

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингове управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на
ринку побутової хімії та дитячої гігієни
(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ФОРДЕВІНД СВ»)»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МЗД-22мз
спеціальності 073 «Менеджмент»

(цифра і назва спеціальності)

Редько А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ

Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 10 » сервня 2024 р.

Опонент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ

Лесько О.Й.

(прізвище та ініціали)

« 11 » сервня 2024 р.

Допущено до захисту:

Зав. кафедри

Карачина Н.П.

« 12 » сервня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

15 березня 2024 р.

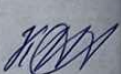
ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Редько Альоні Вікторівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Маркетингове управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на ринку побутової хімії та дитячої гігієни (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ФОРДЕВІНД СВ»)
Керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №81.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» за 2021-2023 роки (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства; аналізування маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на ринку побутової хімії та дитячої гігієни ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»; удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: сутнісний взаємозв'язок виробничої, збутової та операційної діяльності; SWOT-аналіз підприємства «ФОРДЕВІНД СВ»; абсолютні та відносні показники оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ». Рисунки: Відмінності концепцій управління продажами та маркетингового управління; аналітична схема формування показників виробництва і реалізації продукції; структура холдингу «ВНВ Group», до складу якого входить підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»; схема процесу дистрибуції товарів підприємства; структура управління підприємством та взаємодії між відділами компанії; удосконалена методика формування дистриб'юторської мережі підприємства; структурна складова аудиту учасників дистриб'юторської мережі підприємства;

план заходів по удосконаленню маркетингового управління виробничо-з
діяльністю підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., д.е.н., професор кафедри ММЕ		

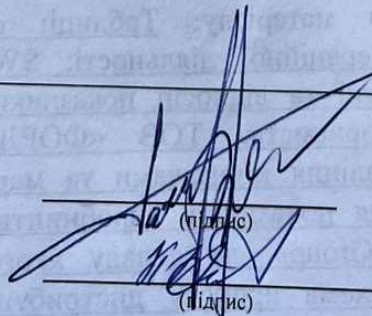
7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	січень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР. (1-й розділ МКР)	лютий-березень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР. (2-й розділ МКР)	лютий-березень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР. (3-й розділ МКР)	березень-квітень	
5	Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.	травень-червень	
6	Рецензування МКР	червень	
7	Захист МКР	червень (за графіком)	

Студент

Керівник роботи


(підпис)

Редько А. В.

Карачина Н.П.

АНОТАЦІЯ

УДК 658.8

Редько А.В. Маркетингове управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на ринку побутової хімії та дитячої гігієни (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ФОРДЕВІНД СВ»). Магістерська кваліфікаційна роботи зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2024. 92 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 47 назв; рис.: 12; табл. 14.

Метою роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

В першому розділі розкрито теоретико-методичні аспекти маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства: узагальнено теоретичні основи сутності виробничо-збутової діяльності підприємства; обґрунтовано концептуальні засади маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства; розкрито методичні підходи до оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства. У другому розділі проведено комплексне оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни; здійснено аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ». В третьому розділі розроблено заходи по удосконаленню маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Ключові слова: управління, маркетингове управління, виробнича діяльність, збутова діяльність, виробничо-збутова діяльність, ефективність.

ABSTRACT

Redko A.V. Marketing management of the production and sales activities of the enterprise in the market of household chemicals and baby hygiene (on the example of the limited liability company “FORDEVIND SV”). Master's qualification work on specialty 073 – management, educational program – management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2024. 92 p.

In Ukrainian languages Bibliography: 47 titles; Fig.: 12; table 14.

The purpose of the work is to substantiate and deepen the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the marketing management of the enterprise's production and sales activities.

In the first chapter, the theoretical and methodological aspects of marketing management of the production and sales activity of the enterprise are disclosed: the theoretical foundations of the essence of the production and sales activity of the enterprise are summarized; the conceptual principles of marketing management of production and sales activities of the enterprise are substantiated; methodical approaches to the evaluation of the production and sales activities of the enterprise are revealed. In the second section, a comprehensive assessment of trends, problems and prospects for the development of the market of household chemicals and baby hygiene was carried out; an analysis of the financial state of the enterprise was carried out and, on its example, an analysis of the production and sales activities of the enterprise LLC “FORDEWIND SV” was carried out. In the third section, measures are developed to improve the marketing management of the production and sales activities of the enterprise.

Key words: management, marketing management, production activity, sales activity, production and sales activity, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Виробничо-збутова діяльність: сучасні трактування та взаємозв'язок понять	7
1.2 Концепції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства	22
Висновки до першого розділу	35
2 АНАЛІЗУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ ТА ДИТЯЧОЇ ГІГІЄНИ ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»	37
2.1 Тенденції, проблеми та перспективи розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни	37
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» та оцінювання основних показників його діяльності	45
2.3 Аналізування ефективності виробничо-збутової діяльності на підприємстві ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»	57
Висновки до другого розділу	62
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»	64

3.1 Розробка економетричної трендової моделі валового прибутку підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»	64
3.2 Напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»	67
3.3 Інтегрування автоматизованої системи в управління дистриб'юторською компанією	74
3.4 Рекомендації щодо удосконалення виробничої діяльності на підприємстві	78
Висновки до третього розділу	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	93
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	94
Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» за 2021–2023 роки	95
Додаток В (обов'язковий). Ілюстративна частина	105

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та розвиток виробничо-збутової діяльності будь-яким підприємством означає організацію своєї роботи в сфері виробництва та збуту продукції за конкретною програмою. На сьогодні сучасним підприємствам достатньо важко працювати в існуючих умовах. Така ситуація спричинена високим рівнем нестабільності через недосконалість господарського механізму, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність необхідної інформації про стан ринку та недостатність практичного досвіду роботи в умовах конкурентного середовища. Маркетингова орієнтація підприємств (розробка нових товарів, розширення асортименту, організація продажу, реклама, стимулювання збуту, ціни і розподіл товарів, сегментація ринків) як одна із складових удосконалення механізму господарювання прискорить їх розвиток, сприятиме виробництву високоякісної продукції з урахуванням попиту споживачів, освоєнню ринків збуту, підвищенню прибутковості.

Комплексному теоретично-практичному дослідженню проблем маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств присвятили свої праці зарубіжні та українські вчені Ф. Котлер, К. Келлер, Т. Албред, С. Робинс, П. Друкер, С. Мочерний, Л. Балабанова, О. Біловодська, В. Воробйов, В. Пелішенко, С. Ілляшенко, В. Щербань та ін.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади сутності виробничо-збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати концептуальні засади маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства;
- розкрити методичні підходи до оцінювання виробничо-збутової діяльності

підприємства;

- провести комплексне оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни;

- здійснити аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»;

- розробити заходи по удосконаленню маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Об’єкт дослідження є процес маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – це сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»).

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства є системний підхід та діалектичний метод пізнання, які застосовувалися для вивчення проблем формування й реалізації концепції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. У процесі вирішення поставлених завдань використано такі основні наукові методи й прийоми аналізу: аналізу, синтезу, індукції та дедукції (в контексті ідентифікації сутності категорій «виробнича діяльність», «збутова діяльність», «виробничо-збутова діяльність»; графічний метод; розрахунково-конструктивний (прогнозування можливих варіантів розвитку економічних процесів на підприємстві); абстрактно-логічний (формулювання основних висновків та пропозицій) та ін.

Інформаційна база дослідження – наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів у сфері маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, нормативно-правові акти, дані статистичної та фінансової звітності підприємства та Інтернет-ресурси.

Новизна одержаних результатів.

У процесі дослідження отримані результати, які містять новизну, а саме:
удосконалено:

– сутність трактування «виробничо-збутова діяльність», яка, на відміну від існуючих положень, розкривається як комплекс взаємопов'язаних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних матеріалів та напівфабрикатів на готову продукцію та планування обсягу виробництва відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, а також пошук і впровадження заходів щодо збільшення збуту продукції;

дістало подальший розвиток:

– напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування, яка, на відміну від існуючих положень, узагальнює такі етапи: збільшення обсягів продажу на основі стратегії прощтовхування, організація дистриб'юторської мережі, контроль за виконанням домовленостей між учасниками дистриб'юторської мережі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у запропонованих заходах щодо автоматизації процесів реалізації продукції та оптимізації виробничої діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на XXVII Міжнародній науково-практичній конференції «Prospects of Scientific Research in the Conditions of the Modern World»
<https://isu-conference.com/prospects-of-scientific-research-in-the-conditions-of-the-modern-world/>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Виробничо-збутова діяльність: сучасні трактування та взаємозв'язок понять

Підприємство – це діяльність чи проект, який виробляє продукцію (послуги), певна підсистема виробничих відносин. В економічному плані підприємства автономні у своїх виробничих процесах. Тобто вони наймають працівників, купують сировину та матеріали в інших підприємствах, оплачують заготівлю чи позичають гроші, працюють безготівково, продають продукцію та організовують виробничі процеси, свої товари продають чи тимчасово складують.

Щоб зрозуміти розбіжності або ж, навпаки, тотожність понять виробничої та збутової діяльності, потрібно розглянути різнобічні підходи до їх трактувань. Почнемо з трактувань виробничої діяльності. Основою виробничої діяльності є процес виробництва. Поняття «виробництво» Короткова К.О. [1] розкриває як процес створення матеріальних благ, що охоплює як продуктивні сили суспільства, так і виробничі відносини людей; виготовлення, вироблення, створення якої-небудь продукції; галузь діяльності, що виробляє якусь продукцію. Омеляненко Т.В. [2] розглядає «виробництво» як процес створення людською працею господарських благ або предметів, що служать для задоволення людських потреб. Сам процес виробничої діяльності визначається як діяльність, яка пов'язана з переробкою сировини в готовий продукт, особливо за допомогою широкомасштабної промислової операції [3]. Також виробнича діяльність визначається як певний вид господарської діяльності, направлена на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ. Основним завданням цієї діяльності є забезпечення випуску основної та додаткової продукції за номенклатурою та фізичними обсягами на основі використання виробничих потужностей підприємства [4]. В іншому джерелі виробничий процес або ж

виробнича діяльність визначається як сукупність дій із використанням знарядь праці, здійснюваним персоналом підприємства для виготовлення конкретних видів продукції, при цьому зазначено, що будь-який виробничий процес є перетворюючою діяльністю, оскільки вхідні матеріали та напівфабрикати в результаті самого процесу перетворюються на готову продукцію [5]. Виходячи з наведених визначень та виділених слів, всі визначення говорять про створення саме уречевленої продукції, тобто матеріальних цінностей. Саме тому, можна зробити висновок, що виробництво спрямоване на створення фізичного продукту за допомогою будь-яких засобів праці.

Підприємство перетворює продукцію в ліквідні засоби, котрими сплачує борги або тримає її як ліквідний резерв для покриття нових закупівель. Таким чином, виробничий процес повторюється, і цикл починається по новій [6]. Основною функцією будь-якого бізнесу є виробнича діяльність. Це сукупність дій, що здійснюються людьми за допомогою засобів праці, завдяки яким предмети праці перетворюються на готову продукцію. Тобто виробництво включає: працю людей, предмети та засоби праці. Основна мета виробництва полягає в забезпеченні споживача необхідною йому продукцією високої якості за певний термін, з мінімальними витратами на виробництво. Ефективність і результативність діяльності підприємства залежать від раціональності його виробництва та відповідності його організації сучасним науково-технічним вимогам. В умовах ринку підприємство має організовуватися так, щоб були враховані всі вимоги споживачів, і одночасно воно має бути конкурентоспроможним та вирішувати мету визначену власниками.

Основною ціллю підприємств є отримання прибутку. Тому такий аспект, як збутова діяльність, стає вирішальним, оскільки це завершальний етап, який вимагає планування, виробництва, пошуку партнерів і доставка кінцевого продукту покупцям. Цей аспект актуальний для всіх компаній, які продають свою продукцію. На цьому етапі саме покупці вирішують, купувати товари чи ні, чи варті вони того і чи можуть бути для них вигідними.

Щодо сутності збутової діяльності, то професор Л.В. Балабанова вважає, що збут – це діяльність щодо планування, втілення в життя і контролю над фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від виробників до споживачів для задоволення запитів споживачів й отримання прибутку [7]. Проте необхідно зауважити, що такий підхід передбачає виділення однакової сукупності дій як для підприємства-виробника, що реалізує свою продукцію, так і для підприємства, що займається збутом придбаної продукції. Іншої точки зору дотримуються Д. Ланкастер і Д. Джоббер, які вважають, що збутова діяльність в умовах ринкової орієнтації є однією з функцій маркетингу [8].

Зміст збутової діяльності підприємства визначається його концептуальною орієнтацією. Продаж – це лише частина всієї ринкової програми підприємства, а вся робота загалом повинна координуватися ідеєю маркетингу. Продаж продукції та управління збутом тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців. Таким чином, збут продукції вважається ширшим поняттям, аніж її продаж, оскільки продаж є одним із його елементів та результатом збуту. Проблеми, пов'язані з реалізацією продукції, спричинені недосконалістю наявного ціноутворення, слабо розвиненою інфраструктурою ринку, руйнуванням зв'язків між виробниками і споживачами, недоліком необхідної інформації про стан ринку, недостатнім рівнем державної підтримки вітчизняних товаровиробників. Вітчизняні товаровиробники є вільними підприємцями, відповідно до законодавства, однак на державному рівні не створено для них необхідної інфраструктури і вільної конкуренції у системі руху продукції [8]. У результаті, з одного боку, підприємці самостійно вибирають та розширюють коло своїх покупців, вдаються до послуг посередників, самостійно вивозять продукцію в інші регіони, тобто мають можливість здійснювати торгівлю на належному рівні. З іншого боку, надмірна диверсифікація каналів збуту призвела до того, що сировина і продукція не знаходять збуту на своїх географічних ринках, товаровиробники вимушені продати її на невигідних для себе умовах.

Збутова діяльність – це комплекс взаємопов'язаних операцій, спрямованих на планування обсягу виробництва відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, встановлення цін відповідно до якості продукції та попиту, а також пошук і впровадження заходів щодо збільшення попиту, прискорення збуту продукції та збільшення доходів компанії.

Узагальнення сутності виробничої та збутової діяльності наведемо на рис. 1.1.

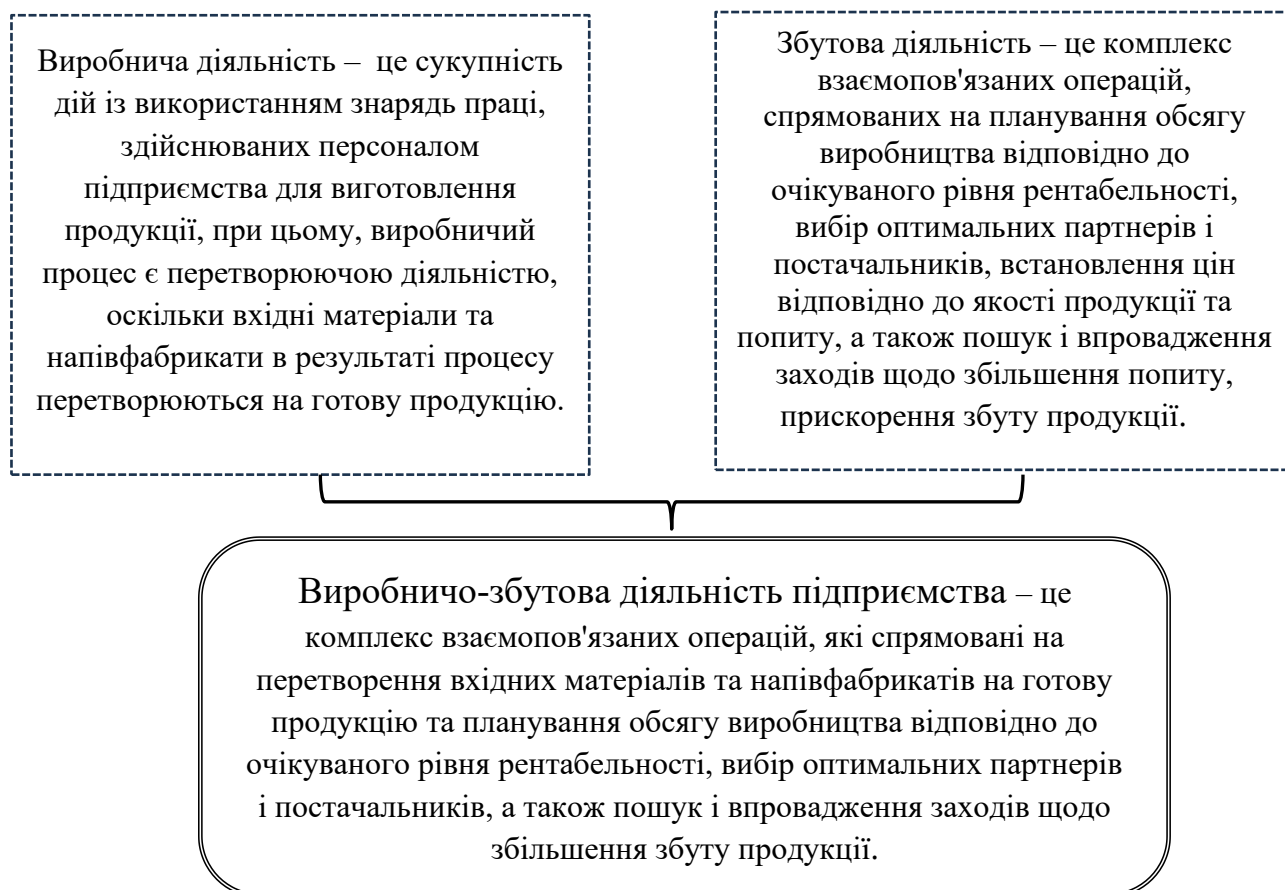


Рисунок 1.1 – Сутність виробничо-збутової діяльності підприємства

Сутність збутової діяльності відображається в виконуваних функціях. Функції збутової діяльності складаються з [9]:

1. Транспортування – організація переміщень товарів від місця виробництва до місця продажу або споживання.
2. Розподілення – забезпечення необхідних споживачам кількості та асортименту продукції.

3. Складування – управління запасами готової продукції на підприємстві, підготовка їх до транспортування.

4. Пакування – упакування продукції для забезпечення кращої цілісності та якості продукції, відповідно до побажань споживачів.

5. Сортування – підготовка партій продукції, необхідних для різних потреб споживачів.

6. Налагоджування комунікації – підтримка контакту з партнерами, підрядниками, субпідрядниками та замовниками. Розуміння потреб клієнтів.

7. Інформування – дослідження ринку, його характеристик, попиту, дій конкурентів. Обробка інформації щодо вимог та потреб споживачів.

Збут – це привернення уваги до продукції кінцевих споживачів та здатність перетворювати потенційних клієнтів на реальних. Тобто, його мета – збільшення об'єму продажів для задоволення потреб цільової аудиторії її забезпечення постійного прибутку підприємства. Діяльність збуту базується на успіху отримання максимального прибутку та безперебійній швидкій реалізації виробленої продукції, що потребує певних методичних баз у процесі організації діяльності збуту.

Планування діяльності збуту дуже важливе. На початковому етапі визначаються потреби в ресурсах та їх основні постачальники. Це робиться, ґрунтуючись на планових показниках виробництва [10]. Якщо є нестача певного ресурсу, потрібно врегулювати виробничий і збутовий план, зважаючи на матеріально-технічні та фінансово-економічні пріоритети [11]. Наступним етапом підготовки плану збуту є розробка графіка потоку продукції по ланцюжку збуту: від виробничих підрозділів компанії до кінцевих точок продажу або до конкретних покупців цих товарів. На даному кроці здійснюється планування потреб у складах і транспортних засобах. Останнім кроком у розробці плану збуту є формування графіка масових переміщень вантажів, оптимізація умов зберігання та транспортування, а також розробка графіків підготовки вантажів до імпорту та доставки.

При дослідженні сутності понять «виробнича діяльність», «збутова діяльність», «виробничо-збутова діяльність» виявили зв'язок цих видів діяльності із операційною діяльністю. Розглянемо сутнісну взаємозалежність цих видів діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутнісний взаємозв'язок виробничої, збутової та операційної діяльності

Автор	Взаємозалежність виробничої, збутової та операційної діяльності
1	2
Безкоровайна Л. [12]	<i>Операційна діяльність – це діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють.</i>
Ткачова С., Іванова Т. [13]	<i>Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене; до операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність.</i>
Тарасюк Г., Грибук Ю. [14]	<i>Операційна діяльність – це виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт.</i>
Капінос Г., Бабій І. [15]	<i>Операційна діяльність – це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).</i>
Школа І., Михайловська О. [16]	<i>Операційна діяльність – це процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю.</i>

Досліджуючи сутність поняття виробнича та збутова діяльність виявили тісний взаємозв'язок із операційною діяльністю. Відтак, переважна кількість науковців вважає, що виробничо-збутова діяльність – це операційна діяльність. Можливо, таке трактування науковців сформувалось тому, що раніше в операційній діяльності підприємства найчастіше були присутні обидва види процесів, як виробничі (розробка і виробництво матеріальних цінностей), так і сервісні (створення нематеріальної продукції – надання послуг). Друга група науковців стверджує, що до операційної діяльності відноситься лише виробнича діяльність.

Проте з розвитком економічних відносин та появою нових сфер бізнесу, які взагалі не створюють жодного матеріального продукту (наприклад, консалтингові компанії), операційна діяльність підприємства почала трактуватись як будь-яка діяльність, яка трансформує входи (наприклад, ту ж саму інформацію) у виходи (перероблена або узагальнена інформація). Саме тому, третя група науковців визначає операційну діяльність як таку, яка може включати в себе виробництво, а може і не включати. При цьому, єдиною спільністю для всіх науковців у трактуванні операційної діяльності є те, що всі вони включають виробництво, тобто виробничу діяльність в сферу операційної діяльності. Наша позиція тотожна із першою групою науковців за умови, що досліджувані підприємства є виробничими.

1.2 Концепції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств

Виникнення управління як особливого виду людської діяльності у виробництві пов'язано з появою перших підприємств. Управління було зумовлено поділом праці у процесі виробництва, що потребував координування, регулювання праці робітників. У процесі координації виробництва і капіталу створюються великі підприємства, трести, концерни, внаслідок чого функція управління

розширювалася і диференціювалася на окремі різновиди управлінської праці. Відбулася спеціалізація управлінців за функціями і підфункціями управління [17].

За командно-адміністративної системи в колишньому Радянському Союзі підприємства були власністю держави і здійснювали виробничу діяльність на основі державних директив. У державному плані було конкретизовано [18]: склад і кількість ресурсів, що виділяються підприємством; очікувані результати його діяльності; регламентовано випуск продукції за державними цінами певному споживачу; обмежувалося переміщення робочої сили в межах країни і між підприємствами; до початку 60-х років, наприклад, сільське походження було підставою для закріплення селян за відповідним колгоспом; при призначенні на керівні посади нерідко визначальними були не управлінські здібності претендентів, а ідеологічний фактор, а тому така система управління довела свою цілковиту неефективність, що було однією із важливих причин краху СРСР і розпаду світової соціалістичної системи внаслідок неспроможності створити ефективну економіку та неефективне управління нею.

В окремих наукових виданнях відсутнє визначення поняття «маркетинг менеджмент» і трактується, що маркетинг є соціально-економічним і управлінським (менеджментським) процесом, який спрямований на задоволення потреб різних соціальних груп населення шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність [19]. У цьому ж науковому виданні («Енциклопедія інвестицій») відмічається, що вибір засобів маркетингу визначається: специфікою профілю діяльності; властивостями і призначенням кожного товару у галузі виробництва і збуту; вибору стратегії й тактики; методів та інструментарію маркетингових досліджень; реалізації програм і планів фірми. Тому кожна фірма визначає власні систему і функції, послідовність їх втілення. Однак є загальні принципи, напрями і елементи маркетингової діяльності, зокрема [20]: організація науково-дослідної та проектно-конструкторської діяльності щодо вдосконалення якості товарів, створення нових зразків і моделей товарів для задоволення потреб населення і формування нових потреб; вироблення стратегії; координації і планування виробництва, асортименту товарів та визначення

політики цін; виявлення й оцінка реалізованого (задоволеного), нереалізованого попиту населення на товари і послуги шляхом комплексного вивчення ринку, досліджень його кон'юнктури, визначення і оцінки перспектив (прогнозу) його розвитку; організація і вдосконалення систем і методів збуту продукції, конкурентної боротьби та утвердження позиції на товарному і регіональному ринках збуту, розподілу продукції і методів продажу товарів, надання сервісних послуг; регулювання і спрямування всієї діяльності фірми, включаючи керівництво виробництвом, фінансами, обліком, кредитами, збутом, транспортуванням, рекламою, технічним обслуговуванням, впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, вдосконаленням структури і методів управління, виявленням нових сфер діяльності, резервів зростання соціальної та економічної ефективності. Залежно від ситуації на ринку, яка характеризується в основному співвідношенням (збалансованістю) попиту і пропозиції, рівнем цін, стабільності грошової одиниці і валютного курсу, рівнем доходів населення та ін., визначаються масштабність, напрями, засоби та види маркетингової діяльності.

