

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та
фізики**
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему :

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ШТП «МАЯК»))»**

Виконав:
здобувач VI курсу, групи МО-61
Матвієнко Андрій Юрійович

Науковий керівник:
д.е.н., професор кафедри менеджменту
Юхименко-Назарук Ірина Анатоліївна

Рецензент:
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Самборський Ігор Олексійович

Рівне 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	7
1.1 Сутнісні аспекти змісту «управління збутовою діяльністю підприємства»	7
1.2 Класифікація чинників, що здійснюють вплив на управління збутовою діяльністю підприємства.....	16
1.3 Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ШТП «МАЯК»	25
2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження - ТОВ «ШТП «Маяк» ..	25
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ШТП «МАЯК»	34
2.3 Управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК», оцінка його ефективності.....	48
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ШТП «МАЯК»	62
3.1 Впровадження стратегії управління збутовою діяльністю Товариства. 62	
3.2 Розробка планів реалізації стратегії збуту Товариства.....	68
3.3 Обґрунтування проекту заходів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ ШТП «МАЯК».....	76
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Задоволення потреб покупців - одна із головних складових ефективної господарської політики підприємства в умовах ринку, його змін, викликів та можливостей.

Підприємство як соціально-економічна відкрита система, поряд з її структурними елементами – підсистемами (керуючою та керованою; управлінською, соціальною, фінансово-економічною, комерційною, інформаційною, виробничою та матеріально-технічною), має вхід та вихід. Саме на виході збут виготовленої продукції та надання суміжних при цьому послуг відображає торговельну орієнтацію підприємства як суб'єкта ринку.

У сучасних умовах ринкового функціонування підприємству недостатньо лише виготовити якісний продукт, але потрібно зорганізувати якісну збутову політику, адаптовану до потреб ринку та його можливостей. Перманентна політика врахування чинників середовищ підприємства дозволить йому визначити масштаби та засоби (інструменти) маркетингового менеджменту як на відповідному етапі діяльності самого підприємства, так і виробництво продукту, що знаходиться в процесі його комерціалізації.

Сьогодні існує значна кількість наукових підходів щодо визначення сутності понять «збут», «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю», що заслуговують на увагу. Поряд з цим, зважаючи на постійні зміни ринкового середовища та потреби покращення ефективності збутової політики торговельних підприємств шляхом забезпечення їх цільової орієнтації, все ще залишається потреба у вдосконаленні теорії та практики визначеної проблематики залежно від специфіки галузей та ринкових суб'єктів зокрема.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що вивченням проблеми з управління збутовою діяльністю підприємств присвячено значну увагу з боку вітчизняних та іноземних науковців серед яких: Л. Балабанову, С. Гаркавенко, В. Онищенко, А. Старостіну та інших; серед зарубіжних

авторів – Г. Азоєву, Є. Голубкову, А. Градову, П. Зав'ялову, Д. Джоббера, Дж. Ланкастера, Ф. Котлера та інших.

Предметом дослідження є зміст та сутність управління збутовою діяльністю підприємства.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра стало вивчення теоретико-методологічних аспектів визначеної проблематики, аналіз управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства, розробка та обґрунтування шляхів удосконалення даного управлінського процесу, підвищення його ефективності.

У відповідності до визначеної мети і предмету дослідження у роботі сформовано такі основні завдання, що зумовлюють подальшу структуру кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати наукові підходи щодо сутності понять «збут», «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю»;
- розглянути класифікацію чинників, що здійснюють вплив на управління збутовою діяльністю підприємства;
- визначити методичні підходи з оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства;
- проаналізувати ефективність управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК»;
- розробити проект заходів з удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК», обґрунтувати його економічну доцільність.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступає ТОВ «ШТП «МАЯК», управління його збутовою діяльністю.

У процесі дослідження були застосовані такі *методи*: теоретичного узагальнення наукових понять, які торкаються проблем управління збутовою діяльністю підприємства; статистичного аналізу – для оцінки ефективності даних з управління збутовою діяльністю підприємства (ТОВ «ШТП «МАЯК»); системного підходу до аналізу показників характеристики

діяльності ТОВ «ШТП «МАЯК»; табличного, графічного, динамічного, порівняльного аналізів, а також методи абсолютних та відносних величин, прогнозування, інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які стосуються питань державного регулювання управління збутовою діяльністю підприємств (мінімальний рівень заробітної плати, нормативне врегулювання праці, ін.) а також офіційні статистичні дані ТОВ «ШТП «МАЯК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці:

↙ спрощеної моделі системного підходу до управління збутовою діяльністю підприємства;

↙ розроблено зведену інформацію-характеристику ТОВ «ШТП «Маяк»;

↙ результати аналітичних досліджень ринку легкої промисловості подано у формі SWOT-аналізу галузі. Факторна оцінка проблем галузі дозволила розробити модель вузьких місць толінгових операцій за участю вітчизняних суб'єктів легкої промисловості як надавачів послуг (у т.ч. й ТОВ «ШТП «МАЯК») та визначити напрямки їх усунення або згладжування;

↙ як один із заходів удосконалення управління збутовою діяльністю Товариства розроблено організаційну структуру комерційного відділу за принципом географічного та товарного спрямування;

↙ доведено, що управління розвитком підприємства необхідно здійснювати у межах стратегічного розвитку, практичні результати якого, передбачають прив'язку до результатів ФЕП (фінансово-економічні показники) Товариства у встановлені строки, що подано наочною моделлю плану реалізації стратегії збуту ТОВ «ШТП «МАЯК» на основі переваг його середовищ;

↙ розроблено проект розширення асортименту продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» додатковою продуктовою лінією «захисна», зважаючи на ситуацію з пандемією коронавірусної інфекції як в Україні, так і всьому світі. Доцільність проекту доведена розрахунками його економічної ефективності.

Структура кваліфікаційної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

Робота викладена на 90 сторінках друкованого тексту, містить 37 таблиці, 25 рисунків, бібліографічний список (32 найменування) - 4 сторінки.

Результати роботи апробовані шляхом їх обговорення на науковій конференції: «Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний тв. практичний аспект», 19-20 листопада 2020 р., м. Дніпро».

Ключові слова: управління, збут, збутова діяльність, легка промисловість, конкуренція, сегментація, позиціонування, менеджмент, маркетинг, політика збуту, маркетингові комунікації, фактори середовища, підприємство, швейно-торгове, толінгові операції, давальницька сировина, чоловічі сорочки, жіночі блузки, спецодяг, корпоративний одяг, медичний одяг, спецзамовлення, прибутки, виручка, ефективність, збитковість, рентабельність, виробничі потужності, іноземні контрагенти, програмне забезпечення, інформатизація, асортимент, проект.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутнісні аспекти змісту «управління збутовою діяльністю підприємства»

Вагомість досліджуваної теми обумовлена наявністю великої кількості підходів до визначень «збут» та «збутова діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення понять «збут», «збутова діяльність», «управління збутовою діяльністю»

№ з/п	Автор та джерело	Трактування понять
1	2	3
1	Л. Балабанова [1]	«Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку»; «збут у вузькому розумінні – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції»
2	К. Глазкова [2, с. 103]	«Збут у широкому розумінні – процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника та закінчуючи переданням товару покупцеві»
3	С. Косенков [3, с. 17]	«Збут - упаковка продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезення готової продукції»
4	Д. Дубівка [4]	«Збутова діяльність – це обмін товарів або послуг на гроші, або, іншими словами, реалізація товарів або послуг»
5	Т. Лук'янець [5, с. 65]	«Збутова діяльність – процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку»
6	О. Белоусова, О. Клименко, К. Лещина [6, с. 79]	«Збутова діяльність – система заходів з ефективного фізичного переміщення продукції»
7	А. Богданович С. Розумей [7]	«Збутова діяльність – це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача»
8	О. Варченко [8, с. 22]	«Збутова діяльність – частина комплексу маркетингових заходів, тому що саме виділення одного елемента структури маркетингу

		порушує його цілісність, а, отже, здатність задовольнити повною мірою потреби й запиту споживачів»
9	О. Кривешко [9, с. 538]	«Збутова діяльність – складний процес, який включає в себе не лише заходи з формування каналів розподілу та торгівлі товарами і послугами, а й увесь той комплекс дій, який забезпечує підвищення ефективності продажу»
10	Н. Терент'єва [10]	«Збутова діяльність – цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, спрямована на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою»
11	Н. Іваночко [11; 12, с. 212; 13, с. 91]	«Управління збутовою діяльністю - процес планування, організації, мотивації і контролю збутової діяльності підприємства, який потрібен для формування та досягнення мети збуту»
		«Управління збутовою діяльністю – сукупність організаційних форм, через які здійснюється загальне управління збутовою діяльністю на всіх її етапах, а також економічних важелів, що сприяють збільшенню обсягів реалізації продукції та розвитку підприємства»
		«Управління збутовою діяльністю – це діяльність, яка не обмежується часовими рамками, передбачає чітку мету (отримання максимальної вигоди), визначає засоби, методи та інструменти здійснення управління збутом, приводить до чіткого запланованого результату та найголовніше це діяльність, яка має усвідомлений характер (тобто втілюється людиною або групою людей)»

Аналізуючи вищеприведені підходи до аналізованих понять, можемо зазначити, що збутова діяльність підприємства передбачає заходи з розробки збутової стратегії, аналіз ринку та формування споживчого попиту, ефективних каналів розподілу, організацію маркетингових комунікацій тощо, які спрямовані на задоволення потреб споживачів та одержання прибутку.

