприємства показав, що лише 20% роздрібних партнерів отримують від ТОВ «Баядера Логістик» повний спектр торгових марок по номенклатурі підприємства. Близько 50% роздрібних партнерів торгують більшою частиною торгових марок в розрізі номенклатурних груп (від 60 до 90 % загальної номенклатури). Тоді як 30% роздрібних партнерів отримують від підприємства лише 10-50% загальної номенклатури торгових марок представлених на ТОВ «Баядера Логістик».

Крім того, якщо проаналізувати асортимент продукції, яку отримують торговельні партнери від ТОВ «Баядера Логістик» в межах кожної номенклатурної групи та торгової марки, то можна дійти висновку, що по більшості торгових марок на полках наявно в середньому лише біля половину асортименту продукції. За деякими торговими марками жоден партнер не має 100% асортименту продукції. Це стосується всіх номенклатурних груп, особливо горілок, коньяків/бренді і вин.

Відсутність частини номенклатури та асортименту продукції в роздрібній мережі призводить до недоотримання доходів ТОВ «Баядера Логістик». За оцінкою експертів в разі, якщо б всі роздрібні партнери погодились би торгувати всіма торговими марками в розрізі всієї номенклатури продукції, ТОВ «Баядера Логістик» збільшило б обсяг чистого доходу від реалізації продукції на 50%.

Але для досягнення такого результату треба виявити причини небажання торгових партнерів працювати за повною номенклатурою торгових марок ТОВ «Баядера Логістик» та розробити заходи щодо усунення цих перешкод.

Провівши переговори із працівниками ТОВ «Баядера Логістик», які відповідають за асортиментну політику, а також із деякими представниками партнерів було з'ясовано, що всі причини не бажання отримувати від ТОВ «Баядера Логістик» повний спектр торгових марок в розрізі всієї номенклатури продукції можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні причини полягають у обмежених можливостях одночасного розміщення всієї номенклатури та асортименту продукції ТОВ «Баядера Логістик» на полках роздрібних магазинів партнерів. Наприклад, щоб розмістити весь асортимент продукції по номенклатурній групі «Горілки», в якій представлено 9 торгових марок, треба мати стелаж завширшки мінімум у 2 метри. А значна частина торговельних партнерів це малі та середні магазини, які взагалі не мають такої ширини стелажей під горілку. Ще одним підтвердженням об'єктивності обмежених можливостей щодо розширення

асортименту продукції є той факт, що біля 10% всіх клієнтів ТОВ «Баядера Логістик» не мають інших крім нашого підприємств-постачальників за основними номенклатурними групами підприємства. Відповідно на них вже зараз можливості щодо розширення асортименту продукції вичерпані.

Однак більшість причин неповного асортименту та номенклатури продукції підприємства у партнерів є суб'єктивними, тобто такими, що можуть бути вирішені, оскільки залежать від людського фактору. Саме на пошук рішень щодо усунення цих суб'єктивних причин і будуть спрямовані наші заходи.

До таких суб'єктивних причин можна віднести, по-перше, застарілі звички у персоналу/керівництва підприємств-партнерів щодо формування асортиментної та номенклатурної політики на їх підприємствах. Тобто персонал, відповідальний за асортиментну політику звик із місяця в місяць, із року в рік замовляти одні й ті ж самі види продукції ТОВ «Баядера Логістик» і погано реагує як на зміну в асортименті у вже відомих їм торгових марках, так і на появу зовсім нових торгових марок.

По-друге, персонал підприємств-партнерів помилково вважає, що розширення або зміна асортименту на їх полицях не призведе до збільшення обсягів збуту, оскільки, на їх думку, обсяг збуту залежить від купівельної спроможності клієнтів, на яку магазин вплинути не здатен, та від корисної торговельної площі магазину, яку вже зазвичай доведено до теоретичного максимуму. На думку таких партнерів зміни асортименту змінять лише структуру доходу, а не його обсяг, відповідно, навіщо щось змінювати?

Але ця точка зору є помилковою, оскільки не враховує зміну вподобань кінцевих покупців. Від місяця до місяця, і від року в рік споживачі змінюють свої вподобання не тільки щодо асортименту торгових марок, віддаючи перевагу новим торговим маркам, або тим, що пройшли ребрендинг, а й змінюючи номенклатурні вподобання. Наприклад, існує тренд до збільшення частки вин на противагу міцним напоям, а також до збільшення частки сухих вин у асортименті вин. Якщо торговельне підприємство не буде вносити зміни

в асортимент та номенклатуру продукції воно буде втрачати частину клієнтів, які підуть у інші магазини шукати те, що їм більше до вподоби.