Наведене визначення поняття маркетинг охоплює також складові, які характерні для маркетингу менеджменту. Зокрема, в «Економічній енциклопедії» відмічається, що концепція маркетингового менеджменту передбачає [19]: орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і спрямованість на довготерміновий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку й забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців, цільовий комплексний, системний підхід до здійснення управлінської діяльності. Стратегічний маркетинговий менеджмент у соціально-орієнтованій ринковій економіці використовується для управління відносинами зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, які є стратегічними ключовими факторами. З огляду на безперервну зміну умов життя суспільства, підприємство повинно аналізувати фактори, що можуть негативно вплинути на його діяльність і вживати відповідних заходів. З цією метою підприємство [20]: розробляє програму отримання й обробки інформації про зовнішнє середовище, виокремлення тих його

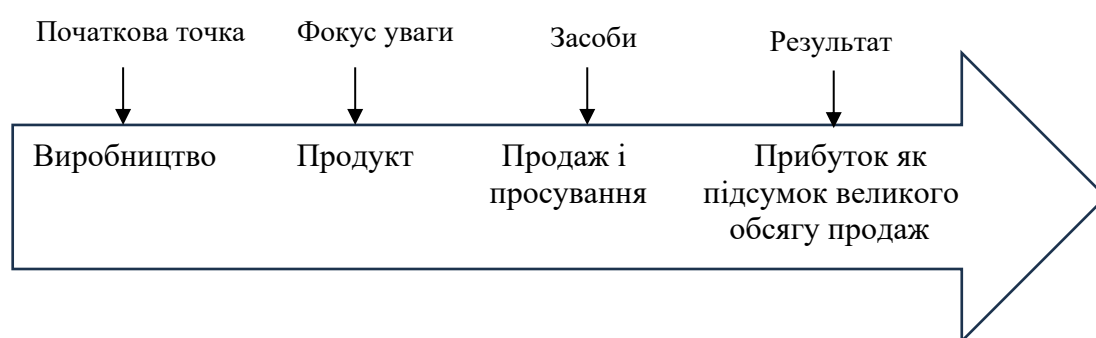
елементів, які являють певний інтерес для підприємства, і створення спеціальних груп спостереження за цими елементами; встановлення керівництвом підприємства порядку надходження відповідної інформації на вищий рівень управління. Використання маркетингового менеджменту забезпечує не лише виживання підприємств, а й отримання тривалих конкурентних переваг з урахуванням їх маркетингових можливостей. На сучасному етапі господарської діяльності в контексті маркетингового менеджменту популярним є погляд – орієнтація на продажі, а також на концепцію маркетингу. При орієнтуванні на продажі у центрі уваги – нужди продавця; концепції маркетингу – нужди покупців. Перша робить акцент на нужди продавця, на перетворення товару у гроші; в центрі другого – ідея товару, який задовольняє нужди споживача, що вимагає певних методів його створення, постачання і споживання [21; 22]. Концепції маркетингу тримаються на чотирьох китах: цільовому ринку, споживчих потребах, інтегрованому маркетингу і рентабельності. Орієнтація на продажі – це внутрішньо-зовнішня перспектива.

Вихідний пункт – виробництво, увага якого концентрується на продукті; ефективні продажі вимагають широкомасштабних торгових компаній і використання різних методів просування (рис. 1.2).

Аналізуючи наведений рис. 1.2, відмітимо, що один із провідних теоретиків маркетингу П. Друкер вважає [23]: «Правомірно представити, що потреби на продажі вічні. Проте завдання маркетингу в тому і полягає, щоб мінімізувати її. Ціль маркетингу, такий рівень знання і розуміння потреб споживачів, при яких ваші товари і послуги будуть життєво їм необхідні, щоб товар продавав себе сам. В ідеалі, результат маркетингу – готовий до покупки споживач. Все, що необхідно для цього, – зробити товар і послуги доступними». Водночас, вважаємо, що вихідною точкою є виробництво, фокус уваги якого зосереджується на продукті для досягнення засобу – продажі і просування, результатом чого є прибуток як підсумок великого обсягу продаж. Орієнтація на продажі взаємопов'язана з концепцією маркетингу, оскільки вони орієнтуються на цільовий ринок, який дуже ретельно визначають компанії (підприємства), фокусуючи свою увагу на споживацьких потреби, на інтегрований маркетинг (тобто систему маркетингу, при

якій робота всіх відділів компанії спрямована на службу інтересів клієнта), в результаті чого отримується прибуток як результат задоволення потреб покупців. Отже, щоб товар, який виробляється, або послуга, яка надається, були конкурентоспроможними і завжди користувались попитом, необхідно здійснювати ряд підприємницьких і, звичайно, управлінських маркетингових рішень, які стосуються чотирьох напрямів: товарної політики, контролю за ціноутворенням, управління збутом та комунікаційної політики.

а) Орієнтація на продажі



б) Концепція маркетингу



Рисунок 1.2 – Відмінності концепцій управління продажами та маркетингового управління

Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності базується на трьох концепціях: виробничій, товарній та збутовій. Виробнича концепція передбачає, що споживачі повинні отримувати «дешеві» доступні товари. Для цього потрібна економічна технологія виробництва, масштабність виробництва, низькі витрати на одиницю продукції і, як результат, можливість продавати продукцію за низькими цінами. Усе це, на думку прихильників концепції, сприяє розширенню ринку, зміцненню позицій компаній на ньому. Критика концепції будується на тому, що

ціна виробу – це зовсім не все, що цікавить покупця, особливо в сучасних умовах, коли споживач стає все більш вимогливим до властивостей товарів, їхнього оформлення, умов післяпродажного обслуговування тощо. Ключовий момент товарної концепції – орієнтація на виробництво і пропозицію високоякісної продукції. Постійно поліпшувати її властивості, постійно працювати над модернізацією товарів – це головне, на думку прихильників даної концепції. Критики такого підходу до маркетингового управління звертають увагу на те, що нерідко уявлення менеджерів про те, яким має бути товар, як його удосконалювати, не відповідають бажанням споживачів. А тому, на нашу думку, менеджери повинні постійно вивчати попит на цільовому ринку.

Ключовий момент збутової концепції – організація продажу, побудова комунікацій зі споживачами, стимулювання покупок, яка виходить із того, що споживачів необхідно «збуджувати», на них потрібно активно впливати. Такий підхід характеризується як агресивний маркетинг. Його критики зазначають, що збутова агресивність як явний пріоритет є дуже ризикованою політикою стосовно споживачів. Перша покупка, дійсно, має велику залежність від комунікаційної системи (наприклад, як результат впливу реклами), друга і наступні – головним чином від споживацьких вражень, пов'язаних із користування товаром. Власний споживацький досвід стає найбільш важливим фактором. Якщо він негативний, агресивним збутом важко щось замінити. Традиційна маркетингова концепція, як уже відмічалось, певним чином є синтезом трьох попередніх концепцій. Технології, витрати, властивості товару, збутові зусилля – дуже важливі моменти, але в центрі повинен бути споживач. Основна ідея: на ринку перемагає той, хто задовольняє потреби споживача краще, ніж це роблять інші. У зв'язку з цим слід проводити сегментування ринку, вивчати споживацькі переваги, швидко реагувати на їхні зміни, використовувати комплекс маркетингових інструментів для роботи з ринком, і при цьому маркетинговою ідеологією повинна бути охоплена діяльність усіх структурних підрозділів фірми. Звичайно, об'єктивно, більш – менш повна реалізація даної концепції є непростю справою і вимагає великих організаційних, фінансових та інших зусиль [24].

У наукових джерелах виділяється також концепція соціально-етичного маркетингу, яка будується на тому, що ринковий шлях підприємства до прибутку не повинен суперечити моральним нормам і довгостроковим інтересам суспільства. Прибуток, рівень задоволення потреб споживачів, урахування інтересів суспільства – це ті узагальненні постулати, що повинні визначати організацію бізнесу – діяльності. В «Економічній енциклопедії» відмічається, що соціально-етичний маркетинг – це сприйняття підприємством, компанією маркетингових рішень з урахуванням поточних і довготермінових потреб та інтересів суспільства, широких верств населення в органічному поєднанні з власними потребами [25]. Промислові революції періодично змінюють існуючу систему виробництва, викликаючи постійний потяг до нововведень. Економічна динаміка ґрунтується на поширенні нововведень у різних формах. Результатом подібних інновацій є вплив на економічні процеси або безпосередньо на продукцію.

Й. Шумпетер розрізняє п'ять типів нововведень [26]: створення принципово нових товарів та послуг; застосування нової техніки і технології, що передбачає впровадження нових методів виробництва і транспортування; завоювання нових ринків збуту продукції; поліпшення ресурсної бази шляхом відкриття нових джерел сировини; формування нової промислової (галузевої) організації – впровадження раціональних форм організації виробництва й управління.

Аналогічні аспекти типів нововведень характерні і для досліджень Ф. Котлера, який відмічав, що ключова роль в процесі розробки нових продуктів належить маркетинговому управлінню. Він же констатує, що розробка нових товарів не є виключеною прерогативою відділу дослідження і розробок, на всіх його етапах повинні активно брати участь всі підрозділи компанії, і передовсім відділ маркетингу. Цитований науковець також стверджує, що розробка нових товарів зазвичай здійснюється двома шляхами [22]: по-перше, компанія розробляє нові товари у власних лабораторіях; по-друге, вона укладає контракт на розробку яких-небудь конкретних товарів із дослідницькою організацією або фірмою, які спеціалізуються на розробці нововведень. Характеризуючи діяльність

консультаційної компанії Booz, Allen & Hamilton підрозділяє нові товари по ступеню їх новизни для компанії-виробника і для ринку на шість категорій [22; 27]:

- світові новинки: нові товари, поява котрих веде до формування особливого ринку;

- нові товарні лінії: нові продукти, котрі дозволяють компанії вперше вийти на визначений ринок;

- розширення існуючих товарних ліній: нові товари, котрі є доповненням до наявних у компанії товарним лініям (нова розфасовка, наповнювачі і т. д.);

- удосконалення і модифікація існуючих товарів: нові товари з поліпшеними характеристиками, а з більш високою з точки зору споживача цінністю, котра витісняє існуючі продукти;

- репозиціонування: уже існуючі товари, котрі призначені для нових ринків або сегментів ринку;

- зниження цін: нові товари, котрі володіють такими ж властивостями, як і їх попередники проте коштують дешевше.

Розробка нових продуктів – життєво важливий фактор, який визначає майбутнє компанії, а тому для неї характерні всі типи нововведень, за Й. Шумпетером. Для того щоб забезпечити успіх нового товару, компанія повинна ефективно організувати управління процесом його розробки. Ефективна організація розпочинається з вищого керівництва, яке несе повну відповідальність за успіх нових продуктів. Вищий менеджмент повинен визначити області ділових інтересів компанії і категорії товарів, котрим відводиться головна роль. Таким чином, керівництво (особливо крупної диверсифікованої компанії) повинно встановити спеціальні критерії відбору ідей нових товарів. Зокрема, у корпорації Gould, наприклад, встановлені наступні критерії відбору ідей [22]:

- товар виводиться на ринок на протязі п'яти років;
- товар має ринковий потенціал не менше \$ 50 млн., темпи росту не менше 15%;

- норма рентабельності продукту не менше 30% до продаж, норма повернення інвестицій не менше 40%;

– по своїм технічним характеристикам продукт займе провідне становище на ринку.

Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності базується на прогнозуванні товарного ринку, тобто розробці уявлення про ймовірнісний стан товарного ринку в майбутньому, про альтернативні способи його визначення. Залежно від сфери функціонування розрізняють прогнозування внутрішнього і зовнішнього товарних ринків, залежно від рівня управління відповідно [28; 29]: народногосподарське, галузеве, регіональне; окремо розглядають пошукове, дослідницьке і нормативне прогнозування товарного ринку. Пошукове прогнозування – оцінка перспективних тенденцій розвитку товарного ринку, зокрема ринку окремих товарів. Нормативне прогнозування – визначення способів і термінів досягнення бажаних результатів насичення ринку в майбутньому. Дослідницьке прогнозування – забезпечує розширення горизонтів планових рішень, оцінку їх довготермінових наслідків, сприяє підвищенню обґрунтованості прогнозів.

Отже, на сучасному етапі господарської діяльності в контексті маркетингового менеджменту популярним є погляд – орієнтація на продажі, а також на концепцію маркетингу. При орієнтуванні на продажі у центрі уваги – нужди продавця; концепції маркетингу – нужди покупців. Концепції маркетингу тримаються на чотирьох китах: цільовому ринку, споживчих потребах, інтегрованому маркетингу і рентабельності. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності базується на трьох концепціях: виробничій, товарній та збутовій. Виробнича концепція передбачає, що споживачі повинні отримувати «дешеві» доступні товари. Ключовий момент товарної концепції – орієнтація на виробництво і пропозицію високоякісної продукції, а збутової концепції – орієнтація продажу, побудова комунікації зі споживачами, стимулювання покупок.

1.3 Методичні підходи до оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства

Ключову роль у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємства відіграють виробництво і збут. У процесі здійснення аналізу виробничо-збутової діяльності реалізуються основні його функції – оцінка, діагностика та пошук.

Стосовно виробництва і збуту завдання, які висувуються перед економічним аналізом в межах його функцій, можна сформулювати таким чином [30]:

1. Об'єктивна оцінка :

- досягнутих масштабів виробництва і збуту підприємства, пропорційності та динамічності їх зміни;
- економічної ефективності використання всіх видів ресурсів;
- стану ринкового середовища;
- позицій підприємства у ринковому середовищі.

2. Діагностика виробничо-збутової діяльності підприємства:

- фіксація і встановлення суттєвості відхилень за показниками виробництва і збуту стосовно базового рівня, програми виробництва і реалізації, договірних зобов'язань, дотримання норм, нормативів і квот;
- визначення стадії життєвого циклу продукції і проблемних зон у виробничій та збутовій діяльності;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків виробництва і реалізації продукції та побудова відповідних факторних моделей;
- визначення впливу факторів на зміну результативних показників;
- дослідження причин, що породжують і сприяють дії певних факторів.

3. Діагностика перспектив виробничо-збутової діяльності:

- прогнозування обсягів виробництва і збуту та тенденцій ринкового середовища;
- надійності прогнозованих обсягів виробництва і збуту та тенденцій ринкового середовища;

- зіставності потенціалу підприємства та ємності зовнішнього середовища;
- обґрунтованості економічними розрахунками запланованих показників щодо обсягів виробництва і збуту продукції;
- напруженості виробничої і збутової програми.

4. Пошук і мобілізація потенційних можливостей підвищення ефективності діяльності:

- вивчення передового вітчизняного та світового досвіду;
- вироблення рішень, спрямованих на усунення негативних і створення умов для підсилення дії позитивних факторів;
- обґрунтування вибору найоптимальнішого з варіантів управлінських рішень.

Отже, предметом методико-аналітичного дослідження є підходи до аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства, а саме: оцінка стану; діагностика проблемних питань і факторів виробництва і збуту продукції; пошук напрямків і вироблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Проведення аналітичного дослідження є неможливим без використання економічних показників, які відображають кількісну і якісну сторони економічних явищ і процесів. Обсяг виробництва промислової продукції характеризують показники валової та чистої продукції, а обсяг випуску – готової та товарної продукції, збуту (реалізації) – відвантаженої або оплаченої продукції.

Схему формування показників виробництва і реалізації продукції наведено на рис. 1.3.

До обсягу товарної продукції належать готові вироби, деталі, вузли, напівфабрикати, які призначені для реалізації на сторону, а також роботи і послуги промислового характеру для зовнішніх споживачів. Показник валової продукції у вартісному вираженні відрізняється від показника товарної продукції на зміну залишків незавершеного виробництва та внутрішньовиробничого обороту. Чиста продукція показує величину новоствореної вартості (заробітна плата і прибуток); для її одержання від обсягу товарної продукції слід відняти матеріальні витрати та

амортизаційні відрахування. Вартість обробки містить такі складові вартості, як заробітну плату робітників та комплексні накладні витрати виробництва.

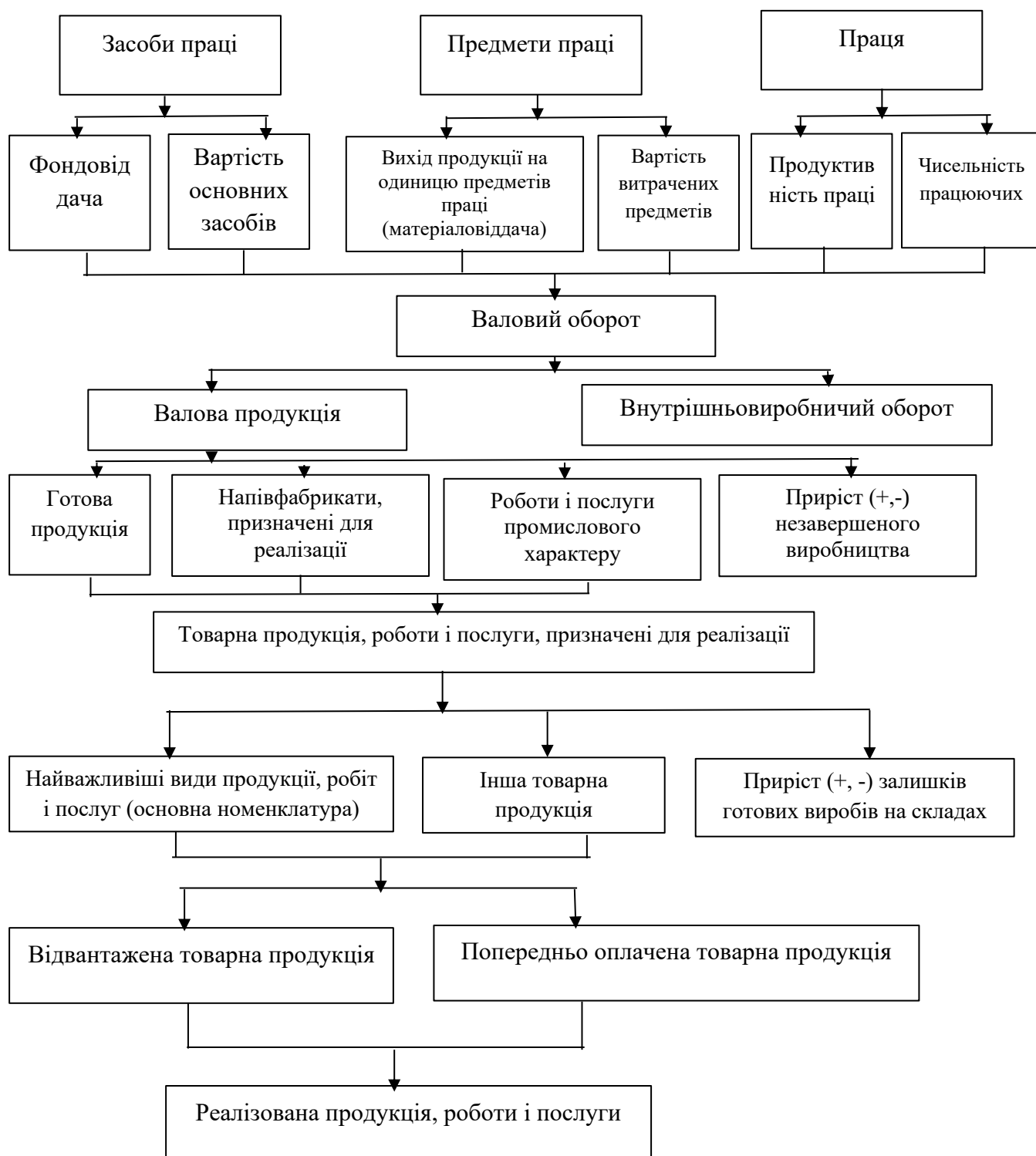


Рисунок 1.3 – Аналітична схема формування показників виробництва і реалізації продукції [31]

Відвантажена продукція – це відчужена підприємством продукція, що перебуває в дорозі і є неоплаченою.

Реалізованою вважається продукція:

– при касовому методі, у випадку надходження її оплати (попередня чи наступна оплата);

– при методі нарахування – за фактом її відвантаження (відчуження).

У податковому обліку діє порядок визнання факту реалізації продукції за подією, що настала скоріше:

– за фактом відчуження (відвантаження продукції);

– надходження оплати за неї (попередня плата). Обсяг продукції підприємства може бути виміряний:

1) у натуральних одиницях (маси, площі, об'єму, довжини, потужності і т. д.);

2) за допомогою умовно-натуральних вимірників (умовних пар взуття, умовних банок, умовних ремонтів);

3) в одиницях трудомісткості (нормо-година, нормована заробітна плата, нормативна вартість обробки);

4) за вартістю (у грошовому вимірнику):

а) при повновартісній оцінці – в гуртових цінах підприємства, промисловості, роздрібних, договірних (зіставних, планових, діючих у звітному періоді – фактичних);

б) при елементно-вартісній оцінці, до уваги беруть поєднання певних складових ціни (за виробничою собівартістю, прямими матеріальними витратами, за новоствореною вартістю – чистою продукцією тощо).

Застосування різних вимірників дозволяє прослідкувати вплив різних факторів на результати виробничої діяльності. Водночас окремі вимірники відзначаються певними перевагами і недоліками. Безумовною перевагою натурального вимірника є його простота і доступність одержання, однак у використанні натуральних вимірників існують свої нюанси. Оскільки різноманітна продукція відрізняється за такими характеристиками, як тривалість технологічного процесу, витрати на сировину і матеріали, оплату праці, амортизаційні

відрахування, якість, рентабельність і ціна, то порівнювати і сумувати обсяги випуску такої продукції є некоректним. Тому для формулювання правомірних висновків щодо обсягів продукції вдаються до перерахунку в умовні одиниці виміру, беручи до уваги відмінності в індивідуальних характеристиках її видів. Перерахунок здійснюють шляхом застосування перевідних коефіцієнтів, які визнаються для кожного різновиду (гатунку) продукції, виходячи із тривалості технологічного процесу стосовно до витрат різних ресурсів на виготовлення виробу-еквівалента.

При проведенні аналізу переважно використовують грошову (вартісну) оцінку, а використання інших вимірників має допоміжний характер. Вартісні вимірники володіють певною універсальністю, а саме – дозволяють однозначно характеризувати різні сторони і стадії процесу відтворення у будь-яких межах – від окремого виду продукції і підприємства до валового внутрішнього продукту держави. На відміну від натуральних показників, які відображають предмети і явища, що володіють постійними параметрами і вимірниками, вартісні показники оперують змінними складовими (норма оплати праці, ціна на продукцію тощо). Через мінливість як об'єкта вимірювання, так і самих вимірників обсяги продукції у вартісному вимірнику є дещо умовними і не абсолютно точними. Наприклад, обсяг продукції у вартісному вираженні після зниження цін на неї зменшується, хоча фізичний обсяг і кількість витраченої праці на її виробництво залишаються незмінними. У реальному економічному житті, як правило, спостерігається зворотна тенденція щодо подорожчання продукції, внаслідок якої зростають вартісні показники продукції при незмінності або навіть зниженні фізичних обсягів їх виробництва або реалізації.

Тому вдосконалення вартісних показників, наближення умов їх формування до об'єктивного характеру процесів з метою достовірного їх відображення – одне з важливих завдань економічної науки і практики. На вирішення цього завдання спрямоване застосування так званих зіставних (порівняльних цін), які дозволяють здійснювати оцінку динаміки показників випуску і реалізації за різні часові проміжки у придатному до зіставлення вигляді, що нівелює спотворювальний

вплив інфляційних процесів. І хоча ці додаткові обрахунки потребують певних зусиль для їх одержання, проте сприяють підвищенню рівня достовірності і об'єктивності таких зіставлень.

Виробництво і збут продукції є першочерговими завданнями щодо реалізації місії промислового підприємства. Ці завдання можна розглядати як дві взаємопов'язані і взаємозалежні складові поняття «виробнича діяльність». Слід розуміти, що показники, які характеризують цю діяльність, є відмінними. Результатом виробництва є обсяг продукції, випущеної в обіг з метою реалізації, а результатом реалізації, – є обсяг продукції, яка знайшла свого споживача.

З позицій причинно-наслідкового зв'язку обсяг реалізації продукції є наслідковим (результативним) показником стосовно обсягу випуску продукції, який є причинним (факторним) стосовно першого показника.

Однак відсутність перспектив для реалізації продукції позбавляє сенсу її виробництво, що є свідченням внутрішньо зумовленого зворотнього зв'язку між цими показниками. Тому підприємству слід виробляти тільки таку продукцію і стільки, щоб змогти її реалізувати. Тобто перед формуванням виробничої програми підприємство повинно здійснити маркетингові дослідження попиту на продукцію; ринків її збуту, їх місткості; реальних і потенційних конкурентів та споживачів; можливостей виробництва за конкурентною ціною; доступності всіх видів ресурсів; сегментування ринку продукції для орієнтації з пропозицією товарів і послуг на своїх споживачів. Як економічна категорія, попит характеризує обсяг товарів, які споживач може придбати за певну ціну протягом певного проміжку часу на ринку. Наповненість портфеля замовлень визначає повноту використання виробничих потужностей підприємства. Зниження попиту призводить до спаду виробництва, зростання собівартості продукції, збитків, ускладнення фінансового стану. У разі зниження обсягів реалізації продукції через відсутність належного попиту слід проаналізувати обставини та фактори, що визначають попит. Попит на продукцію формується під впливом таких факторів: ціна; якість товару; рівень доходів населення; уподобання покупців; ціни на взаємозамінні (субститути) та взаємодоповнюючі (компліментарні) товари; очікувані споживачами зміни у

доходах і цінах; насиченість ринку; зміна відсоткових ставок за вкладами тощо. У цьому контексті важливими характеристиками є місткість товарного ринку, окремих його сегментів, структура ринку збуту, частка підприємства на ринку.

Місткість ринку визначається обсягом товарів (у натуральному або вартісному вираженні), які реалізуються на ньому протягом певного періоду часу. Загальну місткість ринку певного товару або продукції визначають як суму обсягів виробництва цих товарів, залишків товарних запасів, імпорту товарів за мінусом їх експорту. Частка ринку визначається як питома вага обсягів продажу виробника у загальному обсязі продажу даного товару (продукції) усіма агентами ринку [32].