Вважаємо, що запорукою ефективності збутової діяльності є якість процесу управління. Погоджуємося з думкою Н. Іваночко [11], котра зазначає, що управління збутовою діяльністю підприємства вимагає системності, тобто такої форми організації збуту, при якій дотримується єдність та послідовність операцій зі збуту продукції. Поряд з цим слід додати, що принцип системності має бути закладеним не лише у процесі, але й у самій організації, яка здійснює даний процес. Відповідно, не

претендуючи на повний перелік елементів системи, засобів та процесів управління її збутовою діяльністю, на рис. 1.1 подана спрощена модель системного підходу до визначеного процесу.

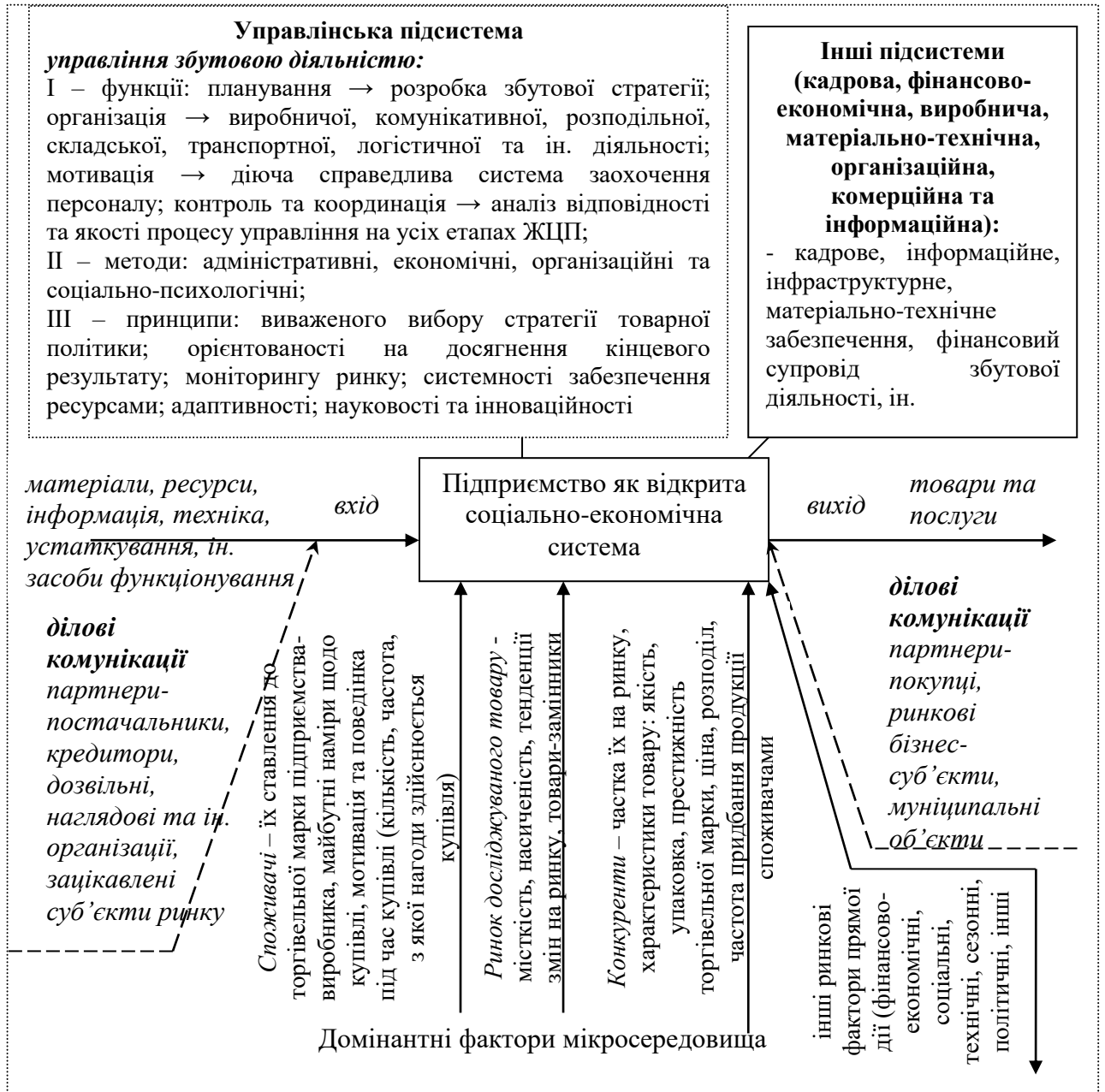


Рис. 1.1. Спрощена модель системного підходу до управління збутовою діяльністю підприємства
Джерело: авторська модель

Управління збутовою діяльністю є складним, багатограним процесом, що вимагає системного підходу з позиції його учасників та послідовності виконання. Ключовими питаннями системи управління є: планування

стратегії розвитку збутової діяльності, формування комерційного підрозділу та його укомплектування досвідченими та фаховими спеціалістами, чіткий розподіл функцій та завдань, контроль за їх виконанням, належна мотивація кадрів, дослідження кон'юнктури ринку, економічний аналіз ефективності збутової діяльності тощо.

З позиції системного підходу, управління збутом слід розглядати як вплив суб'єкта підприємницької діяльності (що є керуючої підсистемою) на потреби споживачів (об'єкти керованої підсистеми), задоволення їх потреб за допомогою методів, інструментів маркетингу (засобів маркетингу) з метою отримання власної вигоди.

Як зазначає Д. Дубівка [14, с. 94], метою збутової діяльності підприємств є реалізація їх довгострокових рішень щодо забезпечення потрібного обсягу продажу продукції з визначеною прибутковістю за рахунок задоволення потреб споживачів. Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне запровадження збутової стратегії можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати його ринкову діяльність в умовах конкуренції.

Відповідно, з позиції Є. Музичка [15, с. 65], цілі збутової діяльності мають виходити з місії підприємства, бути кількісно вимірними та обмежені у часі. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі. Управління збутом слід розглядати як інструмент для досягнення поставлених збутових цілей і стратегій, або, іншими словами, для досягнення завдань збутової політики.

За поглядами С. Шпилик [15, с. 90], пріоритетним завданням підприємств різної форми власності є створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, яка б враховувала інтереси регіональних виробників. Вона повинна включати вирішення низки теоретичних і методико-прикладних завдань, пов'язаних з економічним оцінюванням збутової діяльності, проведенням системних досліджень кон'юнктури ринку, створенням кваліфікованого відділу маркетингу та логістики, плануванням

стратегії розвитку збутової діяльності, формуванням аналітичного й інформаційного забезпечення.

Слід зауважити, що збутова політика підприємства як характеристика її збутової діяльності має характер масштабності, тому враховуючи це, необхідним є визначення її цілей як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Кожна з означених різнорівневих цілей збутової політики має певні характеристики, які надалі визначають функціонування підприємства в цілому.

У табл. 1.2 систематизовано можливий перелік цілей та їх специфічні ознаки.

Таблиця 1.2 – Цілі збутової політики підприємства [17, с. 63]

Ціль	Характеристики						
	Кількісна	Якісна	Обов'язкова	Бажа-на	Ймовір-на	Економічний характер	Цілі розвитку
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегічні							
Збільшення частки на ринку	+			+		+	
Повне задоволення потреб клієнтів		+	+			+	+
Освоєння нових ринків збуту / диверсифікація діяльності		+			+		+
Підвищення кваліфікації працівників служби збуту		+		+			+
Раціональна поведінка на ринку		+		+		+	
Впровадження інновацій	+	+		+		+	+
Зростання обсягів продажів	+				+	+	
Планування оптимальних каналів збуту		+		+			+
Орієнтація на якості обслуговування клієнтів		+	+				+
Тактичні							
Мінімізація витрат на збут	+		+			+	

Ефективне використання збутового апарату		+		+			+
Вибір раціональних каналів збуту	+	+	+			+	
Організація збутової мережі	+	+	+			+	
Стимулювання збуту	+	+		+		+	+

Згідно даних таблиці 1.2, цілі збутової політики набувають наступних характеристик [17, с. 64]:

- кількісний або якісний характер;
- обов'язковість (кожне управлінське рішення спрямоване на досягнення такої цілі);
- бажаний характер (досягнення таких цілей визначає чіткість та узгодженість прийнятих управлінських рішень);
- ймовірнісний характер (досягнення таких цілей мінімізує втрати в майбутньому, однак кількісно результати є умовно прогнозованими);
- економічний характер (як правило, такі цілі дозволяють максимізувати фінансовий результат діяльності підприємства, тобто в їх основі знаходиться матеріальна складова);
- цілі розвитку (передбачають удосконалення збутової діяльності та в перспективі забезпечують успішне функціонування підприємства).

Як правило, управління збутовою діяльністю підприємства виконується на певному рівні – інституційному, управлінському та технічному. Поділ управлінських рівнів формується на основі функціональних обов'язків працівників керівного складу підприємства та їх відповідальності за прийняті рішення.

На інституційному рівні визначається місія та цілі організації, що забезпечують довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем та напрям розвитку збутової діяльності підприємства.