Для вирішення цієї проблеми для торговельних представників ТОВ «Баядера Логістик» треба розробити скрипти для роз'яснення такої ситуації із конкретними прикладами інших магазинів, які збільшили обсяг свого доходу після врахування пропозиції щодо удосконалення асортименту та номенклатуру продукції.

Ще однією суб'єктивною проблемою в розширенні асортименту та номенклатури продукції ТОВ «Баядера Логістик», представленої в магазинах-партнерах, є те, що деякі з партнерів мають впевненість, що товари з нового асортименту та номенклатури не матимуть попиту, особливо на першому етапі, і підприємство не тільки не отримує бажаний додатковий дохід, а ще й отримає збільшення запасів продукції на складі, замороження власних обігових коштів.

Так, дійсно, зазвичай введення нового асортименту та номенклатури товарів потребує певного часу на ознайомлення споживачів із ними. У цей період відбувається зменшення оборотності запасів продукції. Більше того, по деяких асортиментних позиціях може відбуватись ситуація коли товар взагалі не знайде свого покупця серед клієнтів конкретного роздрібного магазину. В такому випадку цей товар не тільки стане змороженими оборотними активами, а ще й зменшить загальний виторг партнери, оскільки буде займати потенційно корисне місце на полиці в магазині.

Отже ми вважаємо що треба вирішити цю економічну причину не бажання підприємств-партнерів розширювати асортимент та номенклатуру продукції ТОВ «Баядера Логістик». Для цього ми пропонуємо встановити пільгові умови розстрочки платежу на товар, отримуваний в якості розширення асортименту та номенклатуру продукції. Пропонуємо збільшити стандартний термін відстрочки розрахунку з 60 днів до 90 днів. Ці пільгові умови розстрочки платежу пропонуємо ввести на перші 6 місяців отримання товару за розширеним асортиментом та номенклатурою. Це дозволить

компенсувати зменшення швидкості обороту незнайомого для споживачів товару. Після того як кінцеві споживачі звикнуть до нового розширеного асортименту та номенклатури, через пів року, можна буде повернутись до стандартного терміну розрахунку за поставки товару – 60 днів. Більше того, пропонуємо протягом цих перших 6 місяців зробити можливим повне повернення товару без будь яких санкцій з боку ТОВ «Баядера Логістик». Це дозволить підприємствам-партнерам уникнути потенційних втрат від випадку, якщо товар з нового асортименту або номенклатури не підійшов існуючим в магазині покупцям.

За оцінкою експертів реалізація цього заходу дозволить збільшити обсяг чистого доходу ТОВ «Баядера Логістик» на 20% або на 2 млрд 88 млн.грн. Обсяг валового прибутку також збільшиться на 20% або на 472 млн.грн. Однак реалізація заходу потребуватиме й додаткових витрат, оскільки призведе до відносного зростання дебіторської заборгованості підприємства. Тобто обсяг дебіторської заборгованості зросте в більшому ступені ніж обсяг доходу, через те, що зросте період її обороту на 50% (це стосується лише тих додаткових 20% виторгу і лише на 6 місяців).

Отже перевитрата обігових коштів (дебіторської заборгованості) становитиме 10% від обсягу дебіторської заборгованості у 2023 році, 167,6 млн.грн. Загалом доведеться ще додатково залучити обігові кошти в обсязі 20% від загального обсягу обігових коштів, або 618 млн.грн. Тобто загальний обсяг необхідних для додатково залучення коштів становитиме 785,6 млн.грн., з них 167,6 млн.грн на 6 місяців, інші на постійній основі.

В якості додаткових витрат на забезпечення цими коштами приймемо у розрахунок варіант із отриманням кредиту на 6 місяців у обсязі 167,6 млн.грн та 618 млн.грн на 12 місяців під 37,5% річних у Приватбанку. Отже, додаткові витрати на проведення заходу становитимуть 263 млн 175 тис. грн.