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

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

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

- якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання товарної продукції, то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва;
- якщо темпи зростання товарної продукції вищі за темпи росту реалізованої продукції, то це є ознакою зростання залишків нереалізованої або готової продукції на складах;

- якщо темпи зростання товарної продукції вищі за темпи зростання чистої продукції,
- зростає матеріаломісткість і відбуваються структурні зрушення в обсязі випуску;
- якщо темпи зростання валової продукції вищі за темпи зростання реалізованої продукції, то це свідчить про зниження оборотності оборотних засобів підприємства [9].

У ході аналізу достатньо показовим є застосування коефіцієнтів – відносних показників координації, що характеризують обсяги виробничо-збутової діяльності підприємства загалом та його структурних підрозділів зокрема. Так коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту характеризує узгодженість виробничого циклу підприємства і визначається як відношення валової продукції підприємства до внутрішньовиробничого обороту. За умови, що значення коефіцієнта дорівнює 1, між різними підрозділами підприємства відсутній зовнішньовиробничий оборот.

Коефіцієнт товарності, що визначається як співвідношення товарної продукції до валової продукції, характеризує частку товарної продукції в обсязі валової. Якщо показник становить 1, то на підприємстві відсутнє незавершене виробництво і напівфабрикати або їх залишки є сталими.

Коефіцієнт готовності застосовують при оцінці складу продукції. Цей показник розраховують шляхом ділення готової продукції на товарну. Значення коефіцієнта коливається від 0 до 1 і характеризує частку готової продукції в загальному обсязі випуску. Якщо значення коефіцієнта має тенденцію до зниження протягом декількох періодів, то це свідчить про збільшення частки напівфабрикатів та іншої, відмінної від основної, продукції підприємства, в обсязі товарної.

У цьому випадку споживачів все менше цікавить основна продукція підприємства, а вищим попитом характеризуються ті види продукції, які є допоміжними, супутніми. На проблеми, пов'язані зі збутом продукції вказують значні обсяги готової продукції в складі оборотних активів підприємства, їх зростаюча динаміка свідчить про скорочення частки ринку продукції, загострення конкуренції, низьку платоспроможність покупців, її неконкурентну ціну,

зумовлену високою собівартістю, про проблеми з ритмічністю виробництва і відвантаження продукції, недостатнє стимулювання збуту тощо.

Унаслідок зростання залишків готової продукції сповільнюється оборотність оборотних активів, а відтак і сукупного капіталу, відчувається брак готівки, зростає потреба запозичень і витрат на обслуговування боргу, збільшуються зобов'язання перед постачальниками, бюджетом, робітниками щодо оплати праці і т. п. На сьогодні це – головна причина спаду виробництва, зниження його прибутковості, нестійкого фінансового стану підприємств, їх банкрутства. У такий спосіб обсяг продажу впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Фінансові ресурси, що надходять від продажу продукції, використовуються підприємством для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат.

В сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на підприємстві. Підприємство, як правило, випускає певну різновидність продукції, що відрізняється за споживною вартістю, тому невиконання програми за одним видом продукції не повинно бути компенсоване випуском іншого виду. Крім того, виконання плану за структурою і асортиментом є необхідною умовою виконання завдання з реалізації, враховуючи зобов'язання щодо поставок продукції (виконання договірних зобов'язань підприємства). Це зумовлює необхідність дослідження випуску за номенклатурою, асортиментом і структурою.

Під номенклатурою розуміють перелік найменувань виробів однакового призначення відповідно до загальнодержавного класифікатора продукції. Асортимент – це деталізований перелік виробів у межах однієї номенклатурної позиції. Поняття структури передбачає розрахунок частки (питомої ваги) окремих видів продукції у загальному обсязі випуску. Зрушення в асортименті та структурі продукції впливають на динаміку узагальнюючих показників господарської діяльності: обсяг випуску і реалізації продукції, її собівартість, прибуток,

продуктивність праці тощо. При аналізі структури продукції здійснюють групування виробів за галузевими сегментами на продукцію, що відповідає і не відповідає профілю підприємства; на основну продукцію і товари масового вжитку; зіставну і незіставну (нову) продукцію та ін.

Важливою характеристикою виробничо-збутової діяльності підприємства є якість його продукції [8]. Під якістю продукції розуміють сукупність властивостей, що зумовили її здатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення. Якість продукції залежить від низки факторів, передусім від організаційно-технічного рівня виробництва, кваліфікації робітників. Оцінка якості продукції здійснюється за допомогою системи показників, які поділяються на одиничні, комплексні та узагальнювальні. Одиничні показники якості характеризують одну властивість продукції і поділяються за місцем вияву на експлуатаційні (здатність зберігати параметри продукції під час експлуатації) та виробничо-технологічні (вантажопідйомність, теплопровідність). Одиничні показники зумовлені характером продукції і відрізняються за галузями промисловості. Комплексні показники характеризують сукупність технічних, експлуатаційних, економічних та інших властивостей. Узагальнювальні показники характеризують якість всієї продукції підприємства, яка випускається, незалежно від її виду і призначення.

Оскільки виробництво і реалізація продукції є важливими стадіями кругообігу капіталу і від динаміки цих показників залежать витрати, прибуток та рентабельність, а відтак і конкурентоспроможність підприємства, то аналітичне забезпечення управління цими сторонами діяльності має винятково важливе значення.

Метою аналізу виробництва і реалізації продукції є обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на збільшення обсягів продажу, зростання конкурентних переваг підприємства, поліпшення його довгострокової позиції на ринку [30].

Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань:

1. Проведення маркетингових досліджень і обґрунтування виробничої програми підприємства.

2. Оцінка виконання виробничої програми, динаміки обсягу виробництва і реалізації продукції загалом, у тому числі за окремими структурними підрозділами, а також за номенклатурою і асортиментом.

3. Оцінка впливу структурних зрушень у виробництві продукції на формування узагальнювальних показників ефективності.

4. Виявлення і розрахунок факторів, які впливають на виконання виробничої програми підприємства та зміну обсягу продажу.

5. Оцінка якості продукції.

6. Оцінка ритмічності виробництва і відвантаження продукції.

7. Виявлення резервів зростання обсягу виробництва і реалізації продукції. Для того, щоб з'ясувати важливі фактори зміни основних показників господарської діяльності, необхідно дослідити, як здійснювалося виробництво продукції і якими були його результати. Обсяги випущеної визначаються матеріально-технічною базою підприємства, його організаційно-технічним рівнем, раціональністю використання виробничих ресурсів, фінансовими можливостями підприємства тощо.

Фактори, що впливають на обсяги виробництва, узагальнено у таблиці 1.2. Від того, як організована система збуту і реалізації продукції, залежить неперервність виробничого процесу, оборотність оборотних активів, фінансові результати діяльності підприємства. Несвоєчасна реалізація негативно впливає на споживачів продукції, оскільки викликає порушення їх нормальної діяльності і супроводжується штрафними санкціями, які позначаються на діловій репутації та показниках фінансового стану. Фактори, що впливають на обсяги реалізації, можна поділити на внутрішні і зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні.

Таблиця 1.2 – Фактори формування обсягу виробництва продукції [32]

I. Фактори, пов'язані з технічним рівнем виробництва: – рівень технічного забезпечення виробництва; – рівень технології; – технічна озброєність праці; – рівень механізації та автоматизації виробництва і праці.
II. Фактори, пов'язані з організаційним рівнем виробництва: – рівень спеціалізації, концентрації та кооперування виробництва; – організація виробництва і праці; – рівень управління; – стан трудової дисципліни.
III. Фактори, пов'язані з ресурсним забезпеченням та використанням: – стан та ефективність використання засобів праці; – забезпеченість та ефективність використання предметів праці; – кадрове забезпечення та ефективність використання праці.
IV. Інші фактори, пов'язані з виробництвом: – зміна залишків незавершеного виробництва; – зміна якості сировини і матеріалів; – перебої в енергопостачанні; – зміни кваліфікаційного рівня персоналу; – зміни у виробничій програмі.
V. Фактори, пов'язані з фінансовим забезпеченням: – вибір форм фінансування; – раціональність структури інвестицій в активи підприємства; – наявність власних оборотних активів; – доступність кредитування.

Систематизацію факторів впливу на обсяги реалізації продукції наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори формування обсягу реалізованої продукції [31]

I. Фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю: – стратегія маркетингу та її вплив на діяльність підрозділів підприємства; – місткість ринків збуту; – стратегія та методи основних конкурентів; – цінова політика; – методи розповсюдження товарів; – рекламна діяльність.
II. Виробничі фактори: – рівень виконання плану виробництва продукції; – асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції; – ритмічність випуску продукції; – якість продукції.
III. Фактори, пов'язані зі збутом і складуванням: – організаційно-технічний рівень навантажувально-розвантажувальних та складських робіт; – обсяг договорів і замовлень на продукцію; – стан і комплектність залишків готової продукції на складі; – забезпеченість тарою і пакувальними матеріалами.
IV. Фактори, пов'язані з транспортуванням продукції: – наявність і рівень забезпеченості транспортними засобами; – ритмічність подання транспортних засобів; – придатність транспортних засобів для відповідної продукції; – дотримання термінів перевезень та інших договірних умов.
V. Фактори, пов'язані з роботою фінансових та інших підрозділів підприємства: – вибір форм розрахунків із покупцями; – своєчасність та якість оформлення платіжних документів та стан контролю за їх оплатою; – платоспроможність покупців; – своєчасність та якість оформлення санкцій за порушення договірних зобов'язань.
VI. Інші фактори: – терміни документообігу, якість опрацювання документів в установах банку; – відмова від придбання потенційними споживачами; – рішення арбітражних судів щодо позовів; – зміна митних правил, загального законодавства тощо.

Вирішення поставлених перед економічним аналізом завдань вимагає залучення широкого кола джерел, у яких відображається багатогранна діяльність підприємства і його структурних підрозділів та зміни зовнішнього стосовно суб'єкта господарювання середовища. Залежно від поставлених цілей і завдань впливу на керований об'єкт економічна інформація може бути класифікована за певними ознаками.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що розглянуті теоретичні засади аналізу виробничо-збутової діяльності підприємства є необхідними і надзвичайно важливими з позиції методології економічного аналізу в управлінні його конкурентоспроможністю.

Висновки до першого розділу

Визначили, що виробничо-збутова діяльність – це комплекс взаємопов'язаних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних матеріалів та напівфабрикатів на готову продукцію та планування обсягу виробництва відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, а також пошук і впровадження заходів щодо збільшення збуту продукції. Виявили взаємозв'язок виробничої та збутової діяльності із операційною діяльністю. Переважна кількість науковців вважає, що виробничо-збутова діяльність – це операційна діяльність. Друга група науковців стверджує, що до операційної діяльності відноситься лише виробнича діяльність. Третя група науковців визначає операційну діяльність як таку, яка може включати в себе виробництво, а може і не включати. Наша позиція тотожна із першою групою науковців за умови, що досліджувані підприємства є виробничими.

Розкриваючи сутність поняття маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства виявили, що таке управління базується на трьох концепціях: виробничій, товарній та збутовій. При цьому концепція маркетингового управління передбачає, що для того, щоб товар, який виробляється, або послуга, яка надається, були конкурентоспроможними і завжди

користувались попитом, необхідно здійснювати ряд підприємницьких і, звичайно, управлінських маркетингових рішень, які стосуються чотирьох напрямів: товарної політики, контролю за ціноутворенням, управління збутом та комунікаційної політики.

В методичному контексті щодо оцінювання виробничо-збутової діяльності розкрили аналітичну схему формування показників виробництва і реалізації продукції; фактори, які впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції. Визначені фактори є необхідними для побудови моделей прогнозування ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства.

2 АНАЛІЗУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ ТА ДИТЯЧОЇ ГІГІЄНИ ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

2.1 Тенденції, проблеми та перспективи розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни

Ринок побутової хімії та дитячої гігієни є важливою складовою ринку непродовольчих товарів. Сучасний етап розвитку внутрішнього ринку непродовольчих товарів вирізняється високою динамічністю його організаційно-структурних змін, передусім щодо форматів мереж торгівлі: типів магазинів, видів спеціалізації, рівнів торговельного обслуговування, наявності сучасного торгового обладнання, прогресивних методів продажу, специфіки організаційних структур, особливостей внутрішніх інтеграційних процесів тощо. Вплив світової системної кризи, посилений фінансовими кризами, техногенними катастрофами, пандемією коронавірусної інфекції, трансформацією потреб споживачів, виходом на вітчизняний ринок світових торговельних мереж, що загострила галузеву та міжгалузеву конкуренцію, збурила глибокі системні зміни організаційного та функціонального характеру у вітчизняній економіці та підтвердила формування масштабних процесів концентрації та спеціалізації у роздрібній торгівлі.

Дистрибуція товарів дитячої гігієни та товарів для дому є досить поширеним бізнесом в Україні. Конкуренція на ринку є надвеликою, у зв'язку із простотою реалізації вітчизняними та закордонними виробниками. Компанії-дистриб'ютори зацікавлені у розширенні меж власної логістичної потужності та постійно роблять кроки для здійснення покриття усієї території України.

Ринок побутової хімії зазнав значних змін після початку повномасштабної війни на території України. Це пов'язано з припиненням роботи одного з основних українських виробників побутової хімії, труднощах в логістиці, виходу з ринку російських брендів та зменшенням платоспроможності населення. Вихід російських брендів з ринку побутової хімії стимулював структурні зміни на

ринку. Це дало можливість швидкого розвитку українським виробникам, а також полегшені умови для входу на ринок для нових дистриб'юторів. На ринку рідкої побутової хімії домінують світові бренди Procter & Gamble, Henkel та Unilever за всіма категоріями товарів [33].

Прогнозними тенденціями на ринку рідкої побутової хімії є відновлення довоєнного тренду споживачів на купівлю екологічно безпечних товарів і підтримка вітчизняних виробників для покращення економічної ситуації в країні. Загалом, ринок побутової хімії в Україні досить розвинений. На ньому представлений широкий асортимент товарів, який постійно поповнюється новими видами продукції як універсальної, так і вузькоспеціалізованої дії.

Виробництво побутової хімії в Україні знаходиться на достатньо високому рівні. На полицях супермаркетів є значна кількість виробів від вітчизняних виробників. Широкий товарний асортимент постійно поповнюється новими видами продукції універсальної та вузько направленої дії. Без сумніву, що під впливом сучасних реалій та воєнного положення в країні зазнає трансформацій і ця галузь народного господарства. Для розуміння поточної ситуації та оцінки перспектив розвитку на 2023 рік, пропонуємо провести аналіз ринку побутової хімії в Україні.

Кризова ситуація в країні призвела до зниження обсягів реалізації побутової хімії в країні. Такі зміни зумовлені введенням воєнного положення на державному рівні. З початку війни населення країни під впливом панічних настроїв почало масово купувати побутову хімію, включаючи пральні порошки, миючі засоби, предмети гігієни та інше [34].

Через великий попит почалися порушення виробничого циклу. Деякі підприємства вимушено зупинили свою роботу, тому обсяги виробництва суттєво знизились. Оскільки купувалась побутова хімія оптом, споживачі відчули дефіцит. Також на початку 2022 року відмічалися порушення імпорту.

На сьогодні більшість торговельних каналів відновлені, а підприємства хімічного комплексу продовжують працювати у звичайному ритмі. Завдяки цьому жителям України доступний великий вибір засобів побутової хімії, хоча і за більш

високою ціною. Підвищення вартості на товар зумовлено ростом курсу долару. Навіть побутова хімія українського виробництва помітно подорожчала, оскільки її собівартість неухильно зростає.

Розвиток ринку побутової хімії протягом 2020-2023 років був позначений важливими змінами та адаптацією до глобальних викликів. У 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, спостерігалось зростання попиту на дезінфікуючі засоби, що стимулювало інновації у виробництві безпечних та ефективних продуктів. У 2021 році акцент зрушився у бік екологічної відповідальності, з появою більшої кількості продуктів на основі природних компонентів. У 2022 році було помітне зростання попиту на продукти з підвищеною функціональністю та багатоцільовим застосуванням. В 2023 році виробники побутової хімії зосередились на персоналізації продукції, розробляючи засоби, що враховують специфічні потреби різних груп споживачів.

Очікується, що у 2024 році ринок побутової хімії продовжить еволюцію в напрямку сталого розвитку. Зростання свідомості про екологічні проблеми та здоров'я сприятиме подальшому розвитку та популяризації еко-продуктів. Також можна сподіватися на посилення використання передових технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, для підвищення ефективності та індивідуалізації пропозицій [35].

Одним з ключових напрямків є зростання попиту на екологічно чисту побутову хімію. Споживачі все частіше обирають продукти, що не містять шкідливих речовин і безпечні для навколишнього середовища.

Цей тренд стимулює виробників розробляти формули, які забезпечують високу ефективність без використання агресивних хімікатів. Така продукція часто включає компоненти рослинного походження та біорозкладні інгредієнти. Крім того, упаковка екологічної побутової хімії теж стає більш сталою, зі зменшенням пластикових відходів та використанням переробленого матеріалу. Такі ініціативи не лише задовольняють запити екологічно свідомих споживачів, але й сприяють збереженню навколишнього середовища.

Сучасний аналіз миючих засобів показує, що інноваційні формули стають більш ефективними і безпечними. Важливою тенденцією є пошук нових, нетоксичних компонентів, які забезпечують ефективність при низькому впливі на довкілля. Ринок побутової хімії в Україні розвивається динамічно. Прогнозується, що наступного року зростання ринку буде стимулюватися новими продуктами, орієнтованими на здоров'я та екологію.

Засоби дитячої гігієни представлені широким спектром товарів, які щороку удосконалюються. У цій області проводиться багато інноваційних продуктів, а технології поліпшуються дуже швидко. Дитячі товари умовно сегментовані за віковими категоріями [36].

Існує:

- baby-сегмент (діти до 3 років);
- kids-сегмент (для дошкільнят та молодших школярів 4-10 років);
- teens-сегмент (товари для підлітків 11-16 років).

Найбільш прибутковим є перший сегмент. Головною його галуззю є дитячі підгузники, виробництво і споживання яких зростає щороку. Ще однією великою областю є засоби для догляду, купання та гігієни.

Ринок дитячих товарів в цілому один з найстабільніших в галузі. А гігієнічний його сегмент ще більш стабільний, адже підгузники потрібні всім молодим мамам, як мінімум в перший рік життя дитини. Це також стосується присипок, лосьйонів і серветок. Однак 80% всіх дитячих товарів на українському ринку – імпорتنі. І зниження купівельної спроможності, зростання курсів валют, і зростання цін в кінцевому підсумку призвели до стагнації дитячого сегмента. Дитячі підгузки входять у топ імпорتنих товарів. Вони складають 6% від всіх імпорتنих товарів, які перетнули український кордон в 2022 році [35].

Українські підгузники поки не в змозі скласти конкуренцію іноземним. Вітчизняна торгова марка «Рі-рі» поки що на це не здатна. На відміну від продуктів харчування або одягу, де українські виробники складають імпорту хорошу конкуренцію, виробництво гігієнічних товарів поступається кількістю і якістю.

Тому в цьому сегменті імпорту зростатиме. Зараз особливо популярними є японські («Moon», «Goo.n» і «Merries») і польські («Dada») підгузники.

Спалах коронавірусної інфекції COVID-19 змінив світовий дитячий ринок, структуру попиту. Підвищення обізнаності батьків про гігієну, їх стурбованість здоров'ям майбутніх поколінь, які підтримують урядові постанови – фактори, які продовжують стимулювати розвиток галузі. Тому вона страждає від кризи в останню чергу, а економічні потрясіння стають родючим ґрунтом для яскравих ідей. В асортименті багатьох брендів вже з'явилася нова дитяча косметика, іграшки та засоби гігієни з екологічно чистих матеріалів, все більше виробників піклуються про навколишнє середовище [37; 38].

Важливим також є те, що дистриб'ютори не обирають одну галузь для ведення діяльності, а постійно експериментують з постачальниками додаючи також товари харчування, побутову техніку тощо. Саме тому існує певний дисбаланс в товарній структурі постачання та багатовекторність діяльності (що також впливає на пакет торгових марок, що знаходиться в торгового представника).

На ринку непродовольчих товарів основними конкурентами є компанії «Фордевінд СВ», «Бетта», «Афіна-Груп», «Євромікс» та «Прайм-Трейд».

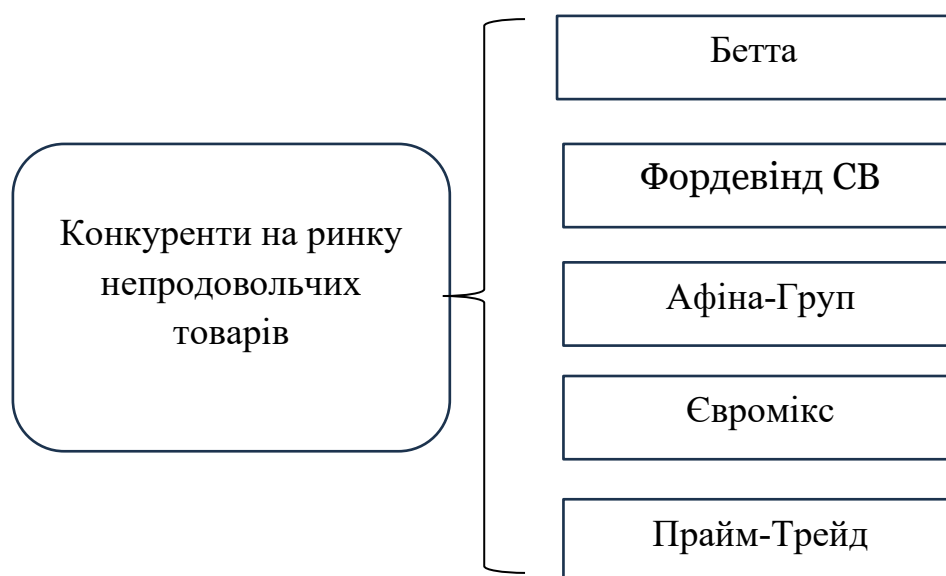


Рисунок 2.1 – Компанії-конкуренти на ринку непродовольчих товарів

Компанія «Бетта» розпочала свою діяльність у 2001 році та стабільно працює у сфері господарської групи товарів. До портфелю дистриб'ютора входять такі виробники, як «Reckitt-Benckiser» (торгові марки «Cillit Bang», «Finish»), «Essity» («Tena», «Libero», «Zewa»), «Lacalut» та інші. Окрім конкуренції в дистриб'юції, компанія також має свій приват-лейбл у сфері товарів для дому – «Добра Господарочка». Клієнтами «Бетти» є національні та регіональні мережі – «Епіцентр», «Новус», «Велика Кишеня», «Розетка», «Таврія» та ін. Покриття підприємства – 22 центри України понад 20 брендами в портфелі. В цілому компанія є прямим та сильним конкурентом усьому холдингу.

«Афіна-Груп» є найстаршою компанією, лідером у сфері «non-food» дистриб'юції. Партнерами компанії є «Nivea», «Henkel», «Johnson», «Kimberly-Clark» та інші. Покриття підприємства є меншим за «Бетту» та «Фордевінд СВ» – 60% України (логістичні центри у Дніпрі, Одесі, Києві, Кривому Розі). Як і попередні, мають власні торгові марки – 12 одиниць, найвідомішими з яких є «!Yes», «IFresh» та «Pride» [39].

Євромікс є третьою, не менш цікавою дистрибуційною організацією. Заснована у 1996 році, працює в основному із інтернаціональними виробниками, такими як: «Loreal», «Johnson», «Ferrero», «Unilever». Фокус по співпраці даної фірми – імпорт харчової та нехарчової продукції.

Досить серйозною конкурентною перевагою компанії є унікальне програмне забезпечення, яке дає постійну інформаційну підтримку власному торговому персоналу, аналітичному відділу, а також виробникові, у зведеному вигляді.

Окрім дистриб'юторських послуг, компанія «Євромікс» надає маркетингові та стартові рекомендації щодо будь-якого нового бренду, що має намір вийти на ринок. Зазначимо, що з чотирьох підприємств найбільшим за активами є ТОВ «Євромікс», потім ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ». Найменші активи у ТОВ «Афіна Груп ЛТД» та «Бетта». При цьому по всіх компаніях спостерігається зростання активів.

Зазначимо, що свою специфіку на вітчизняному роздрібному ринку має ринок непродовольчих товарів, який спеціалізується на реалізації товарів для дому,

товарів для краси та здоров'я та ін. (табл. 2.1) [39].

Таблиця 2.1 – Ринок непродовольчих товарів в Україні: аналіз лідерів мереж за кількістю магазинів

Рейтинг	Компанія	Мережа	Кількість магазинів		Темп приросту, %
			2022 рік	2023 рік	
1	ТОВ «Руш»	EVA	770	974	26,5
2	ТОВ «ДЦ Україна»	Watsons	429	416	-3,0
3	ТОВ «Стиль Д»	ProStor	332	336	1,2
4	ТОВ «Копійочка»	Копійочка	168	183	8,9
5	ТОВ «Шик і блиск»	Шик і блиск	151	143	-5,3

Головним лідером 2023 року за темпами розвитку стала мережа магазинів EVA. У 2023 р. вона відкрила 218 нових торгових точок. При цьому чистий приріст магазинів за рік був меншим: на кінець 2023 року мережа магазинів EVA налічувала 974 магазини. У мережі магазинів Watsons темпи приросту кількості відкритих магазинів у 2023 році знизились, що є відображенням власної стратегії розвитку мережі – підвищення операційної ефективності та освоєння нових форматів магазинів, покращення якості існуючих магазинів, на противагу збільшенню кількості точок продажу. Мережа Prostor у 2023 році відкрила 24 нові торгові точки. Однак, чистий приріст по даній мережі склав лише 4 магазини.

Варто відзначити, що рейтинг мереж змінюється відповідно до регіону розміщення. Так, на Західній Україні першим за рейтингом є мережа «Копійочка», другою є мережа «Eva», третьою – «Prostor», четвертою – «Watsons».