Управлінський рівень забезпечує координацію роботи структурних підрозділів, які супроводжують збутову діяльність суб'єкта господарювання. Рівень технічного забезпечення визначає та займається виконанням щоденних операцій і дії, необхідні для ефективної збутової діяльності підприємства [18, с. 39].

У таблиці 1.3 наведено рівні управління збутовою діяльністю підприємства та основні завдання даного управлінського процесу.

Таблиця 1.3 – Функціональний розподіл управління збутовою діяльністю за рівнями

Рівні управління	Функції управління							
	основні				додаткові			
	планування	організація	контроль	мотивація	координування	регулювання	облік	аналіз
Господарський (рівень суб'єкта господарювання) - корпоративний - бізнес-рівень - функціональний	+	+	+	+	+	+	+	+
Основні завдання:								
<ul style="list-style-type: none"> ▪ проведення аналізу збутової діяльності по підприємству в цілому і по кожному з каналів розподілу; ▪ прогнозування загальногосподарської та ринкової кон'юнктури; ▪ планування обсягів збуту продукції підприємства; ▪ підготовка фінансового кошторису на здійснення збутових операцій; ▪ вибір і обґрунтування каналів розподілу продукції; ▪ встановлення норм збуту для кожного з посередників; ▪ проведення контролю збутової мережі, що включає періодичне врахування кількості куплених і реалізованих виробів і наявних товарних запасів; ▪ аналіз витрат обороту по кожному збутовому каналу; ▪ вивчення збутової діяльності конкурентів; ▪ прогнозування збуту по окремих видах продукції, конкретних замовниках і збутових територіях; ▪ здійснення обліку операцій зі збуту та аналіз результатів; ▪ оцінка роботи збутового персоналу; ▪ розробка форм матеріального заохочення, стимулюючих успішне проведення збутових операцій. 								

Залежно від рівня на якому здійснюється управління збутовою діяльністю, виконуються різні комбінації функцій управління. В свою чергу

функції управління збутовою діяльністю можна розділити та основні та додаткові.

До основних належать:

- планування, її сутність полягає у:
 - » ідентифікації цілей збутової діяльності; підготовці прогнозів щодо реалізації продукції; розробці стратегій управління збутом; розробці і координації планів постачання продукції; плануванні оптимальних господарських зв'язків; ідентифікації каналів збуту продукції; плануванні зовнішньоторговельних операцій; плануванні заходів зі збуту продукції; складанні кошторису збуту та розподілі продукції, доходів від її реалізації;
- організація, її сутність полягає в:
 - » оптимізації організаційної структури збутового менеджменту; реалізації стратегій управління збутом; розподілі ресурсів; укладенні договорів з посередниками щодо збуту продукції; реалізації заходів зі збуту продукції; підготовці/підвищенні кваліфікації персоналу, що задіяні у збутовій діяльності підприємства;
- контроль, її сутність полягає у:
 - » підвищенні потреби споживачів у придбанні продукції компанії; зростанні обсягів продажів клієнтам та посередникам;
- мотивація, її сутність полягає в:
 - » оцінюванні ступеню досягнення поставлених цілей зі збуту продукції; оцінюванні ефективності стратегій управління збутом; аналізі товарного портфеля підприємства; аналізі якості збутової мережі; оцінюванні конкурентоспроможності підприємства в напрямку збуту продукції; ідентифікації ризиків збутової діяльності та розробки заходів щодо їх уникнення.

До додаткових функцій відносимо – координування, регулювання, облік та аналіз. Виконання функцій управління збутовою діяльністю підприємств взаємопов'язане із фінансовими потоками підприємства, адже забезпечення товароруху необхідними фінансовими, трудовими та

матеріальними ресурсами є запорукою успіху підприємства. Кожен рівень управління збутовою діяльністю наділений окремими функціями управління, які можуть ним застосовуватись та характеризуються спеціальним набором завдань, які здійснюються на кожному із наведених рівнів (табл. 1.3) [18, с. 40-41].

Іншим є підхід Ф. Котлера [19, с. 311], який розподіл функцій збуту здійснює через їх поділ на шість різних видів дій (рис 1.2).

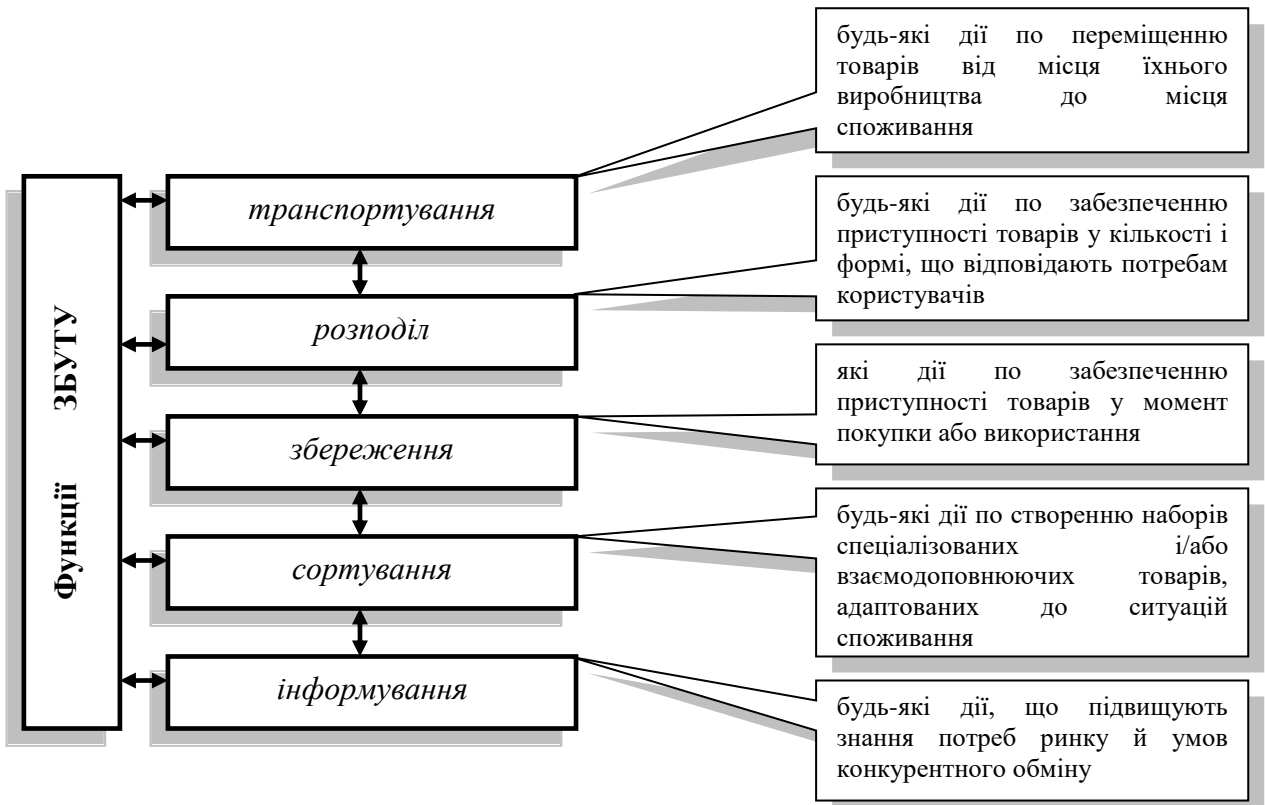


Рис. 1.2. Функції збуту підприємства [19, с. 311]

Важливість управління збутовою діяльністю підприємства не можливо переоцінити, адже у сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх зусиль підприємства, спрямованих на одержання прибутку. Пристосовуючи збутову мережу до потреб споживача, виробник активно впливає на споживача і тим самим одержує перемогу в конкурентній боротьбі, також в період збуту здійснюється вивчення смаків і пріоритетів споживачів [18, с. 43].

1.2 Класифікація чинників, що здійснюють вплив на управління збутовою діяльністю підприємства

Класифікація факторів, які впливають на збут та управління ним – це розподіл їх за групами залежно від загальних ознак.

За середовищем впливу на збутову діяльність виокремлюють: внутрішні та зовнішнього фактори впливу (рис. 1.3).