Економічний ефект складає різницю між приростом валового прибутку та додатковими витратами на реалізацію заходу:

$$\text{Економічний ефект} = 472 - 263,2 = 208,8 \text{ млн.грн.}$$

Результати заходу наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка показників ефективності збутової діяльності у результаті вдосконалення збутової політики на ТОВ «Баядера Логістик»

Показники	2023	У результаті заходу	Абсолютна зміна, од. виміру
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	10442240	12530688	2088448
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	342205	551005	208800
Витрати на збут, тис. грн.	1783369	1783369	0
Вартість оборотних коштів (додаткові капітальні вкладення), тис. грн.	2990320	3157975	167655
Витратовіддача, грн./грн.	5,9	7,0	1,2
Рентабельність збутової діяльності, %	19,2	30,9	11,7
Термін окупності, роки	-	0,8	0,8

Як видно з таблиці у результаті заходу щодо вдосконалення збутової політики на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності. Захід потребує додаткових вкладень у збільшення оборотних коштів у сумі 167,7 млн. грн., термін окупності яких становить 0,8 року.

3.2. Скорочення збутових витрат за рахунок автоматизації логістичних процесів ТОВ «Баядера Логістик»

Одним з напрямів підвищення ефективності збутової діяльності є скорочення витрат на збут. З таблиці 3.2 видно, що витрати на збут займають друге місце за обсягом у загальному обсязі витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик». Крім того за розглянутий період з 2021 по 2023 роки питома вага збутових витрат зростає з 16,4% у 2021 до 1701% у 2023 році. Тому вважаємо доцільним спрямувати зусилля підприємства на скорочення цієї статті витрат.

Таблиця 3.2 – Структура витрат ТОВ «Баядера Логістик»

Показник	Роки			Структура витрат, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6380189	5750508	8081490	78,63	77,77	77,49
Адміністративні витрати	145685	151151	173044	1,80	2,04	1,66
Витрати на збут, тис. грн.	1332768	1128205	1783369	16,43	15,26	17,10
Інші операційні витрати	64451	120482	114741	0,79	1,63	1,10
Фінансові витрати	133187	155717	232360	1,64	2,11	2,23
Інші витрати	57739	88405	44311	0,71	1,20	0,42
Всього витрат	8114019	7394468	10429315	100,00	100,00	100,00

За даними компанії близько 60% усіх витрат на збут становлять витрати на транспортування продукції і зростання збутових витрат безпосередньо пов'язане зі зростанням вартості експлуатації транспортних засобів: за розглянутий період спостерігається збільшення вартості пального та зростання заробітної плати водіям.

Сьогодні для оптимізації управлінських процесів існує широкий спектр програмного забезпечення. Пропонуємо запровадити автоматичну систему управління транспортними засобами.

ANT-Logistics це хмарна система управління транспортом, яка автоматично розподіляє замовлення між автомобілями і виконує розрахунок маршрутів. При цьому враховується більше 80 параметрів. Так для компаній-дистриб'юторів при плануванні маршрутів необхідно враховувати в різних комбінаціях наступні параметри:

- Тип транспортного засобу
- Вантажопідйомність, кг.
- Об'єм, м3.
- Місткість, шт.
- Групування ТТ за типом*
- Групування ТТ за гео-зонами
- Товарні групи та їх сумісність
- Час завантаження/розвантаження в ТТ
- Розрахунок витрат і собівартості

. Хмарний сервіс TMS ANT-Logistics представлений на ринку 8 років. До системи підключено близько 700 клієнтських акаунтів з 11 країн. Більша частина клієнтів - це дистриб'ютори та інтернет-магазини - 75%, і 25%.

Перевагами ANT-Logistics є:

1. Планування:

- Розподіл вантажу за автомобілями
- Побудова оптимальних маршрутів

Система автоматично відбирає транспорт з урахуванням ваги і обсягу вантажу, а також враховує час роботи споживачів та інші фактори.

2. Контроль:

- Відвідування точок
- Транспортні витрати
- Час завантаження водіїв

Відображення на мапі треків з відмітками про прибуття у місце призначення. Контроль фактичного часу, відстані і транспортних витрат.

За даними компанії-розробника вже після перших місяців використання програмного продукту на підприємствах спостерігаються наступні ефекти: загальний пробіг транспортних засобів скорочується на 20%, кількість відвіданих точок за той же час зростає на 30%, транспортні витрати скорочуються на 25%, а час, необхідний логісту на планування маршрутів зменшується на 75% [30].