У результаті аналізу тенденцій розвитку сектору в Україні було виявлено такі основні особливості функціонування даного сектору:

- лідерство торговельної мережі EVA у всіх регіонах України, окрім Західного, де переважає мережа магазинів «Копійочка»;
- активне розширення мереж непродовольчих товарів: «Копійочка», «Eva», «Prostor», «Watsons» та інших за кількістю магазинів;

– використання торговельними мережами різних форм і методів конкурентної боротьби.

В сучасних умовах розвитку непродовольчий сектор в Україні має свої особливості функціонування. Так, вагомим пріоритетом розвитку в умовах пандемії стає орієнтування на безпеку та зручність обслуговування в offline торгівлі. Незважаючи на те, що карантинні заходи обмежили перебування в громадських місцях, необхідність дотримання правил безпеки в магазині стає не тільки показником підтримки громадян в умовах пандемії, а і принципом ефективного функціонування. Іншою тенденцією є зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce). Тому більшість мереж прагнуть відкрити власний онлайн магазин для того, щоб за кризових умов завжди мати продажі. Одночасно з розвитком online торгівлі виникає потреба якісних послуг кур'єрської доставки. На даний час можливості доставки використовують переважно продавці продовольчих товарів, хоча з часом очікується зростання потреб у доставці непродовольчих товарів.

Наступною тенденцією є переосмислення вартості ведення бізнесу. Так, більшість підприємств визнають, що звичні форми зниження витрат більше не є достатніми для підтримки маржі та відновлення бізнесу. Незважаючи на те, що у відповідь на Covid-19 негайно були розроблені і впроваджені агресивні стратегії стримування витрат, більшість підприємств роздрібної торгівлі визнають, що їм необхідно вживати додаткових заходів, якщо вони прагнуть залишитись рентабельними. В умовах кризи та військових дій в Україні зростає купівельна критичність під час вибору товарів. Так, покупці менше звертають увагу на ширину асортименту товарів і більше на їхню наявність і доступність. Більшість покупців у даний час обмежують закупівлю предметів першої необхідності та не готові витрачати кошти на інші групи товарів. Таким чином, мережі намагаються утримати власні позиції під час економічного спаду, коли покупці починають економити на придбанні продукції відомих торгових марок.

Загострення конкурентної боротьби між торговельними мережами в умовах пандемії та військових дій в Україні, зниження купівельної спроможності окремої

частини громадян, обмеження імпорту та інші чинники впливу дозволяють виокремити такі основні тенденції розвитку ринку непродовольчих товарів, в тому числі ринку побутової хімії та дитячої гігієни:

- зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce) в структурі роздрібного товарообороту підприємств та перехід від оффлайн торгівлі до додаткових платформ для онлайн торгівлі;

- орієнтування на безпеку та зручність обслуговування в offline торгівлі (викликані Covid-19), де головним принципом стає якісне та безпечне надання послуг;

- розширення каналів комунікації з покупцями та їх трансформація від POS матеріалів (плакатів) до СМС повідомлень та розсилок повідомлень у Viber;

- переосмислення вартості ведення бізнесу: від використання звичайних засобів заохочення купівлі товарів покупцями до агресивних методів конкурентної боротьби (до прикладу, акції до 70% на всі товари);

- посилення покупцями непродовольчих товарів купівельної критичності у процесі вибору товарів; це призвело до переосмислення та зміни роздрібними мережами структури товарного асортименту;

- збільшення частки в товарообороті ритейлерів власних торгових марок: від переважаючого імпорту закордонних товарів роздрібні мережі до виробництва продукції власних торгових марок, які є більш доступними для покупців;

- нарощування логістичних потужностей та відкриття нових логістичних складів задля надання більш якісних послуг.

2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» та оцінювання основних показників його діяльності

Компанія ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» спеціалізується на виробництві побутової хімії та дитячої гігієни, пропонуючи надійні та ефективні рішення для дому та дитинства. Заводи компанії використовують тільки перевірену європейську

сировину, тому підприємство відповідає за високу якість і безпеку в кожному продукті.

Підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є дистриб'юційною компанією, яка є надійним партнером у виробництві та постачанні товарів побутової хімії та дитячої гігієни в Україні. Підприємство засноване в 2015 році в складі холдингу «ВНВ Group», яке крім дистрибуційних потужностей має також власні приват-лейбли, виробництво, а також рітейл – міні маркети та пекарні (рис. 2.2) [40].

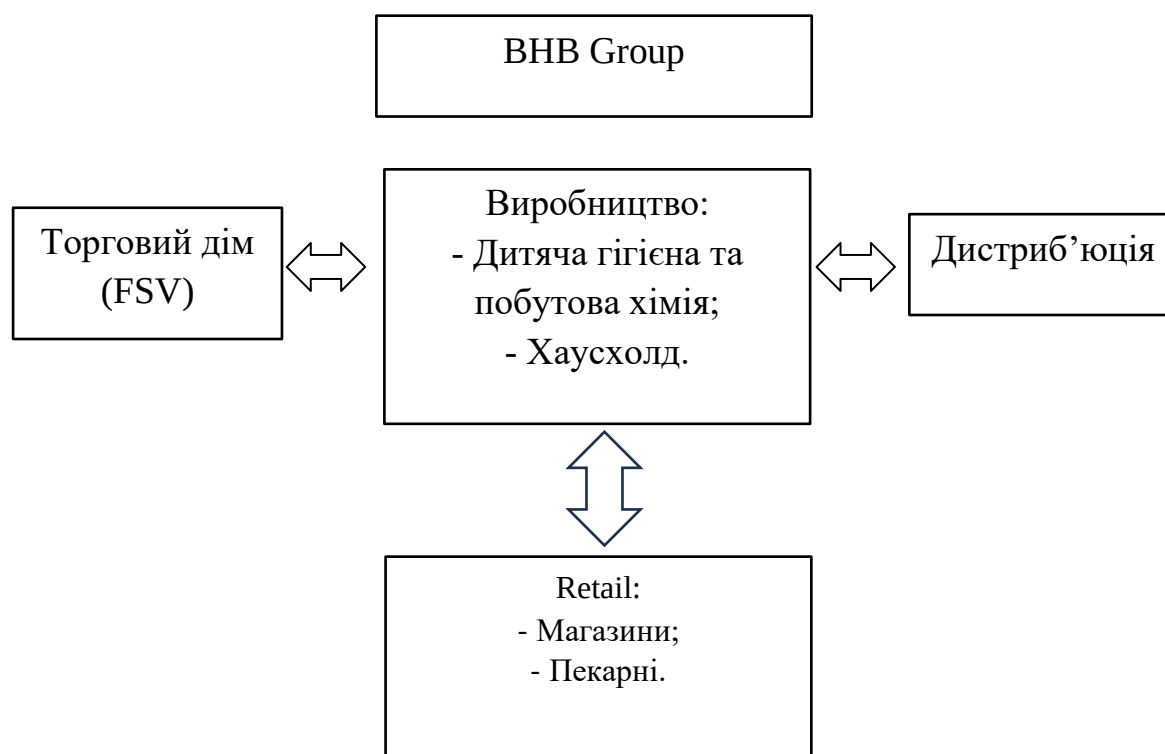


Рисунок 2.2 – Структура холдингу «ВНВ Group», до складу якого входить підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Отже, зі структури можна підсумувати, що група компаній, що входить у холдинг тісно взаємодіє одна з одною. Основною перевагою співпраці із компаніями всередині організації є використання потужностей дистриб'юції для просування продукції виробників та торгового дому, а також забезпечення потреб рітейлу. Не менш важливим плюсом є те, що компанії є яскраво децентралізованими, кожна має на меті збільшення власних прибутків та покращення добробуту холдингу в цілому.

На рисунку 2.1 зазначено, що підприємство «Фордевінд СВ» є по своїй суті «торгівельним домом», що означає об'єднання виробників різноманітної продукції під своїми приватними брендами із кінцевими споживачами. У своїй діяльності організація намагається створювати власні торговельні марки або ж купувати унікальні ліцензії для торгівлі, займаючи «монопольну» позицію по певному бренду, що вже існує на світовому ринку.

Місією компанії є удосконалення побуту кожного українця за допомогою надання унікальних інноваційних продуктів-представників категорії хаусхолду, дитячої гігієни та побутової хімії.

Завданням створення підприємства було доповнити серію бізнесів та створити творчу компанію, що буде утворювати власні торгові марки.

Цілі компанія будує відповідно до технології, згідно регламенту вони повинні бути безпосередньо конкретні, вимірні, досяжні, значимі та обмежені у часі. Періодичність постановки цілей визначаються топ-менеджментом, глобальні ж переглядаються поквартально разом із торговим персоналом на загальних зборах компанії.

Якщо ж розглядати стратегію діяльності компанії, наразі компанія перебуває у стані кандидата на лідерство на ринку. Основними тактиками є протистояння сильним сторонам конкурента, акцент на виправленні недоліків, розширення активної клієнтської бази, рекламні акції, компанії. Незважаючи на даний статус, підприємство має усі перспективи зайняття лідерства на ринку, адже активно розробляє новинки, аналізує конкурентне середовище та розвиває внутрішню структуру.

Основною цінністю компанії – є її працівники, які об'єднуються у відділи. Відділами компанії є:

- відділ продажів (складається з директора продажів та регіональних менеджерів). Регіональні менеджери є фактично представниками дистриб'юції, їхнє основне завдання забезпечити якісний ріст продажів (згідно промо-бюджетів та планових обсягів), завдяки взаємодії з торговим

персоналом нижчого рівня (мерчендайзерами, супервайзерами та торговими представниками);

- відділ закупівель (складається з менеджерів, відповідальних за співпрацю із виробниками та постачальниками, а також контролерів запасів та якості продукції);
- відділ маркетингу, дизайну та розробок (складається із дизайнерів, які знаходяться у підпорядкуванні маркетологів);
- Аналітичний відділ (аналітики, ІТ-працівники);
- Операційний відділ (складські співробітники, обліковці).

Юридичні, бухгалтерські та інші не перелічені вище функції компанія передає стороннім аутсорсинговим компаніям, згідно власних потреб та періодичності використання.

Згідно класифікації організаційних структур управління підприємством, компанії поділяються на: лінійні, функціональні, змішані, дивізіональні та матричні. Компанія «Фордевінд СВ», у свою чергу, має дивізіональну структуру управління (рис. 2.3). Це пояснюється наявністю окремих відділів та керівників цих відділів, що поділяються за напрямки діяльності.

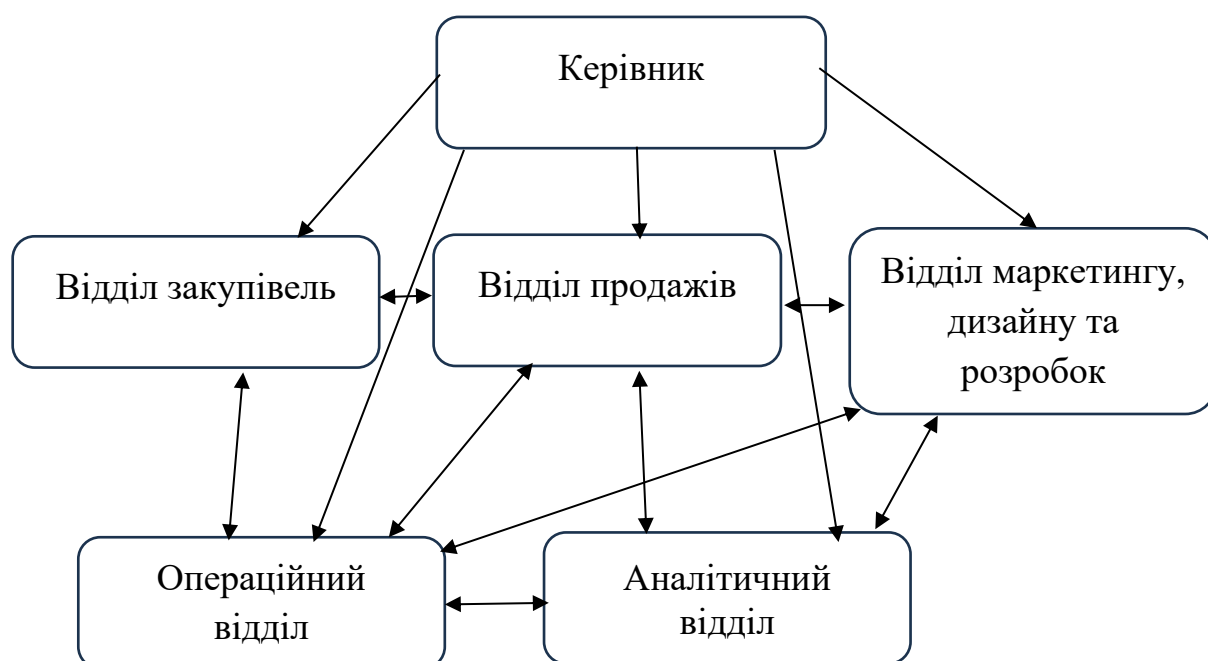


Рисунок 2.3 – Структура управління підприємством та взаємодії між відділами компанії ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» [40]

На рис. 2.3 окремо позначені стрілками взаємодії між відділами. Важливим уточненням є те, що відділ продажів та операційний відділ взаємодіють з усіма іншими, у той же час аналітичний відділ обслуговує лише відділ продажів.

Окремої уваги заслуговує відділ маркетингу, дизайну та розробок – саме він створює новий асортимент, аналізує ринок на пошук ніш та конкуренцію. Напрямок маркетингу має досить багатовекторну діяльність – від тестування нових зразків продукції, участі у закупівлях, до організації промо-активностей для нових та активних торгових точок.

У підсумку варто зазначити, що працівники компанії мають тісну взаємодію з іншими бізнесами холдингу – проходять спільні навчання, тренінги, проводять наради щодо взаємодії та технічних питань.

Конкурентні переваги фактично є унікальними функціями підприємства, які досягаються за рахунок пропозиції товарів або послуг вищої якості, вигідної ціни для покупця або інших вигод.

Основними перевагами компанії ТОВ «Фордевінд СВ» є її багатовекторність діяльності – до пакету брендів компанії входять товари різноманітного призначення.

Це проявляється у тому, що торговий представник, прийшовши у роздрібну точку може пропонувати досить широкий асортимент, незважаючи на категорію торгової точки – аптека, супермаркет чи кіоск. Маючи одночасно господарські товари, дитячої гігієни та особистого догляду, компанія може легко здійснити покриття та лише розширювати асортимент у наявних партнерствах.

Іншою, не менш важливою перевагою є наявність власної логістичної мережі, завдяки підприємству-дистриб'ютору холдингу «-». Тобто, користуючись потужностями іншої дочірньої компанії і налагодивши співпрацю з нею, підприємство «Фордевінд СВ» використовує можливість закупівлі та збуту продукції (дистрибуція складається з 18 складів по всій Україні з постійним розширенням). Логістичне плече доставки фірми є завжди оперативно-організованим та якісним.

Досягти конкурентних переваг важливо не тільки на рівні взаємодії з

торговими точками, а й із іншими збутовими агентами. Для усіх оптових посередників компанія пропонує широкий набір активностей за великі закупівлі, до яких входить:

- ✓ Знижка в накладну;
- ✓ Подарунок додаткової одиниці товару (акція +1, де – кількість одиниць, які необхідно придбати для однієї подарункової позиції);
- ✓ Ретробонуси (компенсації мережам та роздрібним точкам за обсяги продажів кінцевим споживачам);
- ✓ Додатковий маркетинг, у разі розпродажу або просування певного продукту (POS-матеріали, глибока знижка на полицях тощо);
- ✓ Спеціальні ціни для мереж при оптовій закупівлі на постійній основі.

Важливою перевагою на ринку сьогодення є співпраця з великими ринковими гравцями. У разі відкриття мережі або потреби у постачанні продукції до вже існуючої мережі, успіх переговорів визначається наявністю продукції на полицях іншого великого гравця.

Останньою ланкою у сфері взаємодії є постійний контакт з кінцевим споживачем. Не беручи до уваги дистанцію, яку проходить продукт до споживача, варто постійно наголошувати на перевагах продукту. Зробити це можливо лише за допомогою сучасних каналів зв'язку: інструментів банерної, телевізійної реклами та інших. Компанія має власні сторінки в соціальних мережах, бере періодичну участь у засобах масової інформації, публічних заходах, а також слідкує за відгуками на онлайн-платформах. Не можна оминути й розвиток компанії: участь у виставкових заходах та коопераціях з іншими компаніями задля розуміння тенденцій на ринку, збирання інформації для відкриття «ноу-хау» у сферах хаусхолду та дитячої гігієни.

Отже, можна зазначити, що компанія має суттєві конкурентні переваги: широкий асортимент, логістичні потужності, досвід співпраці та надання різних активностей контрагентам, збирання зворотного зв'язку від споживачів продукції.

Узагальнення вищезазначених конкурентних переваг представимо в SWOT-аналізі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз підприємства «ФОРДЕВІНД СВ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент; 2. Підтримка холдингу, досвід співпраці з ринковими гравцями; 3. Великі логістичні потужності (склади по всій країні, наявність достатнього торгового персоналу); 4. Постійний зворотній зв'язок з партнерами.	1. Наявність конкурента з аналогічною торговою маркою Kallos; 2. Наявність великих мереж, у яких є транснаціональні компанії, які блокують вхід; 3. Складна бюрократична структура холдингу; 4. Відсутність власної системи замовлень, що має миттєву аналітику та підтримку (як у випадку з компанією «Євромікс»)
Можливості	Загрози
1. Розширення обсягу торгових точок, захід у щойно відкриті мережі; 2. Розширення галузей компанії: імпорту, вхід у інші сфери; 3. Розширення організації за рахунок росту обсягів реалізації та торгових марок; 4. Розширення збуту на міжнародний ринок, експорт власних торгових марок.	1. Тиск зі сторони мереж, маніпулювання іншими торговими марками щодо обсягів маркетингу, ретробонусів, тощо.; 2. Копіювання приват-лейблів організації; 3. Ускладнення ситуації з імпортом через військово-політичну ситуацію на території України; 4. Закриття певних складських приміщень через обстріли (стосується складів у східних та південних областях).

Компанія «Фордевінд СВ» є торговим домом, у пакет якої входить більше 10 торгових марок та приват-лейблів. Підприємство є відносно-молодим, у порівнянні з іншими гравцями на ринку, однак є представником холдингу з багаторічним досвідом існування на ринку. Структура управління підприємством є дивізійною.

Конкурентне середовище є досить неоднорідним, у результаті дослідження було виокремлено двох основних конкурентів: «Бетта» та «Євромікс». Дані підприємства мають схожу структуру ведення бізнесу та точки перетину з ТОВ «Фордевінд СВ».

Пріоритетними конкурентними перевагами є наступні: наявність великої логістичної складової, співпраця з мережами та постійні заохочення до активного збуту продукції, зв'язок з громадськістю, користувачами та потенційними клієнтами, а також різноманітний асортимент, який збільшує шанс входу продукції у торгові мережі.

Для аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Фордевінд СВ» проведемо оцінювання загальних абсолютних та відносних показників за 2021-2023 рр. на основі фінансової звітності ТОВ «Фордевінд СВ» (табл. 2.3) [41].

Таблиця 2.3 – Абсолютні показники оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	30 515,5	86 699,1	81 761,3	51245,8	167,93
Необоротні активи, тис. грн.	283,5	136,4	319,7	36,2	12,77
Оборотні активи, тис. грн.	30 232,0	86 562,7	81 441,6	51209,6	169,39
Власний капітал, тис. грн.	3 637,2	4 221,6	7 225,1	3587,9	98,64
Залучений капітал, тис. грн.	26 878,3	82 477,5	74 536,2	47657,9	177,31
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	112 331,1	188 595,7	240 022,4	127691,3	113,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	90 504,5	171 784,8	218 237,4	127732,9	141,13
Валовий прибуток, тис. грн.	21 826,6	16 810,9	21 785	-41,6	-0,19

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	338,8	712,6	3662,8	3324	981,11
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	335,80	704,90	3 662,8	3327	990,77
Чистий прибуток, тис. грн.	275,40	578,00	3 003,5	2728,1	990,59

Розраховані показники в табл. 2.3 свідчать про наступне. Загальна вартість майна у 2023 році становила 81 761,3 тис. грн., а у 2021 році 30 515,5 тис. грн., що на 167,93% більше, що свідчить про позитивну тенденцію до розширення діяльності. Величина необоротних активів на 2023 рік становила 319,7 тис. грн., тобто на 12,77% більше порівняно із 2021 роком та оборотні активи 81 441,6 тис. грн., що на 169,39% збільшились порівняно із 2021 роком.

Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2021-2023 років, хоча валовий прибуток в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився, але порівняно з 2022 роком збільшився. Тобто загалом протягом досліджуваного періоду чистий прибуток збільшився на 2728,1 тис. грн., що позитивно характеризує розвиток підприємства.

Оцінювання відносних показників фінансово-економічної діяльності підприємства узагальнено в табл. 2.4.

Аналізування фінансової стійкості показує, що фінансовий стан підприємства є недостатньо стійким та стабільним. Адже коефіцієнт автономії в 2023 році склав 0,088, тобто власний капітал складає лише 8,8 % від загального капіталу. Відтак, 91,2% складає залучений капітал – це характеризує значну залежність від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Таблиця 2.4 – Відносні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,434	0,766	0,587	0,153	35,25
Коефіцієнт покриття	1,125	1,049	1,093	-0,032	-2,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,568	0,452	0,422	-0,146	-25,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,003	0,005	-0,004	-44,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,119	0,049	0,088	-0,031	-26,05
Коефіцієнт фінансової залежності	8,403	20,408	11,364	2,961	35,24
Коефіцієнт рентабельності активів	0,009	0,007	0,037	0,028	311,11
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,076	0,137	0,416	0,34	447,37
Коефіцієнт оборотності активів, об.	3,681	2,175	2,936	-0,745	-20,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	30,884	44,674	33,221	2,337	7,57

Оцінювання платоспроможності підприємства показує, що коефіцієнт загальної ліквідності в 2023 році становить 1,093, в 2021 році – 1,125. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей показник зменшується, що свідчить про зменшення спроможності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 році становить 0,568; в 2023 році 0,422. Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Значення коефіцієнта вважається недостатнім, так як воно не перевищує 0,6.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 році становить 0,005. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2:0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Негативним є зменшення цього показника протягом 2021-2023 років. Відтак, платоспроможність підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» протягом 2021-2023 років погіршувалась.

В 2023 році коефіцієнт оборотності активів склав 2,936, що на 0,745 обороти менше показника за 2021 рік. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2023 році склав 33,221, і протягом 2021-2023 років збільшився на 2,337 обороти. Але це сталось за рахунок зменшення власного капіталу. Отже, показники ділової активності за 2021-2023 роки погіршились, про це свідчить уповільнення оборотності капіталу.

Проведемо факторний аналіз зміни чистого прибутку підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ», як одного з основних показників ефективного розвитку підприємства. Для цього проаналізуємо вплив зміни чистого доходу, активів, чистого прибутку, власного капіталу, оборотності активів, мультиплікатора капіталу та чистої рентабельності на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2021 рік	2023 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	112 331,1	240 022,4	127 691,3
2. Активи, тис. грн.	30 515,5	81 761,3	51 245,8
3. Чистий прибуток, тис. грн.	275,40	3 003,50	2 728,1
4. Власний капітал, тис. грн.	3 637,2	7 225,1	3 587,9
5. Оборотно́ість активів (п.1 / п.2)	3,681	2,936	-0,745
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	8,389	11,316	2,927
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,00245	0,01251	0,01006

$$\text{ЧП}^{\text{ВК}} = \text{ВК} \cdot K_{\text{об}}^{\text{ПП}} \cdot M_{\text{к}}^{\text{ПП}} \cdot P_{\text{чис}}^{\text{ПП}} \quad (2.1)$$

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{ВК}} = 3\,587,9 \cdot 3,681 \cdot 8,389 \cdot 0,00245 = 271,445 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{K_{\text{об}}} = 7\,225,1 \cdot (-0,745) \cdot 8,389 \cdot 0,00245 = -110,631 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{M_{\text{к}}} = 7\,225,1 \cdot 2,936 \cdot 2,927 \cdot 0,00245 = 152,121 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{P_{\text{чис}}} = 7\,225,1 \cdot 2,936 \cdot 11,316 \cdot 0,01006 = 2414,854 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП} = \Delta \text{ЧП}^{\text{ВК}} + \Delta \text{ЧП}^{K_{\text{об}}} + \Delta \text{ЧП}^{M_{\text{к}}} + \Delta \text{ЧП}^{P_{\text{чис}}} = 271,445 - 110,631 + 152,121 + 2414,854 = 2728,1 \text{ тис. грн.}$$

Згідно проведених розрахунків чистий прибуток підприємства за досліджуваній період збільшився на 2 728,1 тис. грн. і в 2023 році підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» отримало прибуток в сумі 3 003,50 тис. грн. Відтак, така позитивна зміна відбулася за рахунок таких змін: зменшення коефіцієнту оборотності активів призвело до зменшення чистого прибутку зменшився на 110,631 тис. грн; збільшення мультиплікатора власного капіталу привело до збільшення чистого прибутку на 152,121 тис. грн. та збільшення чистої рентабельності обумовило збільшення чистого прибутку на 2414,854 тис. грн.

2.3 Аналізування ефективності виробничо-збутової діяльності на підприємстві ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

При оцінюванні виробничо-збутової діяльності підприємства насамперед зазначимо, що підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є дистриб'юційною компанією, яка є надійним партнером у виробництві та постачанні товарів побутової хімії та дитячої гігієни в Україні.

Підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» виготовляє товари 9 брендів: Chicolino, Maxipower, Chisto, Fesco, Carma, Waider, Dini, Ultra compact, які наведені на рис. 2.4.