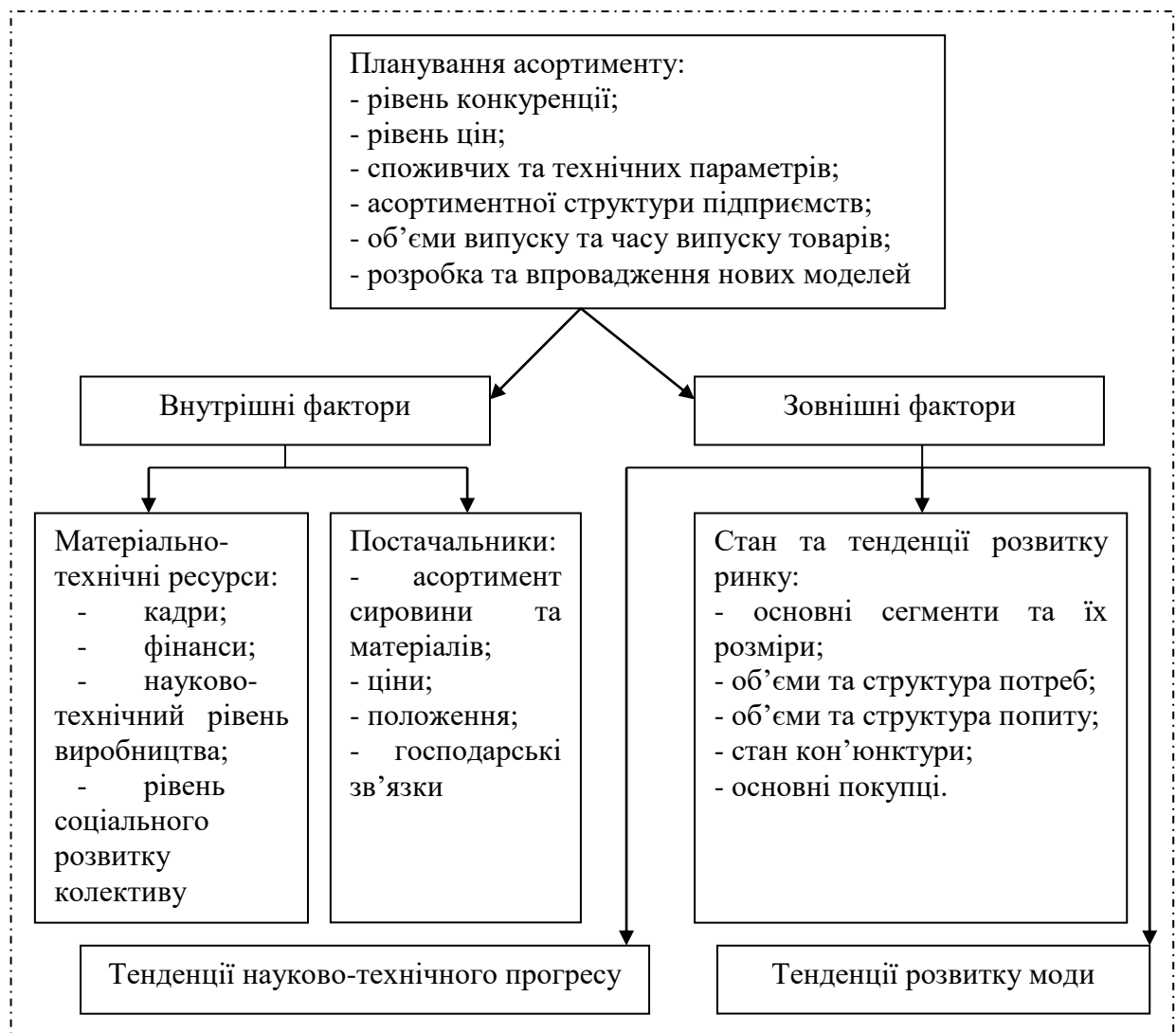


Рис.1.3. Визначальні фактори процесу управління збутом підприємства

Як зазначає Ю. Дуднева [20], внутрішнє середовище організації визначають внутрішні фактори – ситуаційні рушійні сили всередині організації: цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Факторами внутрішнього середовища є: канали розподілу, фінансові ресурси, обсяг і тип виробництва, права і відповідальність керівників та працівників підприємств, зміст операцій по підготовці продукції до реалізації.

Важливо розуміти, що кожен чинник має своє потенційне поле впливу, котре, у свою чергу, визначають свої вагомні чинники (рис. 1.4). Наприклад, для ефективної розробки структури каналів розподілу необхідно врахувати такі фактори (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори, що впливають на вибір канал розподілу [22, с. 402]

Чинники зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства ззовні, поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають

на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії. Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії [20].

При оцінці факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики [20; 21]:

- 1) взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);
- 2) складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- 3) рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- 4) динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- 5) невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- 6) взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- 7) багатогранність зовнішнього середовища.

Отже, факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на управління збутовою діяльністю підприємства [18]:

- зовнішнє середовище (конкуренти; зміни в законодавстві; платоспроможність покупців; концентрація споживачів, їх територіальне розміщення; характер попиту на продукцію, галузеві особливості);
- внутрішнє середовище (канали розподілу; фінансові ресурси; обсяг і тип виробництва;
- права і відповідальність керівників та працівників підприємства; зміст операцій по підготовці продукції до реалізації).

Враховуючи представлений аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що обумовлюють специфіку збутової політики кожного конкретного підприємства, слід звернути увагу на той факт, що структура збуту

підприємства може успішно виконувати стратегічні цілі щодо ефективної реалізації продукції підприємства лише за умови врахування поточних вимог та очікувань кінцевих споживачів, що визначає багатоплановість впливу збутової політики на усі без винятку бізнес-процеси на підприємстві. У зв'язку з цим слід розглянути елементи, що визначають її цілісність і комплексність (рис. 1.5) [17, с. 65-66].

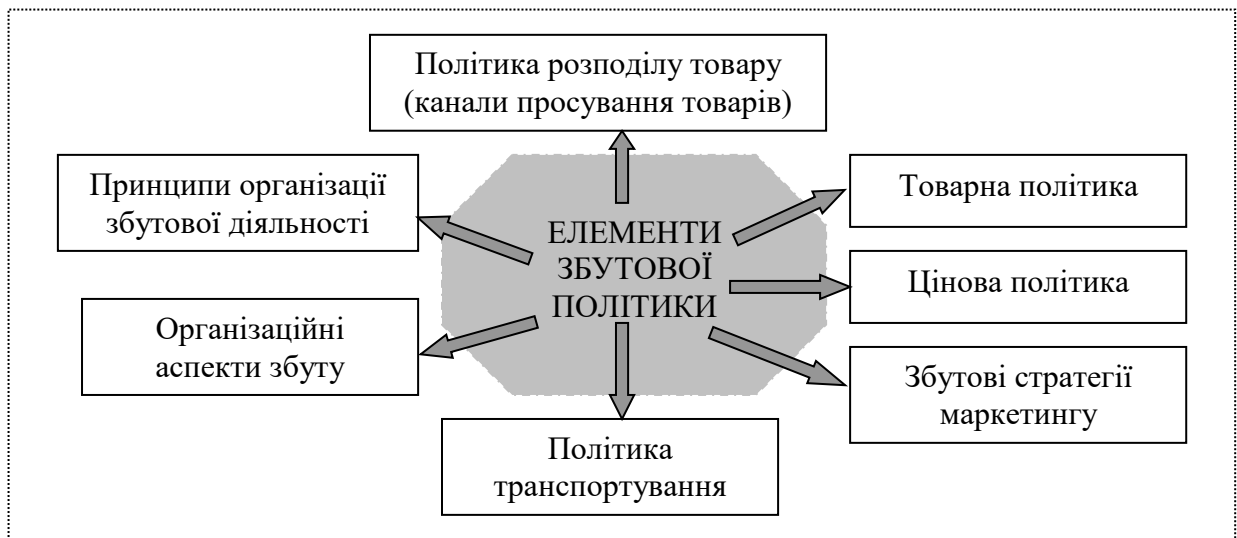


Рис.1.5. Елементи збутової політики підприємства (побудовано на основі

Визначені на рис 1.5 елементи збутової політики підкреслюють її багатоаспектність, важливість та необхідність застосування зваженого підходу до її формування, а також узагальнюють напрямки реалізації збутової діяльності підприємств.

1.3 Методики оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємств

Збутова діяльність вітчизняних підприємств не залежно від виду їх спеціалізації повинна формуватися із врахуванням потреб ринку, а також включати велику кількість завдань, спрямованих на забезпечення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, як ключового елементу його успіху на ринку.

Ефективність збутової діяльності загалом можна визначити як співвідношення результатів, одержаних від збутової діяльності та витратами на її здійснення. Переважно категорію “ефективність” розглядають з позиції результативності діяльності. Поняття ефективність і результативність взаємопов’язані і свідчать про якість певної діяльності або функціонування певного об’єкта. Проте ототожнювати їх не слід, оскільки вони передбачають різний рівень досягнення результату. При цьому результативність у широкому розумінні можна використовувати для визначення наслідків ефективної або неефективної діяльності [18, с. 111].

Лише та діяльність, що забезпечує якісну реалізацію поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, або яка дає змогу отримати максимальний ефект за наявних ресурсів, можна назвати ефективною.

Ефективність управління збутовою діяльністю підприємств визначають три групи показників:

- показники організації – оцінка системи маркетингу;
- показники функціонування – оцінка організації роботи зі споживачами;
- результативні показники ефективності системи – оцінка організації збуту.

Згідно даного розподілу, перша і друга група показників характеризує організованість та узгодженість елементів системи та показує наскільки вони забезпечують ефективність її функціонування.

Третя група показників свідчить про результати діяльності відділу збуту.

Ефективність управління збутовою діяльністю підприємства являє собою уміння здійснювати збут продукції з максимальним результатом, що характеризується не тільки отриманням високого прибутку, а й формуванням позитивного іміджу підприємства, а також налагодження міцних зв’язків із споживачами для задоволення їх потреб [18, с. 112].

Дослідження показали, що при оцінці ефективності збутової діяльності підприємства більшість економістів схиляється до думки про визначення ефективності організації та здійснення процесу збуту продукції.