У подальших розрахунках ми врахували, що ефективність впровадження такої програми для ТОВ «Баядера Логістик» буде нижче наведених показників, у зв'язку з тим, що у компанії майже відсутні невеликі поставки, за рахунок оптимізації яких можна очікувати найбільшого ефекту. Але очікується, що за рахунок оптимізації підбору транспортних засобів та оптимізації маршрутів транспортні витрати скоротяться на 10%. Таким чином економія транспортних витрат становитиме:

Економія транспортних витрат= $1783369 * 0,6 * 0,1 = 107002$ тис. грн.

Але для забезпечення роботи ANT-Logistics підприємству буде необхідно сплачувати щомісячно 55,6 тис. грн., що призведе до збільшення поточних витрат у рік на суму:

$$\text{Зростання поточних витрат} = 55,6 * 12 = 667,2 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо загальний економічний ефект:

$$\text{Економічний ефект} = 107002 - 667,2 = 106334,9 \text{ тис. грн.}$$

Результати заходу представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка показників ефективності збутової діяльності у результаті скорочення збутових витрат на ТОВ «Баядера Логістик»

Показники	2023	У результаті заходу	Абсолютна зміна, од. виміру
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	10442240	10442240	0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	342205	448539,9	106334,9
Витрати на збут, тис. грн.	1783369	1677034,1	-106334,9
Витратовіддача, грн./грн.	5,9	6,2	0,37
Рентабельність збутової діяльності, %	19,2	26,7	7,56

Як видно з таблиці у результаті заходу щодо скорочення збутових витрат за рахунок зниження рівня транспортних витрат на ТОВ «Баядера Логістик» покращяться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності.

Висновки до розділу

Підприємство ТОВ «Баядера Логістик» має суттєві проблеми в системі збуту. Зокрема серед проблеми в таких сферах як персонал (знижена мотивація

персоналу), категорійний менеджмент (неадекватна асортиментна політика), реклама (застарілі методи просування). Останні дві проблеми, а саме неадекватна асортиментна політика та застарілі методи просування й було вирішено нівелювати за допомогою розробки відповідного заходу. При цьому аналіз системи збуту підприємства показав, що лише 20% роздрібних партнерів отримують від ТОВ «Баядера Логістик» повний спектр торгових марок по номенклатурі підприємства. Близько 50% роздрібних партнерів торгують більшою частиною торгових марок в розрізі номенклатурних груп (від 60 до 90 % загальної номенклатури). Тоді як 30% роздрібних партнерів отримують від підприємства лише 10-50% загальної номенклатури торгових марок представлених на ТОВ «Баядера Логістик». Ми вважаємо що треба вирішити цю економічну причину не бажання підприємств-партнерів розширювати асортимент та номенклатуру продукції ТОВ «Баядера Логістик». Для цього ми пропонуємо встановити пільгові умови розстрочки платежу на товар, отримуваний в якості розширення асортименту та номенклатуру продукції. Пропонуємо збільшити стандартний термін відстрочки розрахунку з 60 днів до 90 днів. Ці пільгові умови розстрочки платежу пропонуємо ввести на перші 6 місяців отримання товару за розширеним асортиментом та номенклатурою. У результаті заходу щодо вдосконалення збутової політики на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності. Захід потребує додаткових вкладень у збільшення оборотних коштів у сумі 167,7 млн. грн., термін окупності яких становить 0,8 року.

Витрати на збут займають друге місце за обсягом у загальному обсязі витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик». Крім того за розглянутий період з 2021 по 2023 роки питома вага збутових витрат зростає з 16,4% у 2021 до 17,01% у 2023 році. Тому вважаємо доцільним спрямувати зусилля підприємства на скорочення цієї статті витрат. За даними компанії близько 60% усіх витрат на збут становлять витрати на транспортування продукції і

зростання збутових витрат безпосередньо пов'язане зі зростанням вартості експлуатації транспортних засобів: за розглянутий період спостерігається збільшення вартості пального та зростання заробітної плати водіям. Сьогодні для оптимізації управлінських процесів існує широкий спектр програмного забезпечення. Пропонуємо запровадити автоматичну систему управління транспортними засобами ANT-Logistics. У результаті заходу щодо скорочення збутових витрат за рахунок зниження рівня транспортних витрат на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності. у результаті заходу щодо скорочення збутових витрат за рахунок зниження рівня транспортних витрат на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності.

ВИСНОВКИ

Збутова діяльність промислових підприємств займає домінуюче положення в системі управління, особливо що вона має мету, підпорядковану стратегічному управлінню розвитком підприємства, спрямовану на формування системи підтримки, яка враховує конкретні умови галузі, внутрішні та зовнішні питання. Використання наукових методів управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволить керівникам приймати ефективні та ефективні рішення.