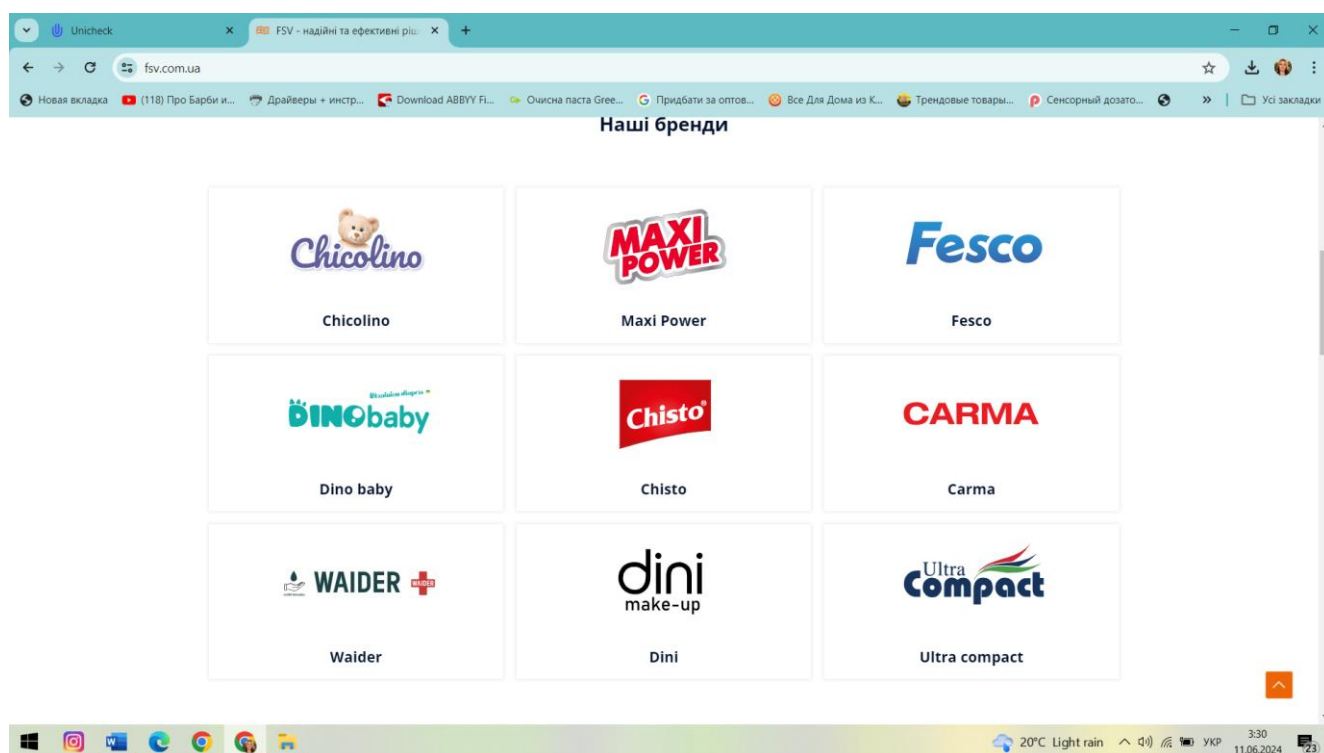


Рисунок 2.4 – Бренди ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Основними з них, які формують прибуткові виробничі потужності є Chicolino, Maxipower, Chisto.

Зазначимо, що незамінною складовою діяльності компанії є процес дистрибуції товарів. Дистрибуція за своєю фізичною сутністю є своєрідним

посередництвом між постачальниками (виробниками) та торговими точками (магазинами роздрібної та оптової торгівлі). Компанія «Фордевінд СВ» має власних прямих клієнтів (як правило оптових), а також користується послугами субдистриб'ютора, що забезпечує представленість товару в роздрібних точках, національних та локальних мережах (рис. 2.5).

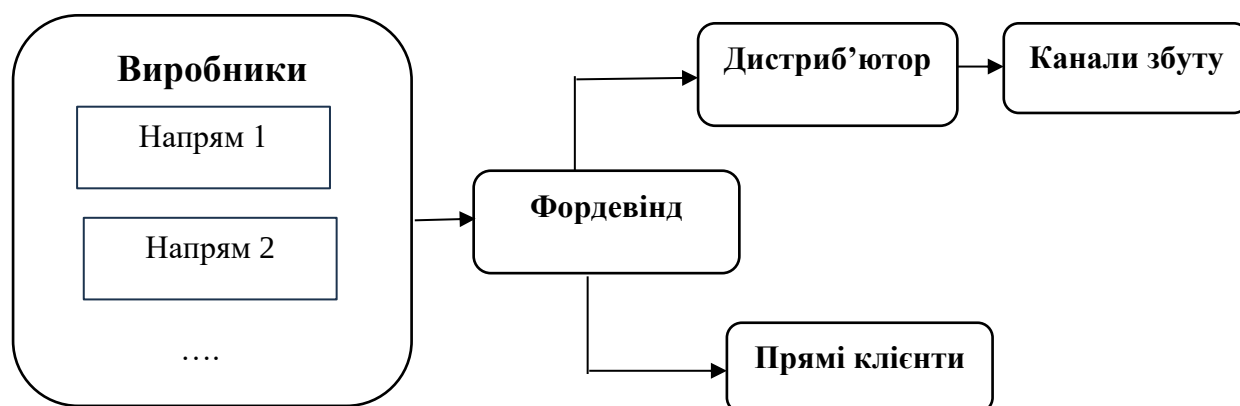


Рисунок 2.5 – Схема процесу дистрибуції товарів компанії ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» [40]

Напрямки виробників, що зображені на рисунку 2.5 диференціюються залежно від нових номенклатурних одиниць кожного бренду. Тобто, фактично виробники можуть бути як постачальниками продукції (ліцензії яких були придбані), так і аутсорс-компаніями, які виготовляють окремі категорії товарів – приватних торгових марок.

Канали збуту класифікуються за таким принципом, як:

- ✓ Е-commerce (інтернет-мережі);
- ✓ Фармацевтика (аптечні пункти та мережі);
- ✓ Modern Trade (мережі магазинів локального та національного рівня – від 5 торгових точок);
- ✓ Traditional Trade (магазини роздрібної торгівлі, ринкові точки);
- ✓ Опт (складські клієнти, гуртовики)

Доцільно зазначити, що найбільш пріоритетним каналом збуту є Modern Trade – адже він сприяє впізнаваності та можливостям просування продукції.

Оцінювання виробництва і реалізації продукції підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз виробленої та реалізованої продукції, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Обсяг виробленої продукції	167 652,1	246 574,2	308 531,5	140879,4
Обсяг реалізованої продукції	112 331,1	188 595,7	240 022,4	127691,3
Середні залишки нереалізованої продукції	55 321	57 978,5	68509,1	13188,1

Обсяг виробленої продукції збільшився на 140 879,4 тис. грн. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 127 691,3 тис.грн. Зазначимо, що залишки нереалізованої продукції також збільшились на 13188,1 тис.грн.

Визначимо ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,194	0,089	0,091	-0,103	-53,09
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,241	0,098	0,099	-0,142	-58,92

Рентабельність продаж протягом 2021-2023 років зменшилась на 10,3%, рентабельність витрат погіршилась на 14,2%. Це свідчить про недостатньо ефективну виробничо-збутову діяльність підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

Характерною особливістю функціонування ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є розширення номенклатури виробів, що випускаються, які орієнтовані на вимоги ринку. За допомогою виробництва нових типів продуктів компанія прагне розширити ринок збуту, а також збільшити обсяги власного виробництва.

На підприємстві ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» створено і функціонує відділ продажів, перед яким поставлені наступні завдання:

- забезпечення виконання планів поставки продукції в термін і за номенклатурою відповідно до договорів;
- організація реклами і стимулювання збуту продукції;
- забезпечення збору та обробки інформації про задоволеність споживачів.

Для вирішення поставлених завдань відділ продажів ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» здійснює такі функції:

- забезпечення діяльності підприємства по збуту продукції;
- збір, систематизація інформації зі збуту продукції;
- створення інформаційно-статистичного банку даних, включаючи дані за заявками на поставку продукції, доставку, відвантаження;
- участь у формуванні річних, квартальних і місячних номенклатурних планів збуту продукції для забезпечення поставок в терміни і за номенклатурою відповідно до прогнозу продажів;
- контроль за виконанням річних, квартальних і місячних планів поставок продукції і облік за номенклатурою в розрізі типів договорів;
- підготовка довідок про планове і фактичне відвантаження продукції;
- підготовка щотижневих рапортів керівництву про відвантаження продукції, а також оперативної і статистичної звітності про виконання планів відвантажень;
- розробка стратегії реклами та плану проведення рекламних заходів;
- організація реклами.

Важливим фактором, що впливає на виробництво та збут ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ», є вплив зовнішнього середовища, так як будь-яке підприємство здійснює свою діяльність в рамках конкретної економічної ситуації.

На сьогоднішній день ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» зіткнулося з рішенням проблем, пов'язаних з п'ятьма незалежними сферами: війна в Україні, світова економіка (умови торгівлі, збутові витрати, валютні курси тощо), національна економіка (політика уряду, циклічні підйоми і спади), споживчий ринок в широкому сенсі і безпосередньо ринок збуту. У зв'язку з економічною ситуацією в країні, зокрема девальвацією гривні у 2022 р. відбувалося підвищення цін на продукцію підприємства, але воно істотно відстає від рівня падіння валюти по відношенню до долара і євро – частину витрат компанія бере на себе (за рахунок внутрішніх ресурсів, оптимізації витрат).

Проведемо аналізування витрат підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» за 2021-2023 роки в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка та структура витрат підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Витрати	Роки			Відхилення значень 2023 року порівняно з 2021 роком	
	2021	2022	2023	абсолютне	Т _{пр} , %
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	90 504,5	171 784,8	218 237,4	127732,9	141,13
Інші операційні витрати	21 507,6	16 101,9	18 499,5	-3008,1	-13,99
Інші витрати	3,0	7,7	—	-3,0	-100
Всього витрати	112 015,1	187 894,4	236 736,9	124721,8	111,34

Собівартість реалізації продукції в 2023 році становила 218 237,4 тис. грн., що на 127732,9 тис. грн. більше значення 2021 року. Темп приросту за 2021-2023 роки склав 141,13%. Інші операційні витрати в 2023 році склали 18 499,5 тис. грн., що на 3008,1 тис. грн. менше значення 2021 року. Темп зменшення за 2021-2023 роки склав 13,99%.

Висновки до другого розділу

Ринок побутової хімії та дитячої гігієни – є важливою складовою ринку непродовольчих товарів. Ринок побутової хімії зазнав значних змін після початку повномасштабної війни на території України. Це пов'язано з припиненням роботи одного з основних українських виробників побутової хімії, труднощах в логістиці, виходу з ринку російських брендів та зменшення платоспроможності населення. Ринок дитячих товарів в цілому один з найстабільніших в галузі. А гігієнічний його сегмент ще більш стабільний, адже підгузники потрібні всім молодим мамам, як мінімум в перший рік життя дитини. Це також стосується присипок, лосьйонів і серветок. Однак 80% всіх дитячих товарів на українському ринку – імпорتنі. І зниження купівельної спроможності, зростання курсів валют, і зростання цін в кінцевому підсумку призвели до стагнації дитячого сегмента. На досліджуваному ринку основними конкурентами є компанії «Фордевінд СВ», «Бетта», «Афіна-Груп», «Євромікс» та «Прайм-Трейд».

Досліджуване підприємство – ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ», яке спеціалізується на виробництві побутової хімії та дитячої гігієни, пропонуючи надійні та ефективні рішення для дому та дитинства. Підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є дистриб'юційною компанією, яка є надійним партнером у виробництві та постачанні товарів побутової хімії та дитячої гігієни в Україні. Підприємство засноване в 2015 році в складі холдингу «ВНВ Group», яке крім дистрибуційних потужностей має також власні приват-лейбли, виробництво, а також ритейл – міні маркети та пекарні. ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» має суттєві конкурентні переваги:

широкий асортимент, логістичні потужності, досвід співпраці та надання різних активностей контрагентам, збирання зворотного зв'язку від споживачів продукції.

Результати аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства показали, що загальна вартість майна у 2023 році становила 81 761,3 тис. грн., а у 2021 році 30 515,5 тис. грн., що на 167,93% більше. Це свідчить про позитивну тенденцію до розширення діяльності. Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2021-2023 років, хоча валовий прибуток в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився, але порівняно з 2022 роком збільшився. Тобто загалом протягом досліджуваного періоду чистий прибуток збільшився на 2728,1 тис. грн., що позитивно характеризує фінансовий розвиток підприємства.

Оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства показало, що підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» виготовляє товари 9 брендів: Chicolino, Maxipower, Chisto, Fesco, Carma, Waider, Dini, Ultra compact. Основними з них, які формують прибуткові виробничі потужності є Chicolino, Maxipower, Chisto. Напрямки виробників диференціюються залежно від нових номенклатурних одиниць кожного бренду. Канали збуту класифікуються за таким принципом, як: e-commerce (інтернет-мережі); фармацевтика (аптечні пункти та мережі); modern Trade (мережі магазинів локального та національного рівня – від 5 торгових точок); traditional Trade (магазини роздрібної торгівлі, ринкові точки); опт (складські клієнти, гуртовики).

Аналізування виробничо-збутової діяльності показало, що обсяг виробленої продукції збільшився на 140 879,4 тис. грн. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 127 691,3 тис.грн. Зазначимо, що залишки нереалізованої продукції також збільшились на 13188,1 тис.грн. Показники ефективності виробничо-збутової діяльності показали, що рентабельність продаж протягом 2021-2023 років зменшилась на 10,3%, рентабельність витрат погіршилась на 14,2%. Це свідчить про недостатньо ефективну виробничо-збутову діяльність підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

3.1 Розробка економетричної трендової моделі валового прибутку підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

З метою виявлення прогнозних тенденцій розвитку підприємства на основі динаміки останніх років проведемо прогнозування валового прибутку (прибутку від реалізації продукції) методом екстраполяції трендів. Відповідно до цього методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, тобто фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи інформацію щодо валового прибутку підприємства за 2021-2023 роки побудуємо прогноз на наступні роки. Вихідні дані наведемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Динамічний ряд валового прибутку (прибутку від реалізації продукції) підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Роки	2020	2021	2022	2023
Валовий прибуток, тис. грн.	8257,1	21826,6	16810,9	21785

На підставі даних таблиці 3.1 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де y – значення функції;

t – час;

a_0, a_1 – параметри рівняння.

Змінні y і t являються відомими величинами, у даному випадку це відповідно валовий прибуток підприємства і роки, а параметри рівняння a_0 і a_1 – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.2)$$

де y_t – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$ – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо a_0 та a_1 (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum y t \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum y t - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

Роки, t	Валовий прибуток, тис. грн. y_t	$y_t t$	t^2	y_t^2
1	2	3	4	5
1	8257,1	8257,1	1	68179700,41
2	21826,6	16514,2	4	272718801,64
3	16810,9	50432,7	9	2543457229,29
4	21785	87140	16	474586225
$\Sigma 10$	68679,6	162344	30	3358941956,34

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння a_0 та a_1 за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{68679,6 \cdot 30 - 162344 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{436948}{20} = 21847,4 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 162344 - 68679,6 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{-37420}{20} = -1871 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 21847,4 - 1871 \cdot t. \quad (3.9)$$

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$r = \frac{(n \Sigma y t - \Sigma y \Sigma t)}{\sqrt{(n \Sigma t^2 - (\Sigma t)^2)(n \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 162344 - 68679,6 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 3358941956,342 - (68679,6)^2)}} = -0,089 \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта $-0,089$ свідчить про те, що зв'язок є непрямим та непомітним.

Отримане значення коефіцієнта кореляції розробленої економетричної трендової моделі валового прибутку показує, що отримання прибутку від виробничо-збутової діяльності протягом 2020-2023 років не змінюється ні за тенденцією до збільшення, ні за тенденцією до зменшення.

Тобто протягом досліджуваного періоду не має чіткої тенденції розвитку, підприємство знаходиться під значним впливом зовнішніх факторів, адже в 2020 році спостерігається значне зменшення прибутку внаслідок Covid-19 та в 2022 році – внаслідок військових дій в Україні. Отже, така ситуація вимагає від керівництва підприємства розробки дієвих та ефективних управлінських рішень для удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

3.2 Напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

На початковій стадії виходу підприємства на ринок перед збутовою системою виникає єдине завдання – максимізувати обсяги продажів товарів. Реалізація цього завдання переважно пов'язана із проведенням географічної експансії ринків та інтенсифікацією політики збуту. Таке бачення формування збутової системи підприємства має досить багато недоліків і в більшості випадків не сприяє досягненню бажаного результату, адже для побудови ефективної мережі дистриб'юції підприємства необхідно пройти декілька важливих етапів, а не зупинятися на початковому. Вважаємо за доцільне системно розглянути поетапне формування дистриб'юторської мережі підприємства на основі методики, що представлена на рис. 3.1.

Формування дистриб'юторської мережі починається з першого етапу, який характеризується стихійністю виникнення й незначним ступенем контролю з боку

управлінської системи підприємства, але є базовим для розробки та впровадження управлінських дій на наступних етапах.

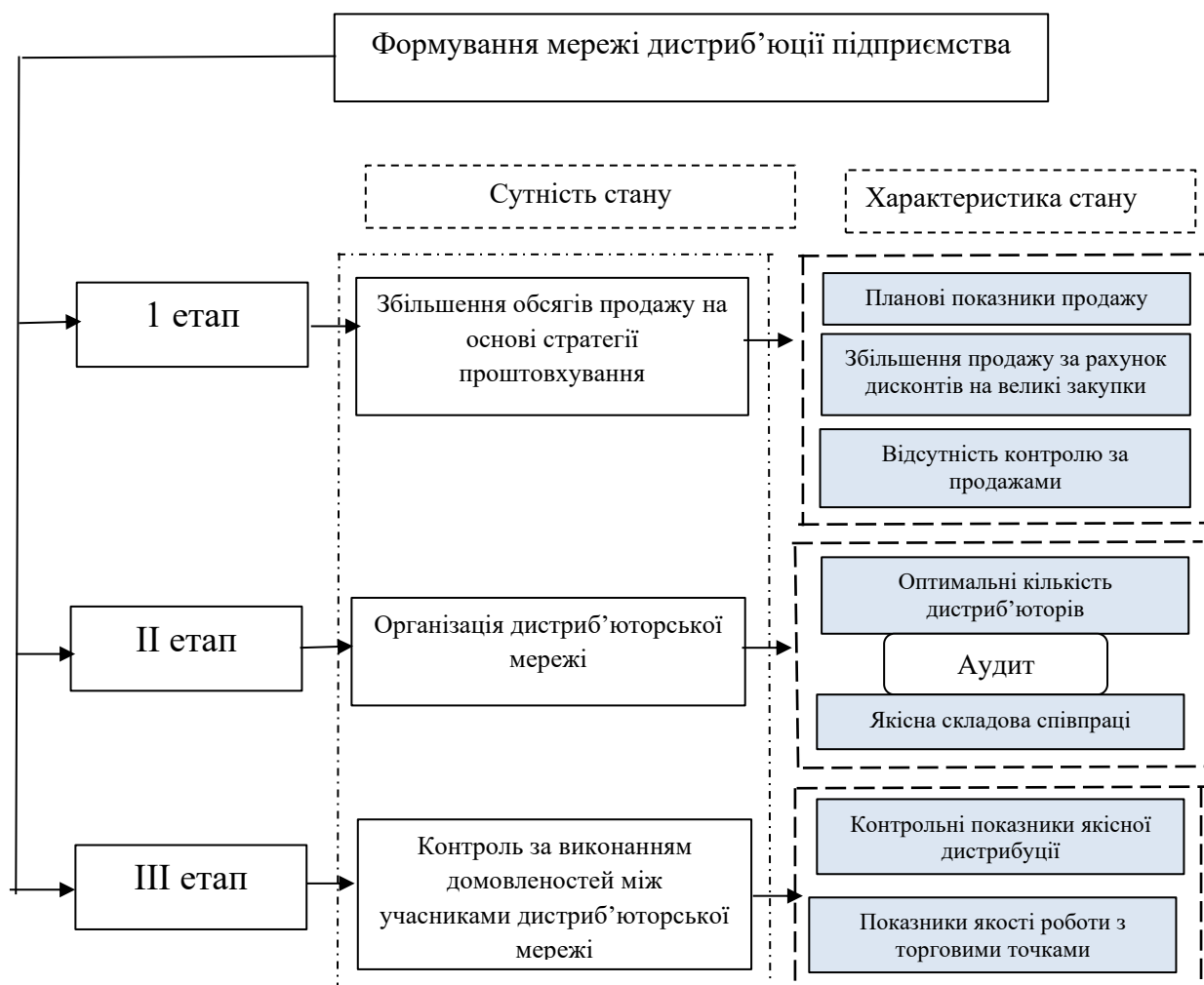


Рисунок 3.1 – Удосконалена методика формування дистриб'юторської мережі підприємства

Перший етап методики належить виключно до збутової стратегії проштовхування. Він не вимагає від підприємства виробника або постачальника значних фінансових вкладень. Відповідно до цього стану персонал збутового відділу перебуває під значним тиском із боку керівництва підприємства, що висуває певні вимоги стосовно максимізації результативних показників діяльності менеджерів відділу збуту. Для виконання завдання формуються чіткі за змістом і термінами досягнення планові показники з обсягів продажів продукції підприємства, мотиваційна система штрафів із загрозою звільнення менеджерів, які

не виконують планові показники продажів та бонусів і комісійних винагород за продану понад визначену норму продукцію.

У цьому випадку на підприємстві, що знаходиться на стадії освоєння ринку, відсутнє використання мотиваційного інструментарію, спрямованого на залучення нових клієнтів і на розвиток лояльності існуючих. Зазвичай, обсяги продажу продукції збільшуються за рахунок дисконтів за придбання певного обсягу товару. У результаті реалізації вищенаведених дій, найбільш охочі до знижок партнери затоварюють свої склади. Особливо критичного значення такий тиск досягає у випадку із сезонною продукцією.

Залишившись із непроданим товаром на складі, дистриб'ютор сезонних товарів може дійти висновку, що товар підприємства характеризується незначним попитом, що в подальшому вплине на зменшення обсягів закупівель. Іншою, більш важливою, проблемою першого етапу є повна відсутність контролю управлінської системи підприємства виробника над продажами. Намагаючись реалізувати якомога більше продукції, підприємство співпрацює з непропорційно великою кількістю дистриб'юторів, дилерів, посередників, вплинути на поведінку яких воно не в змозі. Як наслідок – втрата контролю над цінами, сервісом та якістю своєї продукції, а також нерівномірна й нестабільна присутність товару в кінцевих точках продажів, що ніяк не сприяє зміцненню лояльності до торговельної марки підприємства-виробника. Відповідно основний інструментарій маркетингу продажів за таких умов спрямований на забезпечення розподілу продукту між споживачами.

Зазначимо, що ринкова ситуація та збільшення інтенсивності конкурентної боротьби висувають нову вимогу до формування дистриб'юторської мережі – оптимізацію її учасників. Загалом можна виділити такі фактори, що обумовлюють необхідність формування нового підходу до формування системи дистриб'юції [42]:

- 1) за зростаючого ринку спостерігається уповільнення зростання продажів або їх падіння;

2) підприємства не справляються з контролем над проходженням товару через ланцюг збуту;

3) необхідна якість продукції, що дотримується під час входу в мережу збуту, не дотримується на виході з неї;

4) продукція присутня в кінцевих точках продажу нерівномірно, або нестабільно;

5) спостерігається залежність процесу продажів підприємства від окремих співробітників відділу продажів;

6) завищення планових показників продажів знижує ефективність роботи менеджерів відділу продажів, зростає плинність кадрів;

7) збільшується дебіторська заборгованість партнерів у мережі. Доцільним продовженням базового етапу методики формування дистриб'юторської мережі є перехід до другого етапу розвитку, який є перехідним.

На другому етапі формування дистриб'юторської мережі основна увага концентрується на організації якості проходження продукції всією мережею збуту. Цей етап супроводжується вибором оптимальної кількості дистриб'юторів та їх оцінкою. Залежно від результатів визначається оптимальне кількісне співвідношення дистриб'юторів, оскільки занадто велика їх кількість знижує рівень контролю та якість продажів. Водночас занадто мала кількість дистриб'юторів робить підприємство вразливим, таким, що значною мірою залежить від посередника. У результаті посередники стають господарями становища й починають диктувати свої умови, на які підприємство погоджується навіть у випадку зниження економічної ефективності та якості продажів, що входить у протиріччя з первинною метою формування дистриб'юторської мережі.

Запобігання розвитку зазначених процесів сприятиме вдосконалення якісної складової співпраці підприємства з партнерами-посередниками. Тому на етапі вибору оптимальної кількості дистриб'юторів рекомендується провести аудит наявних посередників (рис. 3.2) [43].