Згідно підходу Ю. Митрохіної, ефективність збуту оцінюється на підставі певних етапів дослідження, які ми пропонуємо здійснювати в наступній послідовності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методологічна послідовність оцінки ефективності збутової діяльності підприємства [44, с. 36]

Назва етапу	Зміст
Підготовчий	Порівняти теперішню ситуацію у відділі збуту з ситуацією у минулому та з аналогічними ситуаціями
	Переоцінити бажані та досягнуті результати, з точки зору змісту та 30 виконавців
	З'ясувати, що потрібно зробити, щоб переконати споживача купити продукцію
	Провести класифікацію замовників за їхніми вимогами до обслуговування
	Вивчити, як надавати послуги з максимальною економічною вигодою у внутрішньому та/або у зовнішньому аспекті
	Відобразити у структурі збутової діяльності характер, розмір та вимоги груп замовників, яким надаються послуги
Операційний	Організувати збутову діяльність на основі робочого навантаження та з метою максимального збільшення часу збуту
Контролюючий	Вдосконалити процес наймання кадрів для максимального збільшення кількості працівників з високим потенціалом
	Розробити навчальні програми, які достовірно відображають реальні збутові завдання
	Перевірити наявність мотивації - у разі необхідності проводити дослідження та створити належні фінансові та не фінансові стимули
	Регулярно порівнювати продуктивність із завчасно встановленими критеріями
	Підвищувати продуктивність за допомогою кращого розуміння стосунків між покупцем та продавцем
	Використовувати технологічний прогрес для збільшення часу працівників збуту на творчі види діяльності

Для оцінки рівня ефективності управління збутовою діяльністю підприємства необхідно застосовувати наступні методи дослідження збутової діяльності:

- метод порівняння, який передбачає у процесі порівняння збутової діяльності підприємства зіставляти дані різних років (або інших періодів часу), найближчих конкурентів, лідерів ринку збуту;
- формально-логічний метод — при його застосуванні шляхом опитування спеціалістів галузі та фахівців торгових підприємств можливо визначити основні тенденції розвитку ринку збуту, конкурентів, переваг та недоліків самого підприємства;
- економіко-математичні методи, які дозволяють на основі побудови математичних моделей з більшим ступенем вірогідності визначити стан ринку та перспективи його розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Методи дослідження збутової діяльності підприємства

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

На рис. 1.6 представлено модель оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства.

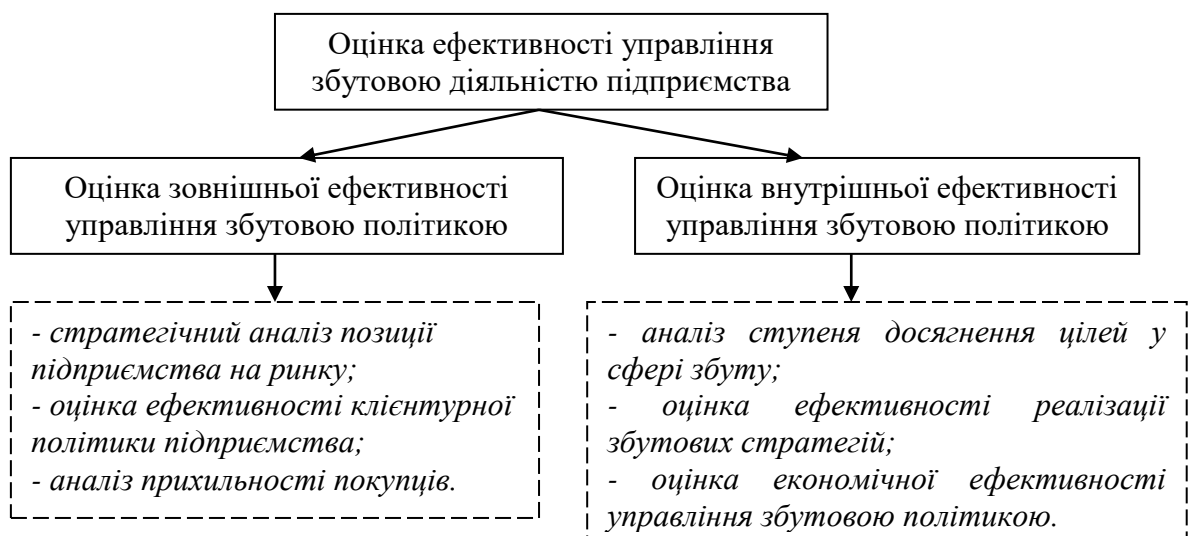


Рис. 1.6 Модель оцінки ефективності управління збутовою політикою [18, с. 113; 23; 24]

Забезпечити ефективність управління збутовою діяльністю можливо, шляхом підтримання позитивних змін у кількісних та якісних показниках збутової діяльності підприємства. Оцінка ефективності заходів, що спрямовані на просування товару від виробника до кінцевого споживача дасть можливість налагодити всесторонність збутової діяльності. По-перше, оцінити результати існуючого стану справ у збутовій діяльності кожного окремо взятого підприємства, по-друге, внести необхідні зміни у тих напрямках збутової діяльності підприємства, що є найменш ефективними [18, с. 112].

Як зазначає Є. Музичка [24], відомості про результативність системи збуту підприємства дозволяє аналізувати та порівнювати показники її функціонування, вчасного реагування на дієвість кожного з елементів системи, виявляти резерви покращення роботи відповідних підрозділів фірми, здійснювати вплив на систему маркетингу суб'єкта господарювання в цілому.

Слід зазначити, що єдиної загальноприйнятої системи з аналізу та оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства не існує, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту. Усі показники ефективності збутової діяльності поділяються на:

- кількісні, що відображають розміри господарської діяльності підприємства - обсяг реалізованого товару, кількість та ефективність роботи збутового персоналу, обсяг нереалізованої продукції, залишки на складі та ін.;
- якісні, що характеризують зміни і властивості зв'язку між виробником і споживачем, рентабельності збуту, продуктивності роботи збутового персоналу.

Підсумовуючи існуючі підходи щодо оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, варто до аналізу показників включити:

- обсяг збуту (чистий дохід від реалізації продукції);

- собівартість реалізованої продукції;
- чистий прибуток від реалізації продукції;
- рентабельність продукції (розраховується як відношення обсягу збуту до собівартості);
- середні товарні запаси (розраховується як середнє арифметичне значення обсягу товарних запасів на початок і на кінець періоду);
- коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів (відношення обсягу збуту до середнього обсягу товарних запасів);
- товарооборотність (кількість днів у певному періоді (році), поділена на коефіцієнт інтенсивності оборотності товарних запасів);
- частка нереалізованої продукції у вартості товарної маси (відношення собівартості реалізованої продукції до середніх товарних запасів);
- обсяг збуту та прибуток від реалізації у розрахунку на 1 м² збутової площі підприємства;
- обсяг збуту та прибуток від реалізації у розрахунку на одного працівника, що займається збутом;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці збутового персоналу в загальному фонді оплати праці підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ШТП «МАЯК»

2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження - ТОВ «ШТП «Маяк»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступає *Товариство з обмеженою відповідальністю «Швейно-торгове підприємство «Маяк»* (далі Товариство) створене у формі товариства з обмеженою відповідальністю шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства «Швейно-торгове підприємство «Маяк» на основі рішення позачергових загальних зборів акціонерів ВАТ «Швейно-Торгове підприємство «Маяк» (протокол № 14 від 07 грудня 2009 року). Товариство є правонаступником всіх прав та обов'язків Відкритого акціонерного товариства «Швейно-торгове підприємство «Маяк», зареєстрованого Радивилівською районною державною адміністрацією, за номером запису про включення відомостей про юридичну особу до ЄДР 1601120000000029, ідентифікацій код 02971647.

Відповідно до статуту, Товариство є юридичною особою, має всі необхідні формальні реквізити, засоби, права та обов'язки, що визначаються саме цим підприємництвом.

Товариство створене на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» від інших нормативно-правових актів України.

У своїй діяльності Товариство керується чинним законодавством України, Статутом (Додаток А), іншими нормативними актами (у тому числі, правилами, регламентами, положеннями) Товариства, а також рішеннями його органів, прийнятих у відповідності до їх компетенції у встановленому порядку.

Місцезнаходження та адреса Товариства: 35500, Рівненська обл., місто Радивилів, вул. Паркова, 7/а.

Товариство створено з метою отримання прибутку в процесі діяльності з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, в також при здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної.

Предметом діяльності Товариства згідно з КВЕД є:

- виробництво спіднього одягу,
- виробництво готових текстильних виробів, крім одягу,
- виробництво робочого одягу,
- виробництво верхнього одягу,
- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту.

Крім того, ТОВ «ШТП «Маяк» спеціалізується на виготовленні та на виготовленні наступних товарів:

- ❖ сорочки чоловічі / легкий жіночий одяг / блузки жіночі/спецодяг/постільна білизна.

Продукція виготовляється з синтетичних волокон та бавовни.

Використовує наступну торгову марку:

- ❖ Lighthouse™.

Сьогодні ТОВ «ШТП «Маяк» є стороною договору толінгових угод як надавач послуг з пошиття готової продукції на основі давальницької сировини іноземних контрагентів з:

- ❖ Австрії, Бельгії, Німеччини, Польщі.

Крім того, Товариство імпортує сировину з Польщі.