Організаційна структура служби збуту підприємства залежить від обсягу збутової діяльності, виду та характеру продукції, що відвантажується, і багатьох інших характеристик. В даний час компанії використовують комп'ютери для впровадження інформаційних систем продажів. Це суттєво покращує їхню діяльність і значно знижує витрати на управління збутовою діяльністю компанії. Звичайно, перехід на комп'ютеризовані інформаційні системи продажів вимагає значних інвестиційних витрат і додаткового навчання персоналу.

У процесі управління підприємством та визначення ефективності його збутової діяльності необхідно враховувати високу динаміку та ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різні розміри об'єктів управління та високий рівень менеджменту, який вимагає своєчасних стратегічних змін. Диференціація видів економічної діяльності в туризмі, змістовна багатоплановість діяльності, слабка стартова позиція вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Як дочірня компанія холдингу «Баядера Груп», ТОВ «Баядера Логістик» є провідним дистриб'ютором алкогольних напоїв в Україні. Головний офіс компанії знаходиться за адресою: 02098, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, 23Б. Bayadera Group, заснована в 1991 році, є провідною алкогольною компанією в Східній Європі. Маючи широкий портфель власних алкогольних

брендів у різних категоріях, компанія також має ексклюзивні права на імпорт для відомих світових алкогольних компаній. Крім того, Bayadera Group відіграє значну роль в експорті алкогольної продукції, охоплюючи понад 45 країн світу.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства є ключовим етапом для оцінки його економічного здоров'я та ефективності. проведений аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Баядера Логістик» за 2021-2023 рр. дозволив зробити наступні висновки. За розглянутий період майже на 29% зростають обсяги реалізації продукції. При цьому це відбувається на фоні зростання собівартості продукції меншими темпами. Всі показники прибутку підприємства мають також позитивну динаміку. Зростають валовий прибуток від реалізації, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат. Також за період у три роки на 29% відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства, причиною якого є оновлення основних виробничих фондів підприємства. Таку ситуацію можна назвати позитивною, особливо враховуючи сучасну військову ситуацію у країні.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком спостерігається скорочення обсягів реалізації по чотирьох номенклатурних позиціях з шості. Найбільшою мірою скорочуються обсяги реалізації вермутів – більш ніж на 58%. Значне скорочення (19%) демонструють коньяки та бренді та вина (майже 13%). Несподівано значне зростання спостерігається по винах ігристих. Їх приріст становить 87,7%. Також на 6,8% зростає реалізація горілки. Сумарний приріст по цих двох номенклатурних позиціях майже нівелює скорочення по інших. Всього скорочення обсягів реалізації у 2022 році у порівнянні з 2021 роком становить 3,26%. У 2023 році ситуація значно покращується: зростання спостерігається по всіх номенклатурних групах. Найбільший приріст у порівнянні з 2022 демонструють вермути – 188%. На другому місці ігристі вина, їх приріст становить більш ніж 109%. Всього у 2023 році у порівнянні з

2022 обсяги реалізації зросли на 44%. Витрати на збут зростають більшими темпами, ніж виручка від реалізації, що обумовлює скорочення витратовіддачі за період на 3,7%. Але фінансовий результат від операційної діяльності зростає більш стрімкими темпами ніж витрати на збут, у зв'язку з чим рентабельність збутової діяльності зростає за період на 20,5%.

Підприємство ТОВ «Баядера Логістик» має суттєві проблеми в системі збуту. Зокрема серед проблеми в таких сферах як персонал (знижена мотивація персоналу), категорійний менеджмент (неадекватна асортиментна політика), реклама (застарілі методи просування). Останні дві проблеми, а саме неадекватна асортиментна політика та застарілі методи просування й було вирішено нівелювати за допомогою розробки відповідного заходу. При цьому аналіз системи збуту підприємства показав, що лише 20% роздрібних партнерів отримують від ТОВ «Баядера Логістик» повний спектр торгових марок по номенклатурі підприємства. Близько 50% роздрібних партнерів торгують більшою частиною торгових марок в розрізі номенклатурних груп (від 60 до 90 % загальної номенклатури). Тоді як 30% роздрібних партнерів отримують від підприємства лише 10-50% загальної номенклатури торгових марок представлених на ТОВ «Баядера Логістик». Ми вважаємо що треба вирішити цю економічну причину не бажання підприємств-партнерів розширювати асортимент та номенклатуру продукції ТОВ «Баядера Логістик». Для цього ми пропонуємо встановити пільгові умови розстрочки платежу на товар, отримуваний в якості розширення асортименту та номенклатуру продукції. Пропонуємо збільшити стандартний термін відстрочки розрахунку з 60 днів до 90 днів. Ці пільгові умови розстрочки платежу пропонуємо ввести на перші 6 місяців отримання товару за розширеним асортиментом та номенклатурою. У результаті заходу щодо вдосконалення збутової політики на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності. Захід потребує додаткових вкладень у