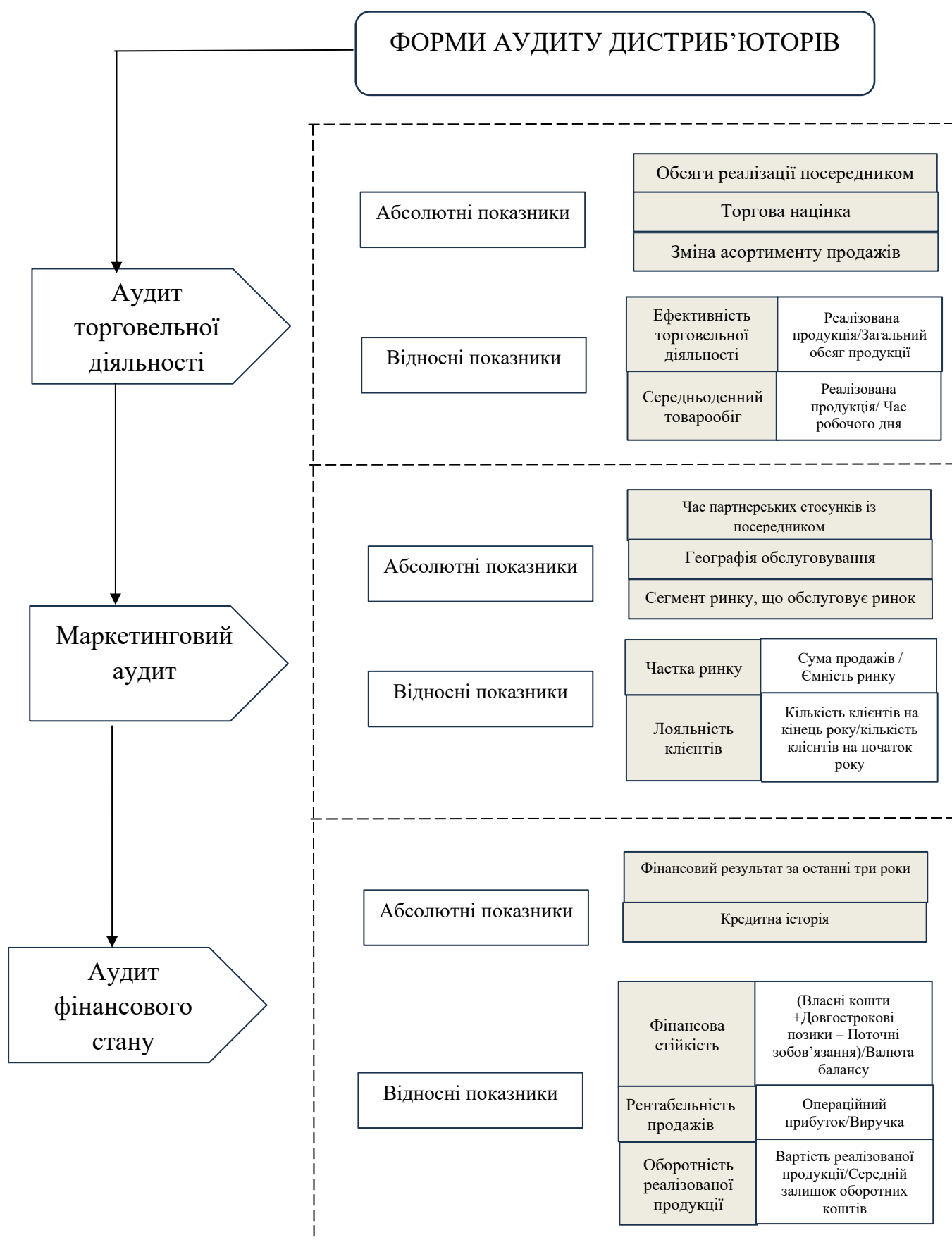


Рисунок 3.2 – Структурна складова аудиту учасників дистриб'юторської мережі підприємства

Під час аудиту партнерів слід звертати увагу як на результати торговельної діяльності та фінансового стану, так і на маркетингову складову його діяльності. Оцінюючи торговельну діяльність дистриб'ютора, підприємству необхідно зважити на ряд абсолютних і відносних показників. Ними можуть бути: обсяги реалізації продукції посередником; прибуток, отриманий від продажів продукції саме цим посередником; зміна асортименту продажів, або такі відносні показники, як ефективність торговельної діяльності чи середньоденний товарообіг, які дадуть змогу оцінити компетентність і професіоналізм дистриб'ютора як торговельного посередника.

Маркетингові показники, які можуть бути застосовані під час аудиту: період партнерських стосунків із посередником; географія обслуговування; сегменти ринку, що обслуговує посередник; займана частка ринку дистриб'юторів та лояльність клієнтів. До фінансових показників оцінки партнера належать: рентабельність продажів; фінансова стійкість посередника; оборотність реалізованої продукції; загальні показники фінансового стану (фінансові результати за останні 3-5 років та наявна кредитна історія дистриб'ютора). Провівши аудит мережі, деякі підприємства все ж вирішують залишити по одному найсильнішому дистриб'ютору на регіон, надавши йому права ексклюзивних продажів у регіоні. Але слід зауважити, що ексклюзивна дистриб'юція підходить не для всіх типів продукції. За ексклюзивної дистриб'юції часто порушуються вимоги дотримання якості продажів. Це призводить до того, що, не маючи конкурентів, ексклюзивний дистриб'ютор, особливо якщо він продає не тільки продукцію підприємства, починає відходити від рекомендованих відпускних цін, залежно від ситуації, як у бік зниження, так і в бік їх підвищення, що трапляється частіше. Тому на цьому етапі необхідно відповідально підійти до обговорення умов співпраці з посередником та закріпити це в договірних відносинах із дистриб'ютором.

Зазвичай, договір із дистриб'ютором укладається на основі договору постачання, додатком до якого є положення про дистриб'юцію. Виходячи з

вищезазначеного, обов'язковими елементами договору постачання рекомендуються такі положення [44]:

- 1) порядок узгодження заявки, час її приймання та підтвердження;
- 2) мінімальна партія постачання, строки постачання залежно від базису, необхідні супровідні документи, витрати з доставки;
- 3) терміни розвантаження транспорту покупцем і штрафи за недотримання термінів;
- 4) умови постачання згідно з Інкотермс 2010, у тому числі момент переходу права власності, момент переходу ризиків втрати та/ або пошкодження товару;
- 5) порядок приймання товару й регламент претензійної роботи за кількістю і якістю, залишковий термін придатності товару, що поставляється, умови заміни виробником товару, який втратив термін придатності або споживчі властивості на полицях у системі роздрібної торгівлі;
- 6) термін, за який потрібно попереджати дистриб'ютора про зміну цін, умови фінансування домовленостей із фіксації цін у мережі в разі підвищення цін постачальником;
- 7) терміни оплати за продукцію, пеня в разі їх недотримання, знижки за попередню оплату, за оплату раніше терміну;
- 8) тип досудового порядку врегулювання спорів.

Включення саме цих умов до договору з партнером мінімізує виникнення суперечливих ситуацій у процесі дистриб'юції товару та регламентуватиме обов'язки сторін. Третій етап методики формування дистриб'юторської мережі повинен охоплювати контроль за виконанням обов'язків та якість надходження товару в кінцеві точки споживання. Контрольні показники повинні відображати показники якісної дистриб'юції, тобто містити дані щодо кількості торгових точок, охоплених дистриб'ютором. При цьому враховуються не всі торгові точки, а тільки ті, з якими ведеться регулярна робота, тобто які відповідають заздалегідь узгодженим із партнером критеріям. До основних кількісних показників цього етапу зараховують: обсяг продажів продукції підприємства на точці, частоту закупівель, лояльність клієнтів обраній торговій точці. Іншою групою параметрів є

показники якості роботи з торговими точками, а саме наявність у них заданого базового асортименту й регулярність його присутності (не всього наявного асортименту підприємства, а тільки лімітованого переліку стратегічно важливих позицій для підприємства-виробника).

Отже, використання запропонованої удосконаленої методики формування дистриб'юторської мережі підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» сприятиме збільшенню валового доходу від реалізації продукції та максимізації отримання платоспроможних клієнтів.

3.3 Інтегрування автоматизованої системи в управління дистриб'юторською компанією ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є дистриб'юційною компанією, яка є надійним партнером у виробництві та постачанні товарів побутової хімії та дитячої гігієни в Україні. Досліджуване підприємство виробляє та реалізує продукцію 9 брендів (див. рис. 2.4). Отже, з метою автоматизації процесів реалізації продукції пропонуємо використовувати автоматизовану систему «Управління дистриб'юторською компанією», яка розроблена Ukrainian Intelligent Technology [45].

Управління дистриб'юторською компанією – високоефективна автоматизована система управління, створена спеціально для дистриб'юторських компаній, з урахуванням кращих практик автоматизації великого і середнього бізнесу FMCG сектору. Програма допомагає удосконалити процеси та впровадити нові технології, необхідні саме дистриб'юторській компанії. Управління дистриб'юторською компанією – це контроль продажів, логістики та фінансів в єдиному програмному рішенні.

Мета програми – покращення сервісу дистриб'юторської компанії за рахунок автоматизованих бізнес-процесів, які мінімізують помилки, пов'язані з людським фактором.

За допомогою програми «Управління дистриб'юторською компанією» підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» зможе легко отримувати всі необхідні дані, що дозволить з точністю організувати контроль дистрибуції в розрізі:

- цілісна система. Готова система, яка не потребує додаткових розробок. Програма створена на основі рішення «Управління торгівлею», з урахуванням потреб з автоматизації дистриб'юторських компаній;

- операційна діяльність. Автоматизація бізнес-процесів дистриб'юторських компаній дозволяє ефективно вести операційну діяльність, фіксуючи дані на рівні торгових представників, операторів, складу, логістики і т.д.;

- управлінська звітність. З метою бачення реальної картини справ у компанії і для подальшого застосування коригуючих заходів при необхідності, налаштовані форми звітності, які керівник може отримати в один клік;

- обробка даних. Проста і швидка обробка великого об'єму інформації. Один оператор може опрацювати від 500 замовлень в день. Такі показники дозволяють продуктивно використовувати робочий час і збільшувати об'єми продажів.

Отже, запропонована програма буде виконувати сукупність масштабних функцій, які наведені на рис. 3.3.

За допомогою цієї програми підприємство зможе легко отримувати всі необхідні дані, що дозволить з точністю організувати контроль дистриб'юції:

- підвищення швидкості обробки заявок на 80%;
- на 30% ефективніший контроль торгових агентів;
- збільшення GPS-контролю на 30%, що дозволяє економити на пальному;
- покращення управління запасами на 20%.

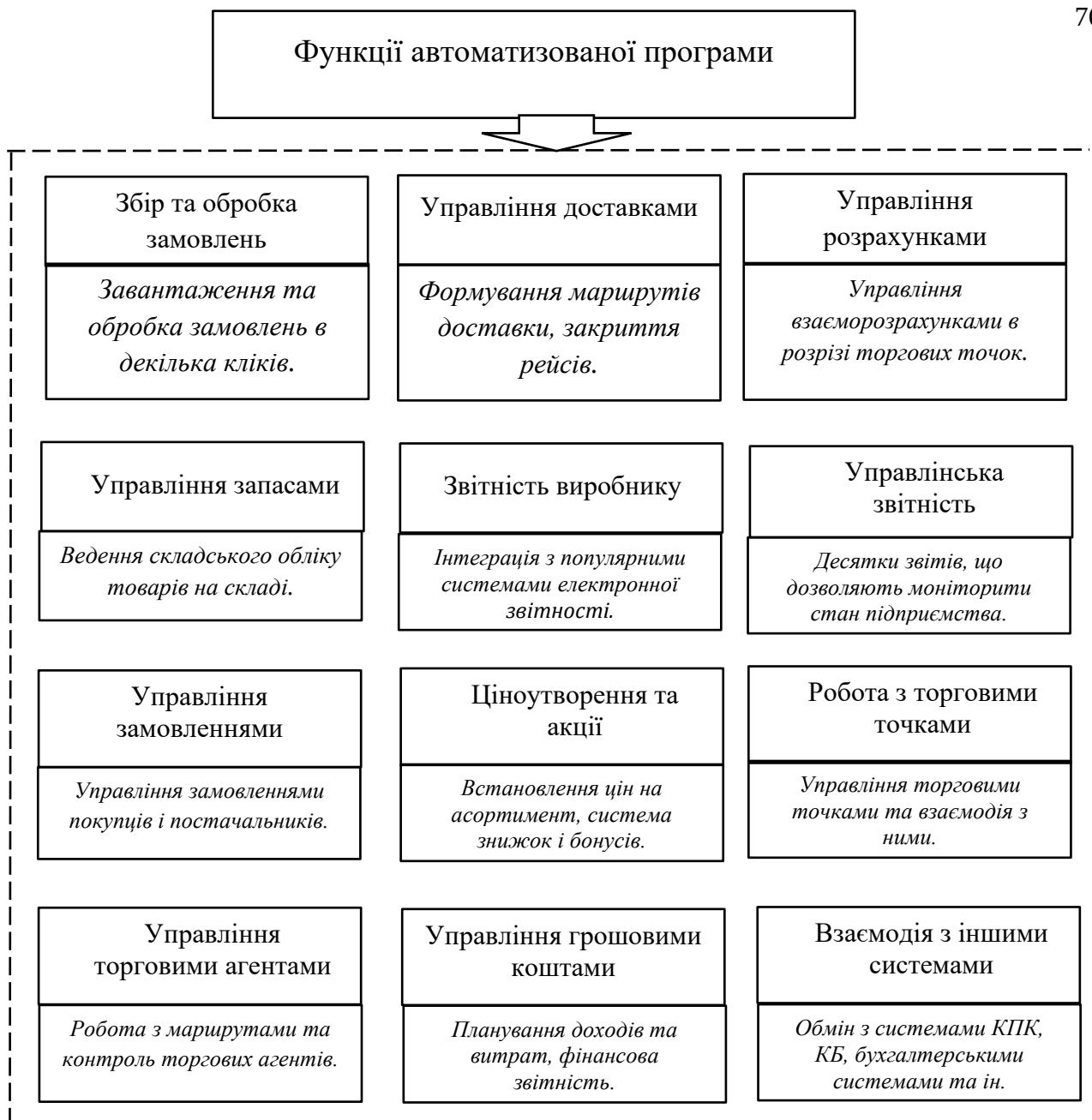


Рисунок 3.3 – Сукупність функцій, які виконує запропонована автоматизована програма «Управління дистриб'юторською компанією»

Доцільно зазначити, що, крім вищенаведеного, запропонована автоматизована програма має ряд переваг: економія ресурсів, інтеграція з системами КПК, маршрути доставки, спеціалізовані довідники, маршрути транспорту, оптимізація фінансового обліку, автоматизація роботи логіста, автоматизація роботи оператора, формування багаторівневих форм звітності на рівні управлінського, бухгалтерського та податкового обліку.



Рисунок 3.4 – Переваги запропонованої автоматизованої програми «Управління дистриб'юторською компанією»

Отже, використання запропонованої автоматизованої програми «Управління дистриб'юторською компанією» сприятиме оптимізації роботи підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ», збільшить валовий прибуток за рахунок зменшення операційних витрат та витрат робочого часу працівників підприємства.

3.4 Рекомендації щодо удосконалення виробничої діяльності на підприємстві

Базуючись на аналізі діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» і з метою підвищення продуктивності праці, як одного з факторів збільшення прибутку та підвищення економічної стійкості, для підприємства важливо виконати наступні кроки задля розробки та подальшого розвитку певних елементів організації праці:

- розробка кількісної оцінки персоналу організації та визначення рейтингу працівника;
- вжиття заходів з удосконалення нормування праці на підприємстві;
- проведення тренінгів на робочих місцях;
- використання переважно економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- залучення працівників до управління підприємством;
- ефективне введення нових працівників в колектив для забезпечення інтеграції співробітника в організацію і закріплення його намірів працювати тривалий час на підприємстві;
- контроль забезпечення стабільності заробітної плати, прозорості системи її нарахування та проведених утримань.

Реалізація запропонованих заходів не вимагає з боку адміністрації підприємства великих фінансових вкладень і не тягне за собою значного збільшення витрат часу, пов'язаних з удосконаленням організації праці на підприємстві. За умов досить динамічного часу варто розглянути наступні потенційні напрямки підвищення ефективності організації праці:

1. розвиток та проведення внутрішньо-цехових тренінгів на робочих місцях, які будуть проводитися співробітниками з великим досвідом праці на підприємстві, або створення навчального комбінату на базі підприємства;
2. створення навчального комбінату на базі підприємства;
3. удосконалення норм праці за рахунок визначення процесів, що утворюють втрати часу або є несуттєвими;
4. пропонується створення та впровадження анкети про звільнення, що сприятиме виявленню причин значної плинності кадрів.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів, як правило, передбачають: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, процедур прийому і звільнення працівників, запровадження системи управління кар'єрою, формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і удосконалення взаємин у колективі, покращення умов праці тощо. Надалі буде розглянуто план реалізації заходів щодо впровадження внутрішньо-цехових тренінгів на підприємстві.

Він включатиме такі етапи:

1. відбір потенційних майстрів для навчання;
2. організацію самого процесу навчання – пошук спеціалізованих курсів, планування та розрахунок можливих витрат
3. пошук заміни даної особи на виробництві та направлення працівника на навчання;
4. рекрутинг робітників;
5. створення додаткового робочого плану і виділення часу на навчання без відриву від виробництва;
6. розрахунок щодо доплати майстру-тренеру за проведення навчання;
7. реалізація самого заходу;
8. післятренінгове наставництво та інтеграція нових співробітників у колектив.

Тренінги включають в себе використання новітніх технологій при підготовці та професійній перепідготовці працівників, використання нових методів організації

і мотивації праці в управлінні персоналом, комплексне використання інформаційних, технологічних, інтелектуальних ресурсів, трудового потенціалу, застосування новаторських ідей у підвищенні якості товарів і послуг, запровадження інноваційного менеджменту в практику управління людським капіталом на підприємстві. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади → проводиться планування кар'єри, що сприяє бажанню співробітника залишитися працювати в організації. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим співробітникам організації. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності. Дані заходи являються вкрай важливими для підприємства, оскільки в подальшому, це дасть змогу на постійній основі поступово підвищувати ефективність операційних процесів, оптимізувати трудовитрати персоналу та підготовка тренерів із числа персоналу підприємства для подальшого впровадження набутих ними знань у виробництво. Більш того, за допомогою тренінгів, нові співробітники відчуватимуть себе частиною команди, що в свою чергу призводить до довготривалої праці.

Середня ціна за тренінг варіюється від 5000 грн. до 12000 грн. Отже, вважаємо, що доцільним буде на регулярній основі оновлювати власні знання та поліпшувати ефективність роботи персоналу підприємства, як робітників, так і керівників зі службовцями. Як показує практика, працівникам більш вагомим є грошова мотивація, звідси ж можна сказати, що для робітників в пріоритеті є відпрацювання своєї норми, аби отримати заробітну плату. Тому, в даному випадку, підприємству необхідно запропонувати своїм працівникам певні важелі мотивації, аби стимулювати працівників відвідувати дані тренінги.

Такими важелями можуть бути:

- на період тренінгу, працівник отримуватиме середньорічну годинну ставку або надбавку до своєї з/п;
- система грейдинга (розбивка співробітників за професійними категоріями з наявністю різних систем пільг і привілеїв у кожній категорії);

- підвищення якості трудового життя.

Дані рекомендації дають можливість підприємству поліпшити свою ефективність, особливості елементів організації праці підприємства, оскільки в такі часи, для підприємства основною метою є вижити в такі складні часи. За рахунок проведення тренінгів, навчання на робочому місці, майстер-класів, підприємство таким чином зможе підвищити виробіток та обсяги виробництва, за рахунок нематеріальної мотивації робітників. Більш того, за рахунок постійного оновлення знань та практикування даних знань, відповідно адаптується організація праці.

Щодо поліпшення нормування праці на підприємстві є необхідним оптимізувати процес виробництва. Через існуючі затримки між операціями, несподівані несправності з обладнанням тощо, відбувається невиконання денної норми виробітку одиниць товарів, що веде до відпрацювання на наступний день, або ж понаднормово. Тому для зменшення часу простою товарів потрібно використати зарубіжну модель «Бережливого виробництва».

Задля реалізації даної рекомендації буде використано методику «Бережливе виробництво». Перед викладенням суті, варто дати визначення методиці. Бережливе виробництво (англ. «Lean Production» – LP) – це модель організації, орієнтована на замовника та своєчасну доставку якісної продукції, матеріалів та інформації без жодних витрат, тобто діяльність, що не додає цінності продуктам. LP реалізовує це із залученням усіх людей у компанії таким чином, щоб не шкодити навколишньому середовищу. Бережливе виробництво означає «робити більше з меншим», де менше означає менше місця, зайнятого, менше транспорту, менше запасів, а головне, менше людських зусиль і менше природних ресурсів. LP виникла в компанії Toyota, яка спроектувала після Другої Великої війни виробничу систему, Toyota Production System (TPS) [46], яка використовувала деякі основи, такі як концепції виробництва та автономізації та деякі інструменти скорочення строків виконання та вартості продукції.

Отже, наступними рекомендаціями щодо поліпшення нормування часу та виробничого процесу на підприємстві є:

- реорганізація розміщення працівників на робочих місцях таким чином, аби це відповідало самому технологічному процесу, що створить послідовність та налагодить роботу в цехах,

- проведення декількох операцій одним працівником відповідно до задокументованого процесу виробництва на підприємстві,

- задля зменшення часу на виробництво однієї одиниці товару, провести аналіз щодо процесів, що є несуттєвими, та в подальшому – їх поєднання з іншими процесами.

Оптимізація виробничого процесу підвищить продуктивність праці працівників на 15%. Отже, продуктивність праці складатиме: $10436 \cdot 1,15 = 12001,4$ тис. грн./ос.

Це приведе до збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

$$\text{ЧД} = 12001,4 \cdot 23 = 276032,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{ЧД} = 276032,2 - 240\,022,4 = 36009,8 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнимо запропоновані рекомендації для удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – План заходів удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Розроблено економетричну модель прогнозування валового прибутку підприємства на основі екстраполяції трендів	$\hat{y}_t = 21847,4 - 1871 \cdot t.$			

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2. Розроблено напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування	керівник підприємства, відділ закупівель, відділ продажів	4 місяці	21 675	Збільшення прибутку на 7 564 тис. грн.
3. Інтегрування автоматизованої системи «Управління дистриб'юторською компанією» в управління виробничо-збутовою діяльністю	керівник підприємства, операційний відділ	6 місяців	19 764	підвищення швидкості обробки заявок на 80%; на 30% ефективніший контроль торгових агентів; покращення управління запасами на 20%
4. Оптимізація виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів.	операційний відділ, аналітичний відділ	1 рік	18 986	Підвищення продуктивності праці на 15%. Збільшення чистого доходу на 36009,8 тис. грн.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі розробили економетричну модель прогнозування валового прибутку підприємства на основі екстраполяції трендів. Отримане значення коефіцієнта кореляції розробленої моделі показало, що отримання прибутку від виробничо-збутової діяльності протягом 2020-2023 років не змінюється ні за тенденцією до збільшення, ні за тенденцією до зменшення.

Тобто протягом досліджуваного періоду не має чіткої тенденції розвитку, підприємство знаходиться під значним впливом зовнішніх факторів, адже в 2020 році спостерігалось значне зменшення прибутку внаслідок Covid-19, а в 2022 році

– внаслідок військових дій в Україні. Отже, така ситуація вимагає від керівництва підприємства розробки дієвих та ефективних управлінських рішень для удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

З цієї метою були розроблені наступні заходи:

1. Розроблено напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування, яка узагальнює такі етапи: збільшення обсягів продажу на основі стратегії прощтовхування, організація дистриб'юторської мережі, контроль за виконанням домовленостей між учасниками дистриб'юторської мережі. Отже, використання запропонованої удосконаленої методики формування дистриб'юторської мережі підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» сприятиме збільшенню валового доходу від реалізації продукції та максимізації платоспроможних клієнтів.

2. З метою автоматизації процесів реалізації продукції пропонуємо використовувати автоматизовану систему «Управління дистриб'юторською компанією», яка розроблена Ukrainian Intelligent Technology. За допомогою цієї програми підприємство зможе легко отримувати всі необхідні дані, що дозволить з точністю організувати контроль дистриб'юції: підвищення швидкості обробки заявок на 80%; на 30% ефективніший контроль торгових агентів; збільшення GPS-контролю на 30%, що дозволяє економити на пальному; покращення управління запасами на 20%.

3. Здійснено оптимізацію виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів за рахунок удосконалення розташування обладнання (запропонована реорганізація процесу на послідовний), що допомагає вирішити проблему з простоями у ході виробничого процесу.

ВИСНОВКИ

У роботі розкрито теоретико-методичні основи маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства та розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю на підприємстві. До основних висновків та пропозицій слід віднести такі:

1. Обґрунтували і визначили, що виробничо-збутова діяльність – це комплекс взаємопов'язаних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних матеріалів та напівфабрикатів на готову продукцію та планування обсягу виробництва відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, а також пошук і впровадження заходів щодо збільшення збуту продукції. Виявили взаємозв'язок виробничої та збутової діяльності із операційною діяльністю. Переважна кількість науковців вважає, що виробничо-збутова діяльність – це операційна діяльність. Друга група науковців стверджує, що до операційної діяльності відноситься лише виробнича діяльність. Третя група науковців визначає операційну діяльність як таку, яка може включати в себе виробництво, а може і не включати. Наша позиція тотожна із першою групою науковців за умови, що досліджувані підприємства є виробничими.

2. Виявили, що маркетингове управління виробничо-збутовою базується на трьох концепціях: виробничій, товарній та збутовій. При цьому концепція маркетингового управління передбачає, що для того, щоб товар, який виробляється, або послуга, яка надається, були конкурентоспроможними і завжди користувались попитом, необхідно здійснювати ряд підприємницьких і, звичайно, управлінських маркетингових рішень, які стосуються чотирьох напрямів: товарної політики, контролю за ціноутворенням, управління збутом та комунікаційної політики.

3. В методичному контексті щодо оцінювання виробничо-збутової діяльності розкрили аналітичну схему формування показників виробництва і реалізації продукції; фактори, які впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції.

Визначені фактори є необхідними для побудови моделей прогнозування ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства.