Для ідентифікації, Товариство використовує власний логотип:



Інформація про емітента

Скорочена назва:	ТОВ «ШТП «Маяк»
ЄДРПОУ:	02971647
Юридична адреса:	Рівненська область, Радивилівський район, м. Радивилів, вул. Паркова, 7а, 35500
Зареєстрований:	Радивилівська районна державна адміністрація Рівненської області, 07.07.1994
КОАТУУ:	5625810100 (РАДИВИЛІВ р-н)
Керівник:	Ткачук Володимир Іванович, Директор, тел.: 0363341360
Контактна особа:	Бабенко Василь Дмитрович, тел.: 0363342044
Електронна поштова адреса:	TOV/MAJAK@mayak.rv.ua

Товариство самостійно планує свою господарську і іншу діяльність, а також соціальний розвиток його колективу. При цьому Товариство керується положеннями чинного законодавства України, а також рішеннями його органів, прийнятих в межах їх компетенції.

У табл. 2.1 подано зведену інформацію про об'єкт дослідження.

Таблиця 2.1 – Зведена інформація-характеристика ТОВ «ШТП «Маяк»

Напрямок/ознака характеристики	Опис/розкриття характеристики
1	2
Історія створення	ТОВ «Швейно-торгове підприємство «Маяк» - це сучасне підприємство з виготовлення чоловічих сорочок та легкого жіночого одягу. Підприємство засноване в 1969 році. З 1994 року є товариством приватних власників.
Технічне оснащення / виробничі потужності	Завдяки кредиту Європейського Банку Реконструкції і Розвитку та власним інвестиціям йде постійне оновлення основних виробничих фондів, створені належні умови для високопродуктивної праці. Підприємство оснащено сучасними швейними машинами BROTHER, обладнанням волого-теплової обробки VEIT, дублювальним пресом GYGLI, термопресом WIE LE, вишивальною машиною ТАЈІМА, що дозволяє виготовляти швейні вироби з високою продуктивністю та відповідно до сучасних тенденцій. Річна виробнича потужність складає 100 тисяч одиниць сорочок та легкого жіночого одягу.
Географічне розташування	Вигідне територіальне розташування підприємства біля міжнародної автомобільної траси Київ - Львів - Чоп, на відстані 120 км від західного кордону України, в радіусі 100 км від міст Рівне, Тернопіль, Луцьк та Львів, що сприяє формуванню активних ділових зв'язків з компаніями України та країн Західної Європи.
Комерційні відомості	На вітчизняному ринку підприємство відоме під власною торговою маркою Lighthouse. Основним продуктом товариства є сучасні моделі

продовження таблиці 2.1

1	2
	чоловічих сорочок, що поєднують ознаки елегантності та комфорту та задовольняють смаки найвибагливіших покупців цього сегменту.
Партнерство	Понад 20 років підприємством ведеться успішна співпраця з партнерами зі Швеції, Німеччини, Польщі та Бельгії. Набутий досвід сприяє розширенню співпраці на вітчизняному та іноземному ринку. Серед партнерів Товариства є компанії таких торгових марок як: VD one, Mayerline, Zara, Orsay, KappAhl, Homann, Gigue, Rui Felizardo, Da Vinci та інші.

Органами управління Товариства є:

- 1) вищий орган – загальні збори учасників Товариства;
- 2) одноособовий виконавчий орган Товариства – Директор Товариства.

Органом контролю Товариства є Ревізійна комісія (Ревізор) Товариства.

Склад, порядок створення та відкликання, а також повноваження органів управління та контролю Товариства визначаються чинним законодавством України, а також положеннями Статуту Товариства.

Посадовими особами Товариства визначаються Директор і Голова ревізійної комісії Товариства.

Таблиця 2.2 - Інформація про посадових осіб емітента

№ з/п	Посада	Прізвище, ім'я, по батькові	Рік народження	Освіта	Стаж керівної роботи (років)	Найменування підприємства та попередня посада, яку займав
1	Директор	Ткачук Володимир Іванович	1954	вища, Львівський політехнічний інститут	18	ШТП «Маяк», голова правління
2	Головний бухгалтер	Гуменюк Ганна Іванівна	1957	середня спеціальна, Рівненський кооперативний технікум	12	ШТП «Маяк», бухгалтер
3	Голова ревізійної комісії, бухгалтер	Ралець Галина Дмитрівна	1957	середня-спеціальна, Рівненський технікум радянської торгівлі	12	ШТП «Маяк», бухгалтер
4	Голова Наглядової ради	Ткачук Орислава Володимирівна	1982	вища, Львівський Національний Університет ім.І.Франка	2	студентка
5	Член	Андросюк	1954	вища,	28	ШТП «Маяк»,

	Наглядової ради, начальник виробничого відділу	Регіна Володимирівна		Хмельницький технологічний інститут		технолог
6	Член Наглядової ради, контролер	Струсь Людмила Володимирівна	1983	середня-пеціальна, Львівський технікум легкої промисловості	3	ШТП «Маяк», контролер

Директор - Ткачук Віталій Володимирович
+380 363341360
vitaliy_tkachuk@mayak.rv.ua
tkachukvitaliy

Заступник директора по виробництву - Семеренко Ірина Володимирівна
+380 363341360
technolog@mayak.rv.ua

Заступник директора з фінансових питань - Панасюк Людмила Іванівна
+380 363341458
buh@mayak.rv.ua

Комерційний менеджер - Микитенко Анатолій Анатолійович
+380 363341360
+380 681103561
E-mail: commerce_office@mayak.rv.ua

Посадові особи Товариства повинні зберігати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Товариства і несуть передбачену чинним законодавством України відповідальність за її розголошення.

Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників Товариства. Вони складаються з учасників Товариства або призначених ними представників.

Таблиця 2.3 - Характеристика органів управління ТОВ «ШТП «Маяк»

Параметри органів управління	Органи управління	
	Збори учасників товариства	Ревізійна комісія
1	2	3
1. Вид органу управління	Вищий орган товариства (управління товариством)	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень з питань, передбачених статутом товариства	Контроль за діяльністю директора товариства і висновки щодо річних звітів та балансів
3. Склад членів органу	Всі учасники товариства: 2 осіб	Учасники товариства у кількості 3-х осіб
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Кількість голосів кожного учасника пропорційна розміру його частки у статутному фонді	Кожен член ревізійної комісії має 1 голос

продовження таблиці 2.3

1	2	3
6. Умови прийняття рішень	Більшість голосів ($\geq 4/5$ або $\geq 50\%$ від загальної кількості голосів учасників залежно від виду рішень (питань))	Більшість голосів ($\geq 50\%$ загальної кількості голосів)
7. Умови повноважень зборів органу управління	Присутність учасників, що володіють у сукупності більше, ніж 60% голосів	Присутність всіх членів ревізійної комісії
8. Частота роботи	Не менше двох разів на рік, позачергово - на вимогу учасників товариства (які мають $\geq 10\%$ голосів), директора товариства, ревізійної комісії	Перевірки здійснюються за дорученням зборів учасників товариства, результати перевірок доповідаються вищому органу товариства
9. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється зборами учасників товариства

Згідно даних табл. 2.3, всі рішення вищого органу управління приймаються за допомогою колегіального способу прийняття рішень.

Використовуючи діючий штатний розпис Товариства (Додаток Б) далі подано його організаційну структуру управління (рис. 2.1).