збільшення оборотних коштів у сумі 167,7 млн. грн., термін окупності яких становить 0,8 року.

Витрати на збут займають друге місце за обсягом у загальному обсязі витрат підприємства ТОВ «Баядера Логістик». Крім того за розглянутий період з 2021 по 2023 роки питома вага збутових витрат зростає з 16,4% у 2021 до 1701% у 2023 році. Тому вважаємо доцільним спрямувати зусилля підприємства на скорочення цієї статті витрат. За даними компанії близько 60% усіх витрат на збут становлять витрати на транспортування продукції і зростання збутових витрат безпосередньо пов'язане зі зростанням вартості експлуатації транспортних засобів: за розглянутий період спостерігається збільшення вартості пального та зростання заробітної плати водіям. Сьогодні для оптимізації управлінських процесів існує широкий спектр програмного забезпечення. Пропонуємо запровадити автоматичну систему управління транспортними засобами ANT-Logistics. У результаті заходу щодо скорочення збутових витрат за рахунок зниження рівня транспортних витрат на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності. у результаті заходу щодо скорочення збутових витрат за рахунок зниження рівня транспортних витрат на ТОВ «Баядера Логістик» покращаться показники ефективності збутової діяльності: зростуть витратовіддача та рентабельність збутової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
2. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис ХХІ*. 2013. № 11-12 (2). С. 64 – 67.
3. Мороз О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції збуту на підприємствах: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2007. 166 с.
4. Сакун А.Ж. Логістичне забезпечення організації збутової діяльності. Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. *Херсонський державний аграрний університет*. 2010. Вип. 72. С. 230–236.
5. Апопій В.В. Організація торгівлі : навч. посібник. для студ. вищ. уч. закл; ред. В.В. Апопій; Львів . комерц. акад. Вид. 2-е , перероб . і доп. К. : Центр навчальної літератури , 2008.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
7. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз : зб. наук. Праць Тернопільський національний економічний університет*, 2015. № 2. С. 36-41.
8. Босак А.О., Григор'єв О.Ю., Скибінський О.С., Чернобай Л.І. Міжнародна економіка: Конспект лекцій для студентів Інституту економіки і менеджменту. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 200 с.
9. Бурцев В. В. Аналіз результатів продаж компанії: методологія і практичний приклад. *Управління продажом*, 2009. №5.
10. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*, 2014. № 12 (15). С. 84–89.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2002, С. 408-460.
12. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Курдюченко; За заг ред. В. Бебика. К.: ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.
13. Диніна К., Хрупович С. Стратегія формування конкурентоспроможності. *Персонал*. 2013. № 1. С. 78-82.
14. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (24), 2011. – С. 143–145.
15. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка, фінанси, право*, 2007. № 2. С. 3–7.
16. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник. Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. 448 с.
17. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2012. № 4. С. 51-54.
18. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
19. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1 (79). С. 35–44.
20. Офіційний сайт ТОВ «Баядера Логістик». URL: <https://bayaderagroup.com/uk/> (дата звернення 30.03.2024)
21. Хрущ Н.В. Аналіз та оцінка рівня прибутковості фінансових ресурсів підприємства. *Економіст*, 2019. № 7. С. 28–31.
22. Гудзь О. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 578 с.

23. Стецюк П. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: *монографія*. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 386 с.
24. Бланк І. О. Управління формуванням капіталу. К.: Ельга, 2016. 512 с.
25. Опарін В. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. *Вісн. Нац. банку України*, 2017. № 5. С. 10–11.
26. Мец, В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства. К.: Вища шк., 2019. 278 с.
27. Коробов, М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання, 2017. 294 с.
28. Лучко М.Р Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль., ТНЕУ, 2016. 304 с.
29. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 328 с.
30. <https://ant-logistics.com/uk/main.html>

ДОДАТКИ