4. Здійснили оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни – є важливою складовою ринку непродовольчих товарів. Ринок побутової хімії зазнав значних змін після початку повномасштабної війни на території України. Це пов'язано з припиненням роботи одного з основних українських виробників побутової хімії, труднощам в логістиці, виходу з ринку російських брендів та зменшенням платоспроможності населення. Ринок дитячих товарів в цілому один з найстабільніших в галузі. На досліджуваному ринку основними конкурентами є компанії «Фордевінд СВ», «Бетта», «Афіна-Груп», «Євромікс» та «Прайм-Трейд».

5. Досліджуване підприємство – ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ», яке спеціалізується на виробництві побутової хімії та дитячої гігієни, пропонуючи надійні та ефективні рішення для дому та дитинства. Підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» є дистриб'юційною компанією, яка є надійним партнером у виробництві та постачанні товарів побутової хімії та дитячої гігієни в Україні. Підприємство засноване в 2015 році в складі холдингу «ВНВ Group», яке крім дистрибуційних потужностей має також власні приват-лейбли, виробництво, а також ритейл – міні маркети та пекарні. ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» має суттєві конкурентні переваги: широкий асортимент, логістичні потужності, досвід співпраці та надання різних активностей контрагентам, збирання зворотного зв'язку від споживачів продукції.

6. Аналізування фінансово-економічної діяльності підприємства показало, що загальна вартість майна у 2023 році становила 81 761,3 тис. грн., а у 2021 році 30 515,5 тис. грн., що на 167,93% більше. Це свідчить про позитивну тенденцію до розширення діяльності. Відносно фінансових результатів діяльності підприємства, то доцільно відзначити тенденцію до їх збільшення протягом 2021-2023 років, хоча валовий прибуток в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився, але порівняно з 2022 роком збільшився. Тобто загалом протягом досліджуваного періоду чистий прибуток збільшився на 2728,1 тис. грн., що позитивно характеризує фінансовий розвиток підприємства.

7. Оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства засвідчило, що підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ» виготовляє товари 9 брендів: Chicolino, Maxipower, Chisto, Fesco, Carma, Waider, Dini, Ultra compact. Основними з них, які формують прибуткові виробничі потужності є Chicolino, Maxipower, Chisto. Напрямки виробників диференціюються залежно від нових номенклатурних одиниць кожного бренду. Канали збуту класифікуються за таким принципом, як: e-commerce (інтернет-мережі); фармацевтика (аптечні пункти та мережі); modern Trade (мережі магазинів локального та національного рівня – від 5 торгових точок); traditional Trade (магазини роздрібної торгівлі, ринкові точки); опт (складські клієнти, гуртовики). Обсяг виробленої продукції збільшився на 140 879,4 тис. грн. При цьому обсяг реалізованої продукції збільшився на 127 691,3 тис.грн. Зазначимо, що залишки нереалізованої продукції також збільшились на 13188,1 тис.грн. Показники ефективності виробничо-збутової діяльності показали, що рентабельність продаж протягом 2021-2023 років зменшилась на 10,3%, рентабельність витрат погіршилась на 14,2%. Це свідчить про недостатньо ефективну виробничо-збутову діяльність підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ».

8. Розробили комплекс заходів щодо удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства:

- напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування, яка узагальнює такі етапи: збільшення обсягів продажу на основі стратегії прощтовхування, організація дистриб'юторської мережі, контроль за виконанням домовленостей між учасниками дистриб'юторської мережі;

- автоматизацію процесів реалізації продукції. Пропонуємо використовувати автоматизовану систему «Управління дистриб'юторською компанією», яка розроблена Ukrainian Intelligent Technology. За допомогою цієї програми підприємство зможе легко отримувати всі необхідні дані, що дозволить з точністю організувати контроль дистриб'юції: підвищення швидкості обробки заявок на 80%; на 30% ефективніший контроль торгових агентів; збільшення GPS-контролю

на 30%, що дозволяє економити на пальному; покращення управління запасами на 20%;

- здійснено оптимізацію виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів за рахунок удосконалення розташування обладнання, що допомагає вирішити проблему з простоями у ході виробничого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Короткова К.О. Виробнича та операційна діяльність: сучасні трактування сутності та співвідношення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №4. С. 29–34.
2. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.
3. Карпенко Ю.В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Випуск 21. Частина 1. С. 103–107.
4. Manufacturing activity. General Multilingual Environmental Thesaurus. URL : <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/5005>
5. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL : <https://studall.org/all3-37734.html>
6. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
7. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. 189 с.
8. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрями розвитку: монографія / П.А. Орлов, Г.О. Холодний, М.А. Борисенко та ін. Харків: ХНЕУ, 2008. 232 с.
9. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 2. С. 52–59.
10. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. №4(37). С. 88–94.
11. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. №3. С. 44–49.
12. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. *Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики"*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. Вип. 119. С. 25–29.

13. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент : навч. посібник. Х., 2009. 243 с.

14. Тарасюк Г., Грибук Ю. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 2(56), Ч. 2. URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64442/60222>

15. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

16. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент. Чернівці : Книги – ХХІ, 2004. 300 с.

17. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 10. Частина 4. С. 128–131.

18. Хміль Ф. Управління. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 ; редкол.: ... С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

19. Енциклопедія інвестицій: Наукове видання; за ред. Р. Дяківа. К.: МЕФ, 2008. 512 с.

20. Балабанова Л. Маркетинговий менеджмент. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2 ; редкол.: ... С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

21. Karl Albrecht, Ron Zemre, Service America! (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 6–7.

22. Котлер Ф. Маркетинг 4.0 Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-Букс. 2021. 224 с.

23. Peter Druker, Management Tasks, responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 1973), p. 64–65.

24. Theodore Levitt, «Marketing Myopia», Harvard Business Review, July-August 1960, p. 45–56.

25. Маркетинг соціально-етичний. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2 ; редкол.: ... С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

26. Історія економічних учень : підручник ; за ред. В.Д. Базилевич. К.: Знання, 2004. 1300 с.

27. New Products Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).

28. Марцин В. Прогнозування товарного ринку. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Т. 3 ; редкол.: ... С. В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

29. Мочерний С.В. Спільне підприємство. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 ; редкол.: ... С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

30. Лишенко М.О., Пономаренко Я.С., Шаповал В.В. Маркетингове управління збутом продукції сільськогосподарського підприємства як стратегічний напрям маркетингової політики розподілу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 2 (19). С. 169–176.

31. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №28. С. 7–14.

32. Спільник І.В., Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 17. №2. С. 106–120.

33. Ринок побутової хімії в Україні: чого очікувати в 2023 році. URL: <https://obukhiv.info/news/rinok-pobutovoi-khimii-v-ukraini-chogo-ochikuvati-v-2023-rotci/>

34. Тенденції розвитку ринку побутової хімії в Україні на 2024 рік. URL: <http://readonline.com.ua/items/64205-tendentsiyi-rozvitku-rinku-pobutovoyi-himiyi-v-ukrayini-na-2024-rik/>

35. Ляшко К. Дослідження ринку засобів дитячої гігієни. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-sredstv-detskoj-gigieny.html>

36. Ринок дитячих товарів 2020-2025: аналіз і стратегії розвитку. URL: <https://marketer.ua/ua/children-s-goods-market-2020-2025-analysis-and-development-strategies/>

37. Тернова А.С., Верінікін О.М., Євтушенко О.В. Оцінка економіко-екологічного бренду підприємства на ринку мийних засобів України. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 56. С. 54–61.

38. Черничко С. Ф., Борисенко К. В., Гришан М. М. Тенденції та перспективи розвитку ринку товарів побутової хімії в Україні та Закарпатській області. *БізнесІнформ*. 2018. №10. С. 442–447.

39. Шандрівська О.Є., Антіш І.Т. Ринок непродольчих товарів в Україні: тенденції розвитку в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. №2. С. 212–220.

40. Офіційний сайт ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ». URL: <https://fsv.com.ua/>

41. Фінансова звітність ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ». URL: <https://clarity-project.info/edr/39795548/finances>

42. Стебляк Д.М., Бахтин І.І. Управління дистриб'юторською діяльністю підприємства в міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Випуск 49. С. 137–142.

43. Полякова Я.О., Юдін С.О. Методика формування дистриб'юторської мережі підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 1 (86). С. 94–100.

44. Паласюк Б. Використання логістичного підходу в дистрибуційній діяльності фармацевтичних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2013. № 2. С. 91–99.

45. Офіційний сайт Ukrainian Intelligent Technology. URL: <https://uit.kiev.ua/product/udk-upravlinnja-distributorskoju-kompaniieju/>

46. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 33–41

47. Карачина Н.П., Гавришко Д.А., Редько А.В. Проблеми ефективного управління збутовою діяльністю підприємств. *Prospects of Scientific Research in the Conditions of the Modern World*: зб. матеріалів XXVII Міжнародної науково-практичної конференції. Роттердам, Нідерланди, 2024. С. 87-89. URL: <https://isu-conference.com/prospects-of-scientific-research-in-the-conditions-of-the-modern-world/>

ДОДАТКИ

Додаток А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Маркетингове управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства на ринку побутової хімії та дитячої гігієни (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ФОРДЕВІНД СВ»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

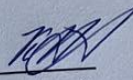
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 97,7% Схожість 2,3%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

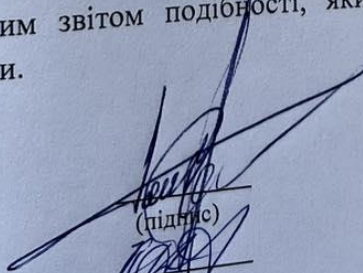
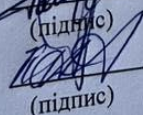

(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Редько А.В.
(прізвище, ініціали)
Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства
ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»
за 2021-2023 роки

Дата звіту	21.02.2022
Період	2021 рік

Фінансова звітність малого підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005		32,50
Основні засоби:	1010	122,50	251,0
- первісна вартість	1011	247,30	443,70
- знос	1012	124,80	192,70
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	122,50	283,50
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	14976,40	14 978,50
в тому числі готова продукція	1103	14 342,40	13 813,30
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	6609,20	14064,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1345,30	757,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	731,40	114,70
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	209,5	255,30
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	15,30	62,00
Усього за розділом II	1195	23887,10	30232,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24009,60	30515,50
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 500	2 500

Додатковий капітал	1410	70	49
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	870,6	1146,0
Неоплачений капітал	1425	17,70	8,80
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3352,90	3637,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		300,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	18 561,70	23506,40
розрахунками з бюджетом	1620	17,10	30,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	13,40	17,30
розрахунками зі страхування	1625	4,80	7,70
розрахунками з оплати праці	1630	22,50	55,50
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2050,60	2978,20
Усього за розділом III	1695	20 656,70	26 878,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24009,60	30515,50

Дата звіту	10.02.2023
Період	2022 рік

Фінансова звітність малого підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005	32,50	32,50
Основні засоби:	1010	251,0	103,90
- первісна вартість	1011	443,70	443,70
- знос	1012	192,70	339,80
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	283,50	136,40
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	14 978,50	49 299,30
в тому числі готова продукція	1103	13 813,30	46 815,50
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	14064,50	26 019,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	757,0	99,30
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114,70	5362,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	255,30	272,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	62,00	5510,20
Усього за розділом II	1195	30232,00	86 562,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	30515,50	86 699,10
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 500,0	2500,0
Додатковий капітал	1410	49	
Резервний капітал	1415	2 507	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1146,0	1 724,0
Неоплачений капітал	1425	8,80	2,40

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3637,20	4 221,60
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	300,0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	23506,40	63 328,30
розрахунками з бюджетом	1620	30,50	40,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	17,30	28,70
розрахунками зі страхування	1625	7,70	13,50
розрахунками з оплати праці	1630	55,50	50,40
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2978,20	19 045,20
Усього за розділом III	1695	26 878,30	82 477,50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	30515,50	86 699,10

Дата звіту	23.02.2024
Період	2023 рік

Фінансова звітність малого підприємства

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000		
- первісна вартість	1001		
- накопичена амортизація	1002		
Незавершене капітальні інвестиції	1005		16,20
Основні засоби:	1010	116,90	303,50
- первісна вартість	1011	457,90	734,80
- знос	1012	341,00	431,30
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	116,90	319,70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	49 321,00	50 014,40
в тому числі готова продукція	1103	46 855,70	47 573,50
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	26 019,90	21 327,20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	99,30	7,90
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	300,80	5738,20
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти:	1165	272,0	409,40
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	5510,20	3 944,50
Усього за розділом II	1195	81 523,20	81 441,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	81 640,10	81 761,30
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2500,00	2500,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 724,00	4 727,50
Неоплачений капітал	1425	2,40	2,40

Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4 221,60	7 225,10
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	58 269,30	54 354,80
розрахунками з бюджетом	1620	40,10	144,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	28,70	137,80
розрахунками зі страхування	1625	13,50	
розрахунками з оплати праці	1630	50,40	28,70
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	19 045,20	20 008,60
Усього за розділом III	1695	77 418,50	74 536,20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	81 640,10	81 761,30

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	112 331,10	60 558,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	90 504,50	52 301,00
Інші операційні доходи	2120	19,80	9,40
Інші операційні витрати	2180	21 507,60	7 979,70
Інші доходи	2240	84	5 032
Інші витрати	2270	3,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	112 350,90	60 567,50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	112 015,10	60 280,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	335,80	286,80
Податок на прибуток	2300	60,40	51,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	275,40	235,20

Звіт про фінансові результати

за 2022 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	188 595,70	112 331,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	171 784,80	90 504,50
Інші операційні доходи	2120	3,60	19,80
Інші операційні витрати	2180	16 101,90	21 507,60
Інші доходи	2240		84
Інші витрати	2270	7,70	3,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	188 599,30	112 350,90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	187 894,40	112 015,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	704,90	335,80
Податок на прибуток	2300	126,90	60,40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	578,00	275,40

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	240 022,40	188 595,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	218 237,40	171 784,80
Інші операційні доходи	2120	377,30	3,60
Інші операційні витрати	2180	18 499,50	16 101,90
Інші доходи	2240		
Інші витрати	2270		7,70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	240 399,70	188 599,30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	236 736,90	187 894,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	3 662,80	704,90
Податок на прибуток	2300	659,30	126,90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 003,50	578,00

Додаток В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

**МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ ТА
ДИТЯЧОЇ ГІГІЄНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФОРДЕВІНД СВ»)**

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання магістерської роботи

Мета дослідження	обґрунтування та поглиблення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.
Об'єкт дослідження	процес маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.
Предмет дослідження	це сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»)
Завдання дослідження	– узагальнити теоретичні засади сутності виробничо-збутової діяльності підприємства; – обґрунтувати концептуальні засади маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства; – розкрити методичні підходи до оцінювання виробничо-збутової діяльності підприємства; – провести комплексне оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку ринку побутової хімії та дитячої гігієни; – здійснити аналізування фінансового стану підприємства і на його прикладі аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»; – розробити заходи по удосконаленню маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства.
Наукова новизна	<i>удосконалено:</i> – сутність трактування «виробничо-збутова діяльність», яка, на відміну від існуючих положень, розкривається як комплекс взаємопов'язаних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних матеріалів та напівфабрикатів на готову продукцію та планування обсягу виробництва відповідно до очікуваного рівня рентабельності, вибір оптимальних партнерів і постачальників, а також пошук і впровадження заходів щодо збільшення збуту продукції; <i>дістало подальший розвиток:</i> – напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування, яка, на відміну від існуючих положень, узагальнює такі етапи: збільшення обсягів продажу на основі стратегії прощтовхування, організація дистриб'юторської мережі, контроль за виконанням домовленостей між учасниками дистриб'юторської мережі.

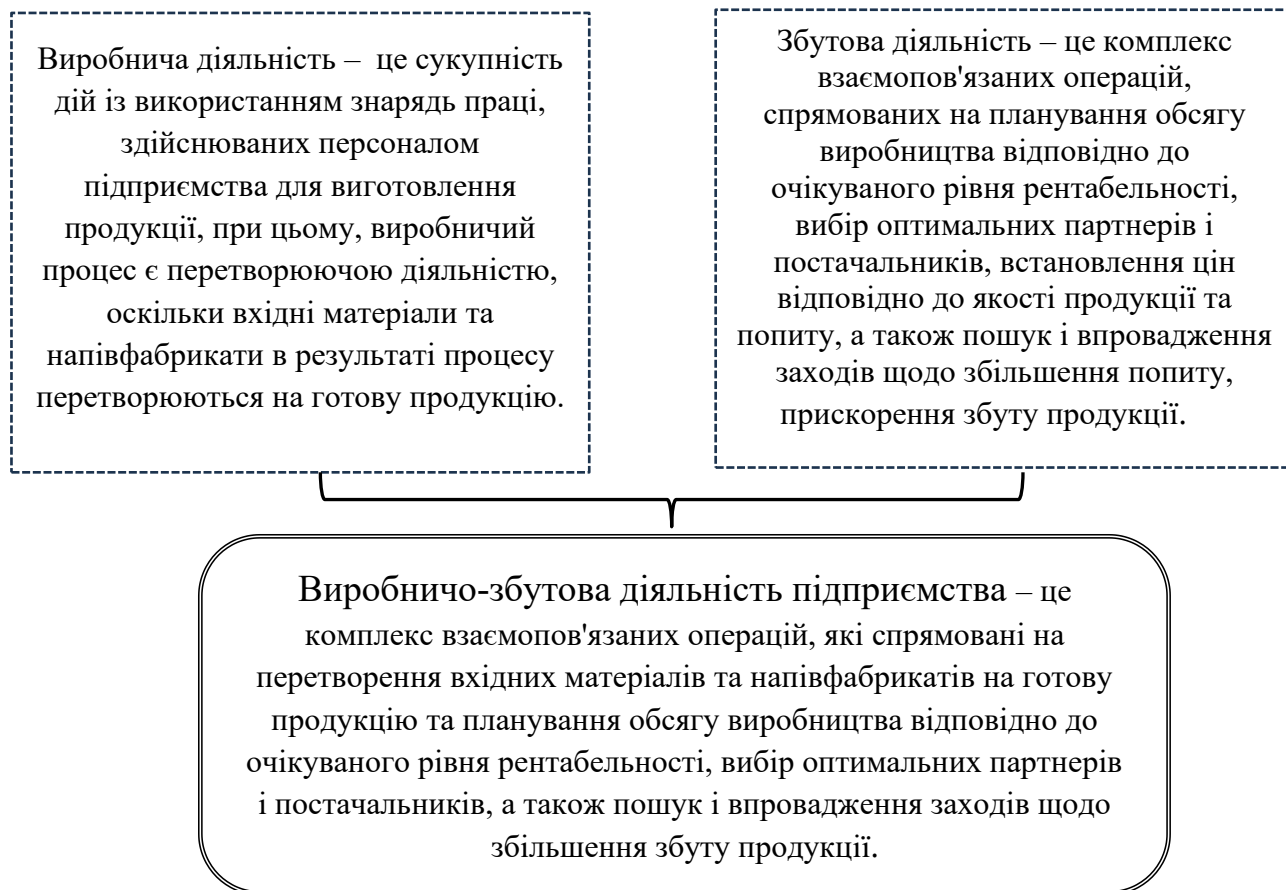
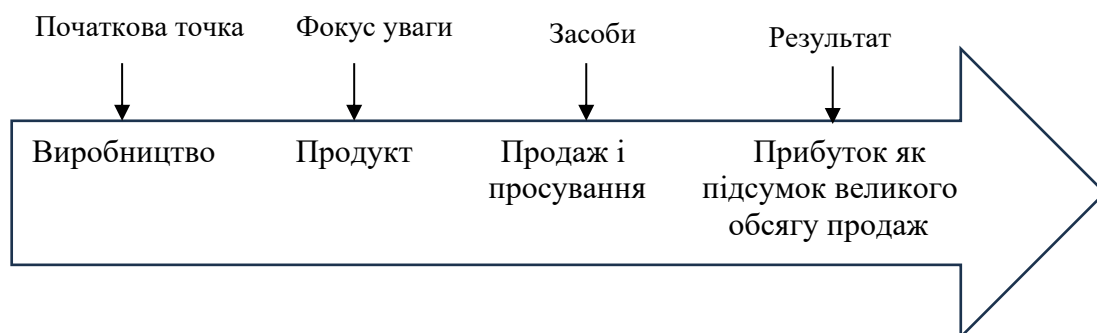


Рисунок 1 – Сутність виробничо-збутової діяльності підприємства

Таблиця 2 – Сутнісний взаємозв'язок виробничої, збутової та операційної діяльності

Автор	Взаємозалежність виробничої, збутової та операційної діяльності
1	2
Безкоровайна Л.	<i>Операційна діяльність – це діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють.</i>
Ткачова С., Іванова Т.	<i>Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене; до операційної діяльності відносять виробничо-збутову або основну для певного підприємства діяльність.</i>
Тарасюк Г., Грибук Ю.	<i>Операційна діяльність – це виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт.</i>
Капінос Г., Бабій І.	<i>Операційна діяльність – це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).</i>
Школа І., Михайловська О.	<i>Операційна діяльність – це процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю.</i>

а) Орієнтація на продажі



б) Концепція маркетингу



Рисунок 2 – Відмінності концепцій управління продажами та маркетингового управління

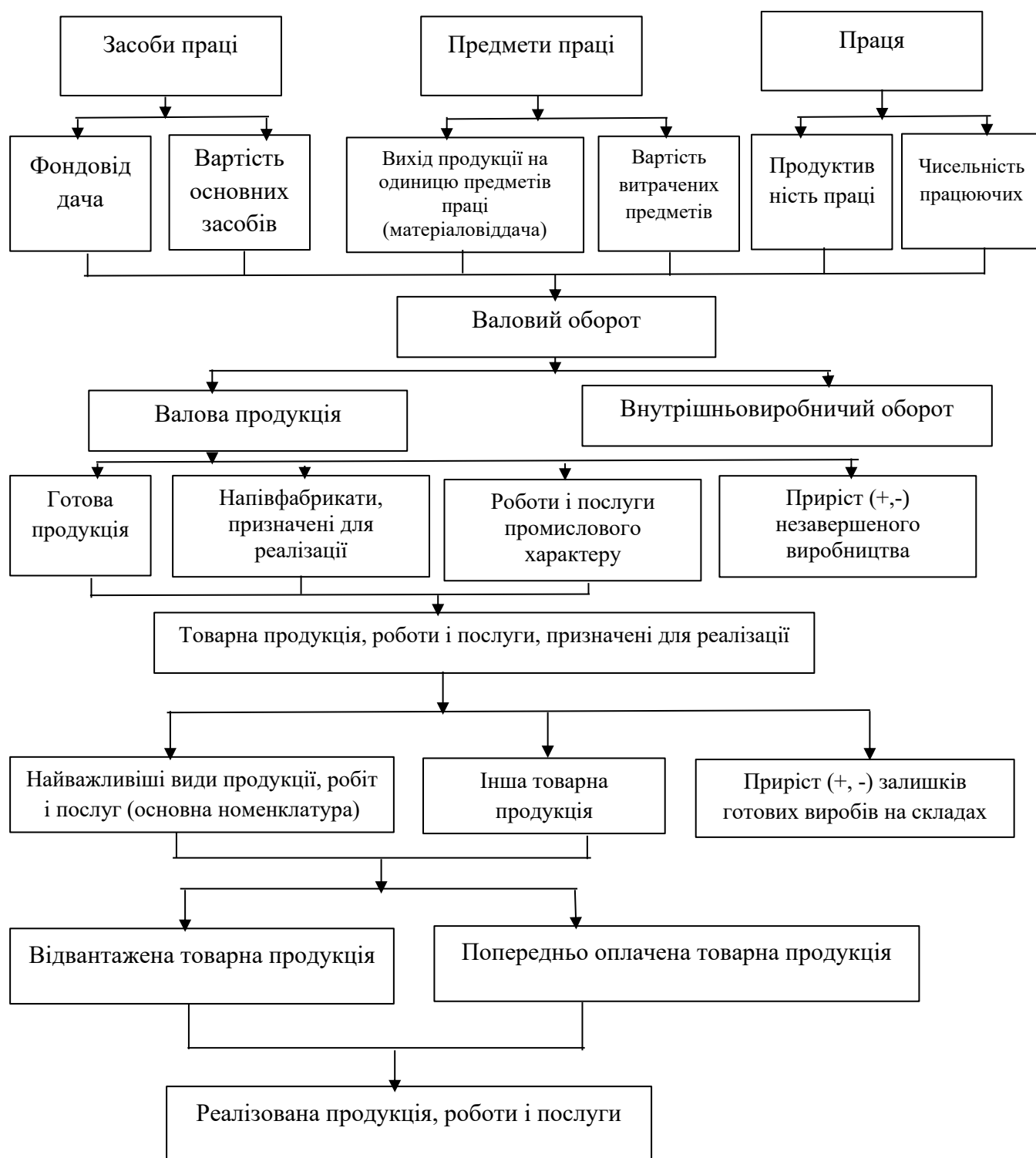


Рисунок 3 – Аналітична схема формування показників виробництва і реалізації продукції

Таблиця 3 – Фактори формування обсягу виробництва продукції

I. Фактори, пов'язані з технічним рівнем виробництва: – рівень технічного забезпечення виробництва; – рівень технології; – технічна озброєність праці; – рівень механізації та автоматизації виробництва і праці.
II. Фактори, пов'язані з організаційним рівнем виробництва: – рівень спеціалізації, концентрації та кооперування виробництва; – організація виробництва і праці; – рівень управління; – стан трудової дисципліни.
III. Фактори, пов'язані з ресурсним забезпеченням та використанням: – стан та ефективність використання засобів праці; – забезпеченість та ефективність використання предметів праці; – кадрове забезпечення та ефективність використання праці.
IV. Інші фактори, пов'язані з виробництвом: – зміна залишків незавершеного виробництва; – зміна якості сировини і матеріалів; – перебої в енергопостачанні; – зміни кваліфікаційного рівня персоналу; – зміни у виробничій програмі.
V. Фактори, пов'язані з фінансовим забезпеченням: – вибір форм фінансування; – раціональність структури інвестицій в активи підприємства; – наявність власних оборотних активів; – доступність кредитування.