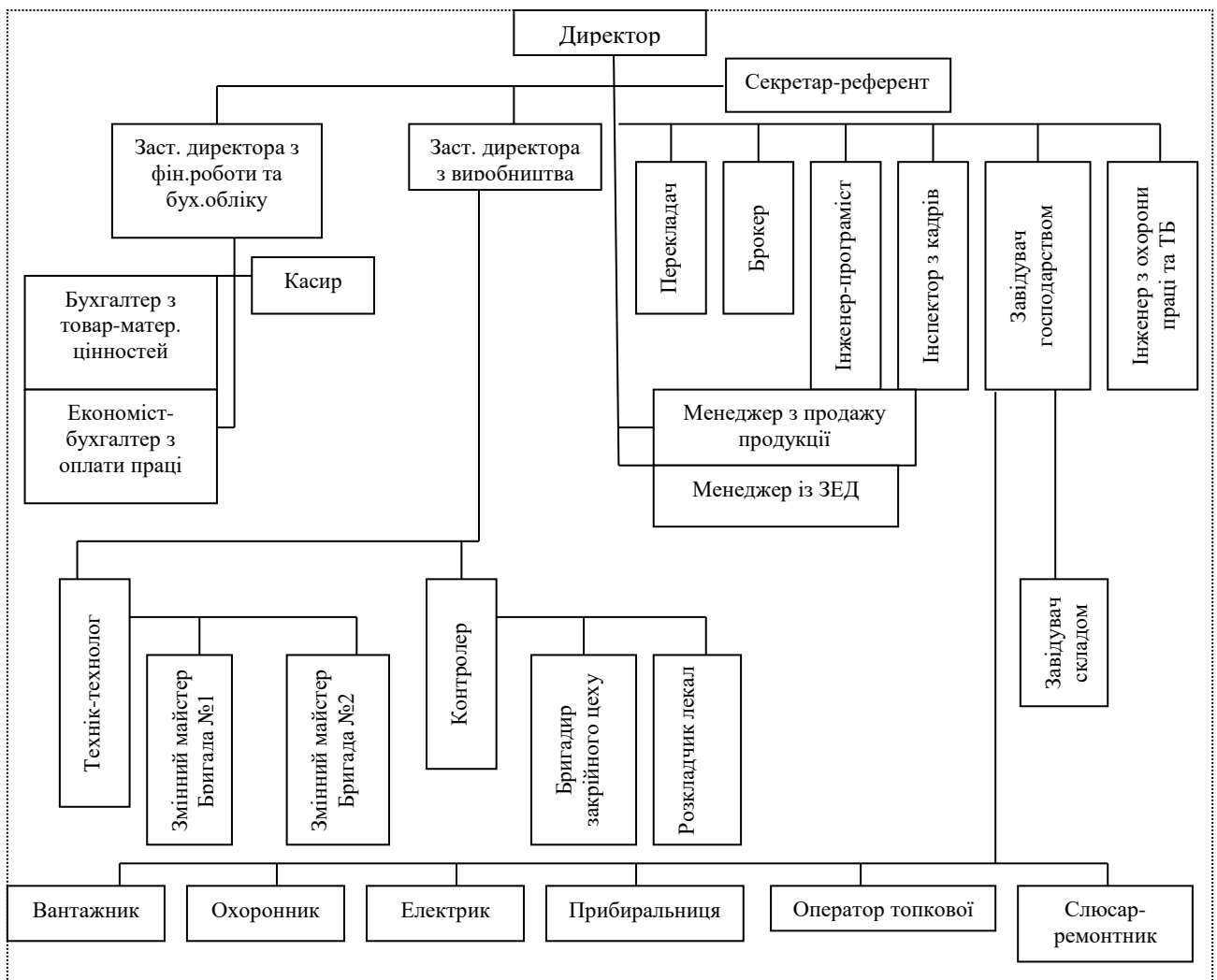


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ШТП «Маяк»

Вище наведена організаційна структура управління Товариства відноситься до типу лінійно-функціональної, аналіз якої подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз організаційної структури управління ТОВ «ШТП «Маяк»

Показник	Вищий орган управління	Управлінський персонал				
		Керівники			Фахівці	Службовці
		Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3		
01	02	03	04	05	06	07
1. Тип структури управління	Лінійно-функціональна					
2. Чисельність управлінського персоналу, осіб	1	1	3	11	20	6
	X	3,4%	10,3%	37,9%	68,9%	20,7%
3. Кількість лінійних зв'язків	1	3	11	13	-	-
	3,4%	10,3%	37,9%	48,4%	-	-
5. Лінійні зв'язки підпорядкування	Збори учасників товариства - директор	Директор : - заступники; - секретар-референт	Директор: - перекладач; - брокер; - менеджери; - інженер-програміст; - інспектор з кадрів; - зав. господарством; - інженер по охороні праці та ТБ	Заступник директора з виробн.: - технік-технолог; - змінні майстри; - контролер; - бригадир; - закройного цеху; - розкладчик лекал Завідувач господарством: - зав. складом; - вантажник; - охоронник; - електрик; - прибиральниця; - оператор топкової; - слюсар-ремонтник		
6. Кількість працівників у лінійному підпорядкуванні, осіб	1	14	13	-	-	-
7. Середнє навантаження на одного лінійного працівника, осіб	1/1=1	14/1=14	13/2=6,5	-	-	-
8. Кількість функціональних зв'язків	-	14	6,5	-	-	-

Згідно даних таблиці 2.4, вищим органом управління ТОВ «ШТП «Маяк» є директор. Відповідно, усі лінійні зв'язки вищого рівня напряму підпорядковані йому. На другому рівні структури управління, заступнику

директора з виробництва та завідувачу господарством підпорядковуються відповідні фахівці та службовці певних функціональних напрямків.

Структура кадрового складу персоналу складає 3,4% - керівник 1 рівня, 10,3% - керівництво другого рівня, а також, 68,9% - фахівці і 20,7% - службовці.

Далі у табл. 2.5 проведено оцінку ефективності кадрових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017р.	від 2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Склад і чисельність управлінського персоналу</i>							
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	<i>ч</i>	57	53	63	6	10
2.	Середньооблікова чисельність управл. персоналу, осіб	<i>ч упр</i>	14	14	14	-	-
2.1	- керівників	<i>ч кер</i>	4	4	4	-	-
2.2	- фахівці	<i>ч спец</i>	9	9	9	-	-
2.3	- службовців	<i>ч служб</i>	1	1	1	-	-
3.	Питома вага упр. персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	$\frac{ч\ упр}{ч} \cdot 100$	24,6	26,4	22,2	-2,4	-4,2
<i>Економічність управлінської праці</i>							
4.	Загальний фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.	<i>ФОП</i>	4018	4883	5183	1165	300
5.	Середній рівень заробітної плати на підприємстві, грн.	<i>Срз</i>	5874,3	7677,7	7855,9	1981,6	178,2
6.	Адміністративні витрати, тис. грн.	<i>Вадм.</i>	1871	2123	2025	154	-98
7.	Середній рівень адмін.витрат на одного управлінця, тис.грн./особу	<i>Свадм</i>	133,6	151,6	144,6	11,0	-7,0
8.	Питома вага адмін.витрат у загальній сумі операційних витрат, %	$\frac{Вадм.}{ОП} \cdot 100$	28,35	28,91	26,01	-2,34	-2,9
<i>Продуктивність (результативність) управлінської праці</i>							
9.	Обсяг реалізації на одного управлінця, тис. грн.	$\frac{О}{ч\ упр}$	509,5	560,9	529,7	20,2	-31,2
10.	Чистий прибуток/збиток на одного управлінця, тис. грн.	$\frac{Пч}{ч\ упр}$	37,3	23,9	-65	-27,7	-41,1

Згідно даних табл. 2.5, у 2019 році абсолютний приріст середньоспискової чисельності персоналу ТОВ «ШТП «Маяк» порівняно з 2017-2018 роками склав 6 та 10 осіб відповідно, що відбулося за рахунок збільшення робітничого складу працівників. Частка управлінського персоналу у загальній чисельності штату складає близько 24% за аналізовані звітні роки.

Якщо аналізувати структуру управлінського штату, то у 2019 році серед 14 осіб: 4 – це керівники, котрі мають у своєму підпорядкуванні керованих фахівців та службовців.

Пропорційно приросту чисельності штату зросли і витрати на нього, так, фонд оплати праці у 2019 році збільшився на 1165 та 300 тис.грн. порівняно з аналогічними періодами 2017 та 2018 років. Також відбувся приріст рівня середньої заробітної плати на підприємстві. Так, у 2019 році вона складала 7855,9 грн., що більше від 2017 року – на 1981,6 грн. та на 178,2 грн./місяць у 2018 році.

Адміністративні витрати на підприємстві також зросли у 2018 році порівняно з попереднім 2017 роком, але у 2019 році вони були зменшені на 98 тис.грн. порівняно з 2018 роком. Відповідно, середній рівень таких витрат на одного управлінця у 2019 році склав 144,6 тис.грн./особу, що менше на 7,0 тис.грн. ніж у 2018 році, але більше на 11,0 тис.грн. ніж у 2017 році.

Аналіз показників продуктивності праці управлінського персоналу показав наступні результати. Так, реалізація продукції у розрахунку на одного управлінця у 2017 році склала 509,5 тис.грн., а у 2019 році – 529,7 тис.грн., що більше на 20,2 тис.грн. Поряд з цим, масштаби збуту 2019 року порівняно з 2018 року зменшилися на 31,2 тис.грн., крім того, обсяги чистого збитку ТзОВ ШТП «Маяк» у даному звітному році склали (-65) тис.грн. на одного управлінця (рис. 2.2).

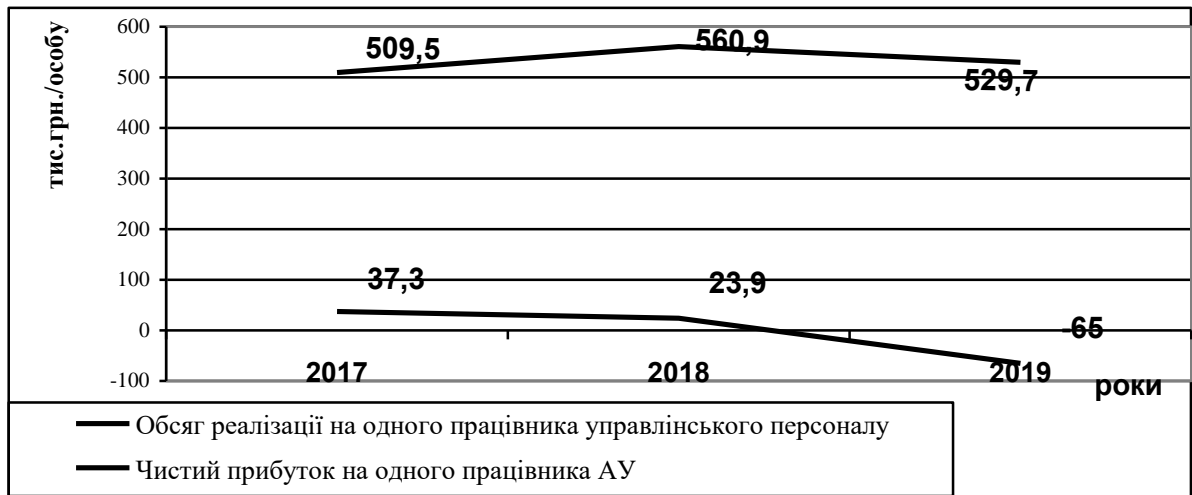


Рис. 2.2. Динаміка результативності працівників апарату управління ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

Продуктивність праці трудового колективу залежить від оснащення робочих місць у першу чергу. Слід зазначити, що сьогодні підприємство оснащене сучасними швейними машинами BROTHER, обладнанням волого-теплової обробки VEIT, дублювальним пресом GYGLI, термопресом, вишивальною машиною ТАЈІМА, що дозволяє виготовляти швейні вироби з високою продуктивністю та відповідно до сучасних тенденцій.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ШТП «МАЯК»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ШТП «МАЯК» необхідний для того, щоб одержати певну кількість основних, найінформативніших параметрів, які дають об'єктивну та точну картину стану підприємства у статичі та динаміці.