Таблиця 4 – Фактори формування обсягу реалізованої продукції

I. Фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю: – стратегія маркетингу та її вплив на діяльність підрозділів підприємства; – місткість ринків збуту; – стратегія та методи основних конкурентів; – цінова політика; – методи розповсюдження товарів; – рекламна діяльність.
II. Виробничі фактори: – рівень виконання плану виробництва продукції; – асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції; – ритмічність випуску продукції; – якість продукції.
III. Фактори, пов'язані зі збутом і складуванням: – організаційно-технічний рівень навантажувально-розвантажувальних та складських робіт; – обсяг договорів і замовлень на продукцію; – стан і комплектність залишків готової продукції на складі; – забезпеченість тарою і пакувальними матеріалами.
IV. Фактори, пов'язані з транспортуванням продукції: – наявність і рівень забезпеченості транспортними засобами; – ритмічність подання транспортних засобів; – придатність транспортних засобів для відповідної продукції; – дотримання термінів перевезень та інших договірних умов.
V. Фактори, пов'язані з роботою фінансових та інших підрозділів підприємства: – вибір форм розрахунків із покупцями; – своєчасність та якість оформлення платіжних документів та стан контролю за їх оплатою; – платоспроможність покупців; – своєчасність та якість оформлення санкцій за порушення договірних зобов'язань.
VI. Інші фактори: – терміни документообігу, якість опрацювання документів в установах банку; – відмова від придбання потенційними споживачами; – рішення арбітражних судів щодо позовів; – зміна митних правил, загального законодавства тощо.

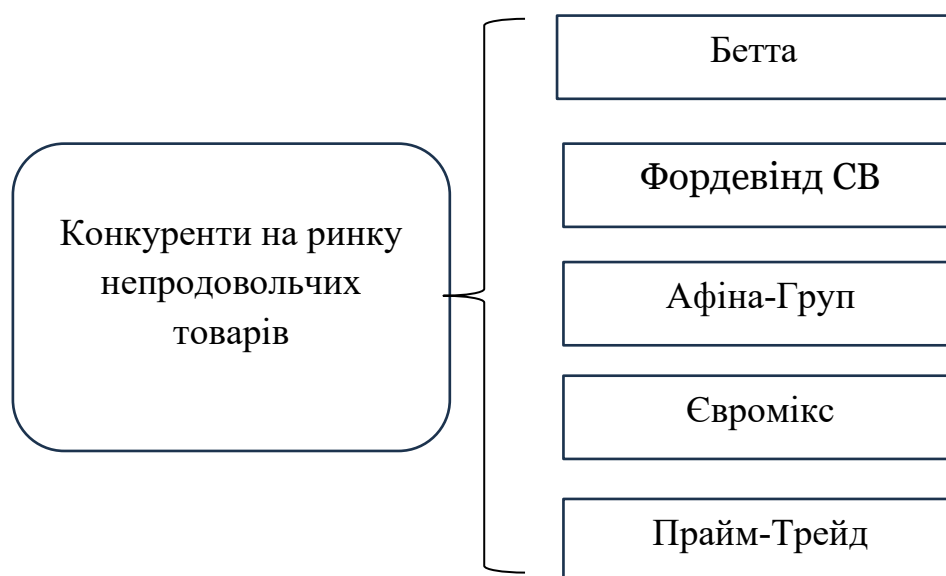


Рисунок 4 – Компанії-конкуренти на ринку непродовольчих товарів

Таблиця 5 – Ринок непродовольчих товарів в Україні: аналіз лідерів мереж за кількістю магазинів

Рейтинг	Компанія	Мережа	Кількість магазинів		Темп приросту, %
			2022 рік	2023 рік	
1	ТОВ «Руш»	EVA	770	974	26,5
2	ТОВ «ДЦ Україна»	Watsons	429	416	-3,0
3	ТОВ «Стиль Д»	ProStor	332	336	1,2
4	ТОВ «Копійочка»	Копійочка	168	183	8,9
5	ТОВ «Шик і блиск»	Шик і блиск	151	143	-5,3

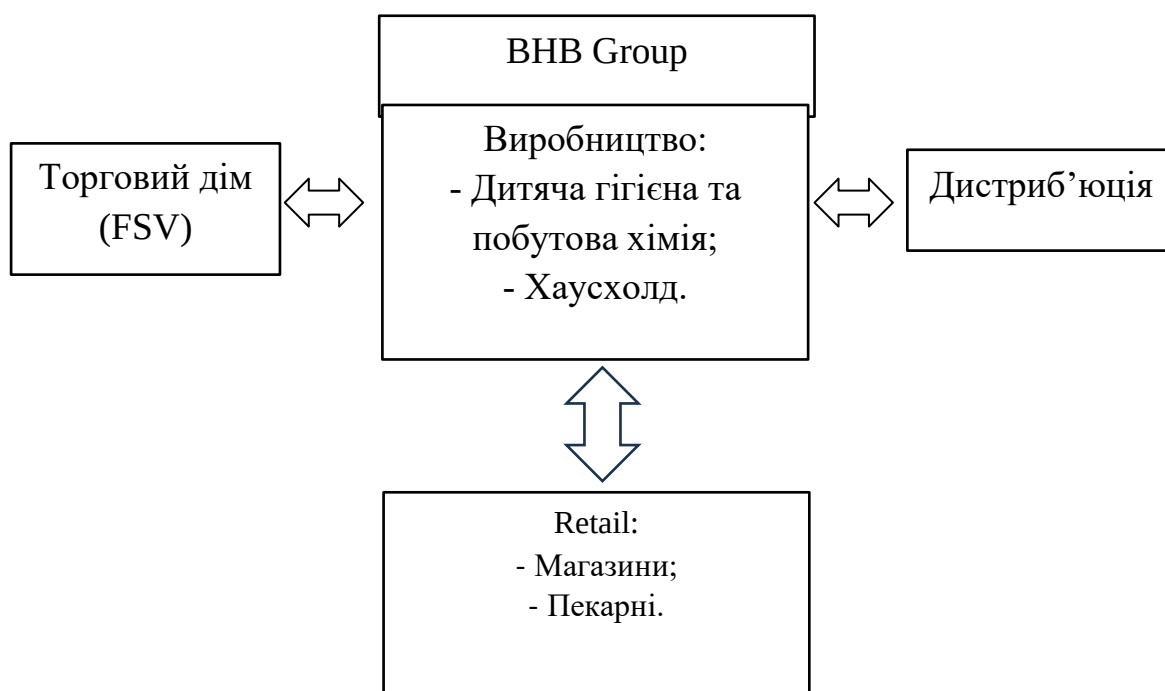


Рисунок 5 – Структура холдингу «BNB Group», до складу якого входить підприємство ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

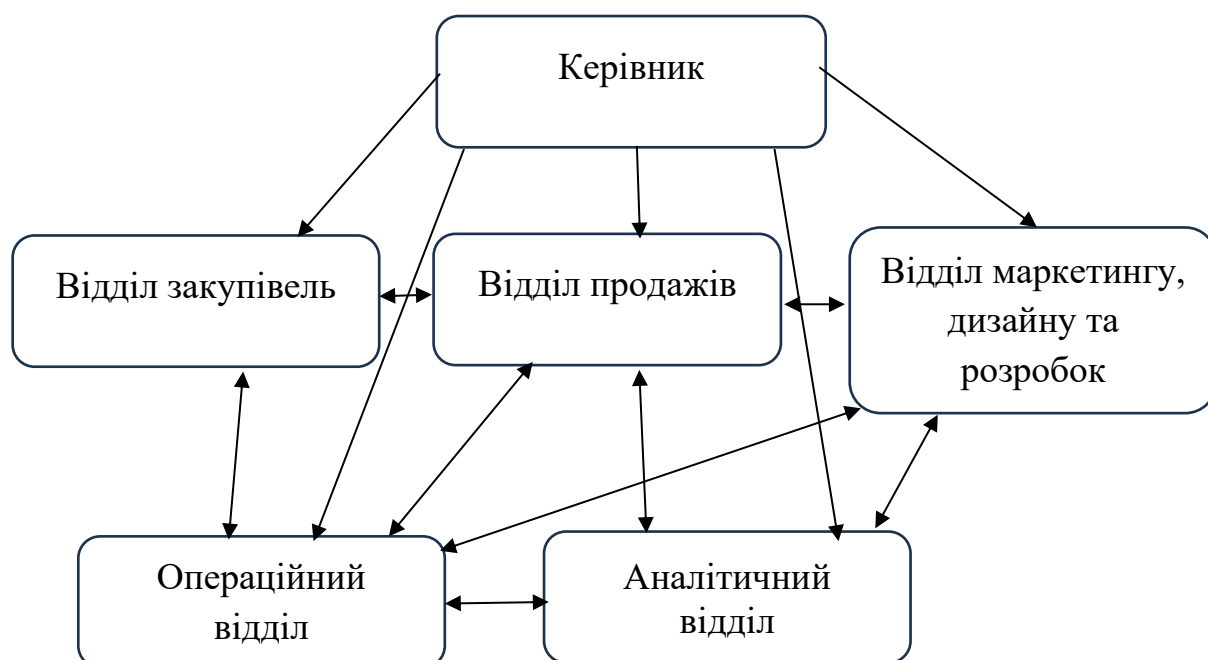


Рисунок 6 – Структура управління підприємством та взаємодії між відділами компанії ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Таблиця 6 – SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент; 2. Підтримка холдингу, досвід співпраці з ринковими гравцями; 3. Великі логістичні потужності (склади по всій країні, наявність достатнього торгового персоналу); 4. Постійний зворотній зв'язок з партнерами.	1. Наявність конкурента з аналогічною торговою маркою Kallos; 2. Наявність великих мереж, у яких є транснаціональні компанії, які блокують вхід; 3. Складна бюрократична структура холдингу; 4. Відсутність власної системи замовлень, що має миттєву аналітику та підтримку (як у випадку з компанією «Євромікс»)
Можливості	Загрози
1. Розширення обсягу торгових точок, захід у щойно відкриті мережі; 2. Розширення галузей компанії: імпорту, вхід у інші сфери; 3. Розширення організації за рахунок росту обсягів реалізації та торгових марок; 4. Розширення збуту на міжнародний ринок, експорт власних торгових марок.	1. Тиск зі сторони мереж, маніпулювання іншими торговими марками щодо обсягів маркетингу, ретробонусів, тощо.; 2. Копіювання приват-лейблів організації; 3. Ускладнення ситуації з імпортом через військово-політичну ситуацію на території України; 4. Закриття певних складських приміщень через обстріли (стосується складів у східних та південних областях).

Таблиця 7 – Абсолютні показники оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Загальна вартість майна підприємства, тис. грн.	30 515,5	86 699,1	81 761,3	51245,8	167,93
Необоротні активи, тис. грн.	283,5	136,4	319,7	36,2	12,77
Оборотні активи, тис. грн.	30 232,0	86 562,7	81 441,6	51209,6	169,39
Власний капітал, тис. грн.	3 637,2	4 221,6	7 225,1	3587,9	98,64
Залучений капітал, тис. грн.	26 878,3	82 477,5	74 536,2	47657,9	177,31
Чистий дохід від реалізації продукції тис. грн.	112 331,1	188 595,7	240 022,4	127691,3	113,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	90 504,5	171 784,8	218 237,4	127732,9	141,13
Валовий прибуток, тис. грн.	21 826,6	16 810,9	21 785	-41,6	-0,19
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	338,8	712,6	3662,8	3324	981,11
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	335,80	704,90	3 662,80	3327	990,77
Чистий прибуток, тис. грн.	275,40	578,00	3 003,50	2728,1	990,59

Таблиця 8 – Відносні показники, які характеризують фінансовий стан підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,434	0,766	0,587	0,153	35,25
Коефіцієнт покриття	1,125	1,049	1,093	-0,032	-2,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,568	0,452	0,422	-0,146	-25,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,003	0,005	-0,004	-44,44
Коефіцієнт фінансової автономії	0,119	0,049	0,088	-0,031	-26,05
Коефіцієнт фінансової залежності	8,403	20,408	11,364	2,961	35,24
Коефіцієнт рентабельності активів	0,009	0,007	0,037	0,028	311,11
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,076	0,137	0,416	0,34	447,37
Коефіцієнт оборотності активів, об.	3,681	2,175	2,936	-0,745	-20,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, об.	30,884	44,674	33,221	2,337	7,57

Таблиця 9 – Вихідні дані для здійснення факторного аналізу зміни чистого прибутку підприємства

Показники	Значення		Абсолютне відхилення
	2021 рік	2023 рік	
1. Чистий дохід, тис. грн.	112 331,1	240 022,4	127 691,3
2. Активи, тис. грн.	30 515,5	81 761,3	51 245,8
3. Чистий прибуток, тис. грн.	275,40	3 003,50	2 728,1
4. Власний капітал, тис. грн.	3 637,2	7 225,1	3 587,9
5. Оборотно́ість активів (п.1 / п.2)	3,681	2,936	-0,745
6. Мультиплікатор капіталу (п.2 / п. 4)	8,389	11,316	2,927
7. Чиста рентабельність (п. 3 / п. 1)	0,00245	0,01251	0,01006

$$\text{ЧП}^{\text{ВК}} = \text{ВК} \cdot \text{K}_{\text{об}}^{\text{ПП}} \cdot \text{M}_{\text{к}}^{\text{ПП}} \cdot \text{P}_{\text{чис}}^{\text{ПП}}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{ВК}} = 3\,587,9 \cdot 3,681 \cdot 8,389 \cdot 0,00245 = 271,445 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{K}_{\text{об}}} = 7\,225,1 \cdot (-0,745) \cdot 8,389 \cdot 0,00245 = -110,631 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{M}_{\text{к}}} = 7\,225,1 \cdot 2,936 \cdot 2,927 \cdot 0,00245 = 152,121 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП}^{\text{P}_{\text{чис}}} = 7\,225,1 \cdot 2,936 \cdot 11,316 \cdot 0,01006 = 2414,854 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ЧП} = \Delta \text{ЧП}^{\text{ВК}} + \Delta \text{ЧП}^{\text{K}_{\text{об}}} + \Delta \text{ЧП}^{\text{M}_{\text{к}}} + \Delta \text{ЧП}^{\text{P}_{\text{чис}}} = 271,445 - 110,631 + 152,121 + 2414,854 = 2728,1 \text{ тис. грн.}$$

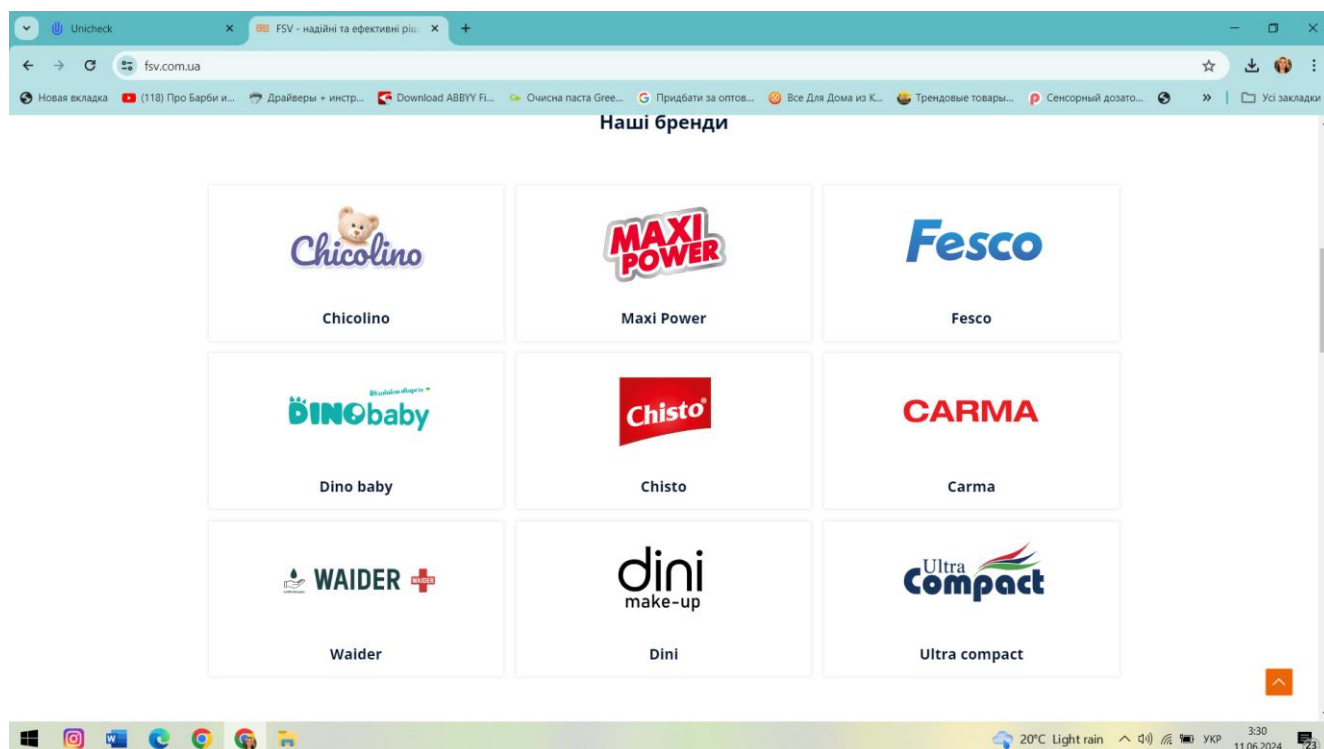


Рисунок 7 – Бренди ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

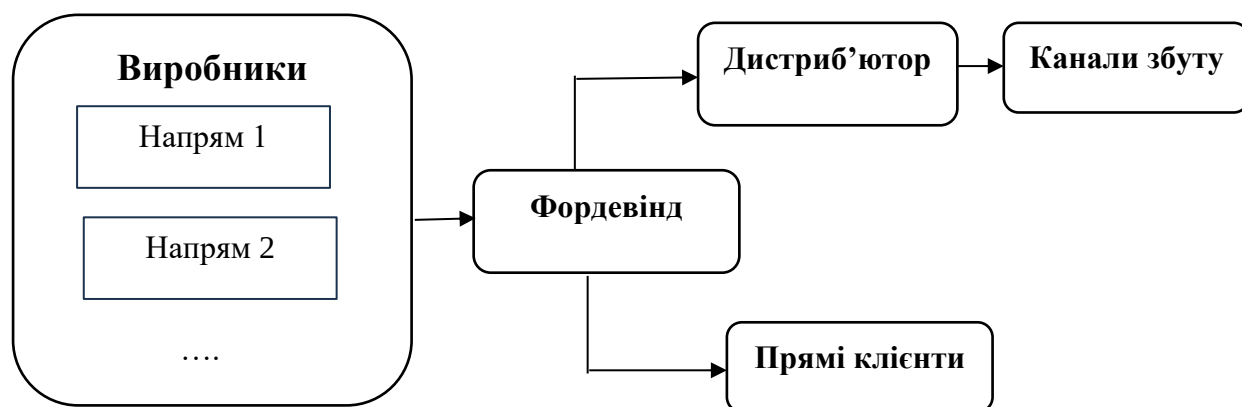


Рисунок 8 – Схема процесу дистрибуції товарів компанії
ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Таблиця 10 – Аналіз виробленої та реалізованої продукції, тис. грн.

Показники	Роки			Відхи- лення
	2021	2022	2023	
Обсяг виробленої продукції	167 652,1	246 574,2	308 531,5	140879,4
Обсяг реалізованої продукції	112 331,1	188 595,7	240 022,4	127691,3
Середні залишки нереалізованої продукції	55 321	57 978,5	68509,1	13188,1

Таблиця 11 – Показники ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення значень показників 2023 року порівняно із 2021 роком	
	2021	2022	2023	Абс., тис. грн.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності продаж	0,194	0,089	0,091	-0,103	-53,09
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,241	0,098	0,099	-0,142	-58,92

Таблиця 12 – Динаміка та структура витрат підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Витрати	Роки			Відхилення значень 2023 року порівняно з 2021 роком	
	2021	2022	2023	абсолютне	Т _{пр} , %
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	90 504,5	171 784,8	218 237,4	127732,9	141,13
Інші операційні витрати	21 507,6	16 101,9	18 499,5	-3008,1	-13,99
Інші витрати	3,0	7,7	–	-3,0	-100
Всього витрати	112 015,1	187 894,4	236 736,9	124721,8	111,34

Таблиця 13 – План заходів удосконалення маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ТОВ «ФОРДЕВІНД СВ»

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Економічний та інші види ефектів, тис. грн
1	2	3	4	5
1. Розроблено економетричну модель прогнозування валового прибутку підприємства на основі екстраполяції трендів	$\hat{y}_t = 21847,4 - 1871 \cdot t.$			
2. Розроблено напрями оптимізації дистриб'юторської мережі підприємства на основі удосконаленої методики її формування (рис. 9)	керівник підприємства, відділ закупівель, відділ продажів	4 місяці	21 675	Збільшення прибутку на 7 564 тис. грн.
3. Інтегрування автоматизованої системи «Управління дистриб'юторською компанією» в управління виробничо-збутовою діяльністю (рис. 10)	керівник підприємства, операційний відділ	6 місяців	19 764	підвищення швидкості обробки заявок на 80%; на 30% ефективніший контроль торгових агентів; покращення управління запасами на 20%
4. Оптимізація виробничого процесу на основі використання моделі «Бережливе виробництво», яка полягає у мінімізації затримок між технологічними операціями та зменшенні часу простою товарів.	операційний відділ, аналітичний відділ	1 рік	18 986	підвищення продуктивності праці на 15%. Збільшення чистого доходу на 36009,8 тис. грн.

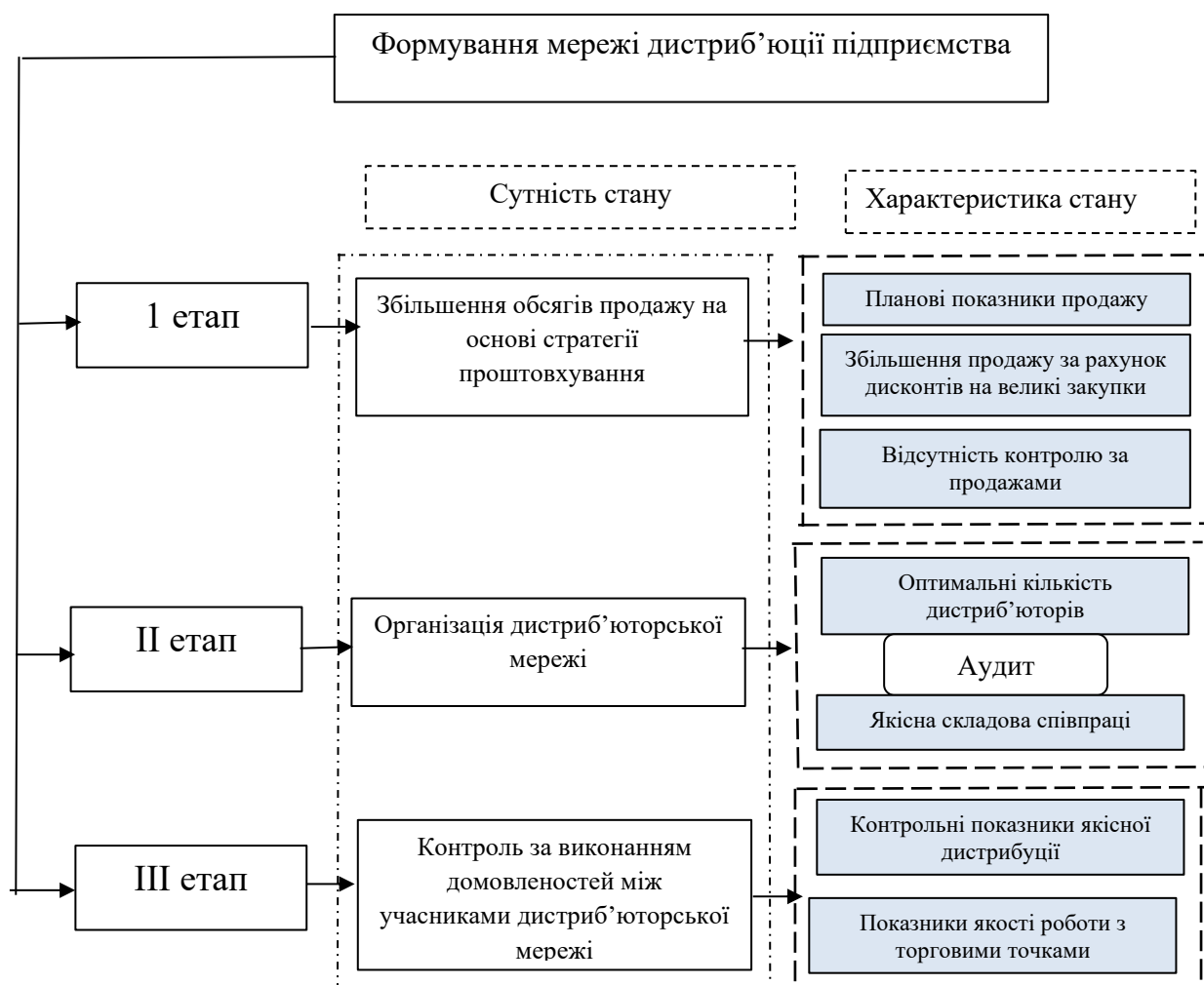


Рисунок 9 – Удосконалена методика формування дистриб'юторської мережі підприємства



Рисунок 10 – Переваги запропонованої автоматизованої програми «Управління дистриб'юторською компанією»