Мета даного аналізу – інформаційно забезпечити прийняття рішень управлінців, на які істотно впливають фактичні і прогнозні дані про фінансовий стан підприємства. Предметом фінансового аналізу є фінансові ресурси та їх кругообіг у процесі фінансово-господарської діяльності

підприємства. Вихідними даним для проведення аналізу виступає первинна фінансова звітність ТОВ «ШТП «МАЯК» (Додаток В).

Першочергово, у табл. 2.6 наведено динаміку операційних витрат підприємства за 2017-2019 роки, а на рис. 2.3 наведено їх динаміку.

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «ШТП «Маяк» у 2017-2019 роках

№ з/п	Статті витрат	Роки						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017		від 2018	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Собівартість реалізованих послуг	4600	69,7	5240	69,6	6254	74,6	1654	4,9	1014	5,0
2.	Адміністративні витрати	1871	28,4	2123	28,2	2025	24,2	154	-4,2	-98	-4,0
3.	Витрати на збут	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	Інші операційні витрати	140	1,9	162	2,2	104	1,2	-36	-0,7	-58	-1,0
Разом операційні витрати		6599	100	7525	100	8383	100	1784	-	858	-

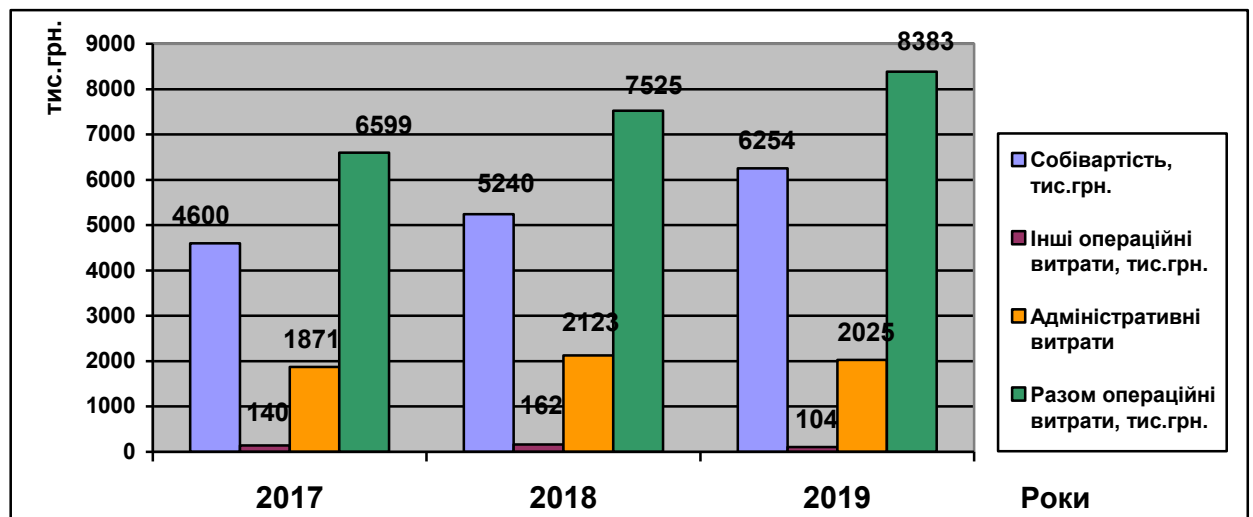


Рис. 2.3. Динаміка структури операційних витрат ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

Згідно даних табл. 2.6, витрати підприємства впродовж 2017-2019 років збільшилися на 1784 тис.грн., що відбулось за рахунок збільшення

собівартості продукції та послуг на 1654 тис.грн., адміністративних витрат – на 154 тис.грн.. Поряд з цим, інші операційні витрати зменшилися на 36 тис.грн.

Питому вагу у структурі операційних витрат складає собівартість продукції, яка в середньому становить 71,3%.

Варто зазначити, що суттєвою вагою у складі загальних операційних витрат складають адміністративні витрати, що пов'язано з важливістю налагодження та підтримки ділових зв'язків Товариства на вищому рівні, численних закордонних відрядженнях, які здійснює керівництво ТОВ «ШТП «Маяк».

Наступним розглянуто аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства за 2017-2019 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Обсяг реалізованих товарів/ послуг, тис. грн.	O	7133	7852	7416	283	-436
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	$D_{op. in.}$	116	83	57	-59	-26
3.	Операційні витрати, тис. грн.	OB	6599	7342	7785	1186	443
4.	Результат від операційної діяльності, тис. грн.	$P_{op} = O + D_{op. in.} - OB$	638	410	-910	-272	-500
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	D_{fin}	-	-	-	-	-
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	B_{fin}	-	-	-	-	-
7.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	$\Pi = P_{op} + D_{fin} - B_{fin}$	638	410	-910	-272	-500
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	$Под$	116	75	-	-119	-75
9.	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	$\Pi_{ч} = \Pi - Под$	522	335	-910	-388	-575

З таблиці 2.7 бачимо, що:

– обсяг реалізованих товарів/послуг ТОВ «ШТП «Маяк» у 2019 році збільшився на 283 тис.грн. порівняно з 2017 роком, але зменшився на 436 тис.грн. порівняно з 2018 роком;

– результат від операційної діяльності показав, що у 2019 році операційні витрати перевищили показники доходів від збуту продукції, внаслідок чого, товариство отримало збитків у розмірі 910 тис.грн. (рис. 2.4).

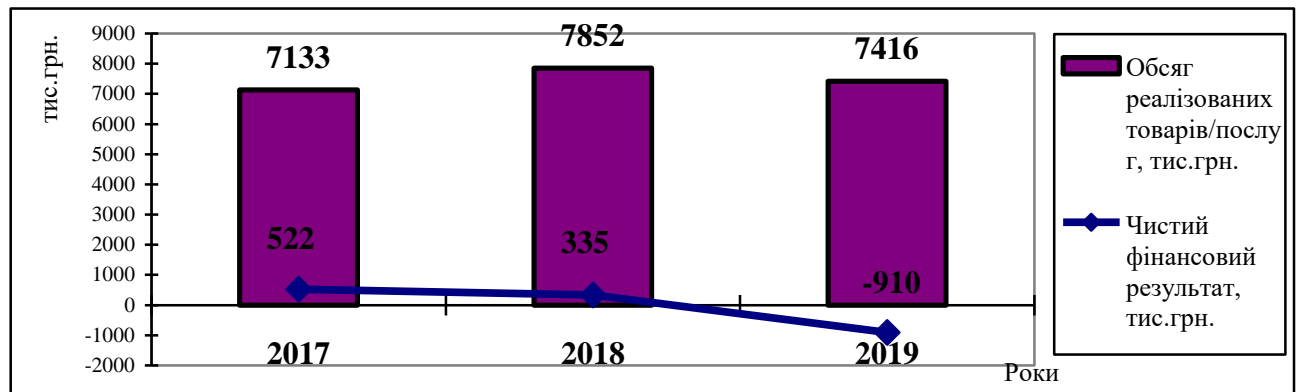


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

Наступним проведено аналіз ефективності діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ефективності ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017	від 2018
1	2	4	5	6	7	8	9
1.	Рівень рентабельності (+) або збитковості (-) витрат, %	$P_{OB} = \frac{П_{оп}}{OB} \cdot 100$	9,7	5,6	-11,7	2,0	-6,1
2.	Рентабельність (+) або збитковість (-) продукції, %	$P_{п} = \frac{P_{п}}{П_{оп}/O} \cdot 100$	8,9	5,2	-12,3	-3,4	-7,1
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.:	$A_{пoch}$	4892	5019	5022	130	3
	- на кінець року	$A_{кін}$	5019	5022	3603	-1416	-1419

1	2	4	5	6	7	8	9
	- середньо річна	$A=(A_{\text{поч}} + A_{\text{кін}}) / 2$	4955,5	5020,5	4312,5	-643	-708
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.: - на початок року	ВК _{поч}	3498	3595	3930	432	335
	- на кінець року	ВК _{кін}	3595	3930	2724	-871	-1206
	- середньо річна	$ВК = (ВК_{\text{поч.}} + ВК_{\text{кін}}) / 2$	3546,5	3762,5	3327	-219,5	-435,5
5.	Рентабельність (+) або збитковість (-) активів (майна), %	$P_a = \frac{\Pi_q}{A} \cdot 100$	10,5	6,7	-21,1	-10,6	-14,4
6.	Рентабельність власного (+) або збитковість (-) капіталу, %	$P_{вк} = \frac{\Pi_q}{ВК} \cdot 100$	14,7	8,9	-27,3	-12,6	-18,4

На рис. 2.5 відображено результати ефективності роботи Товариства за аналізованими роками.

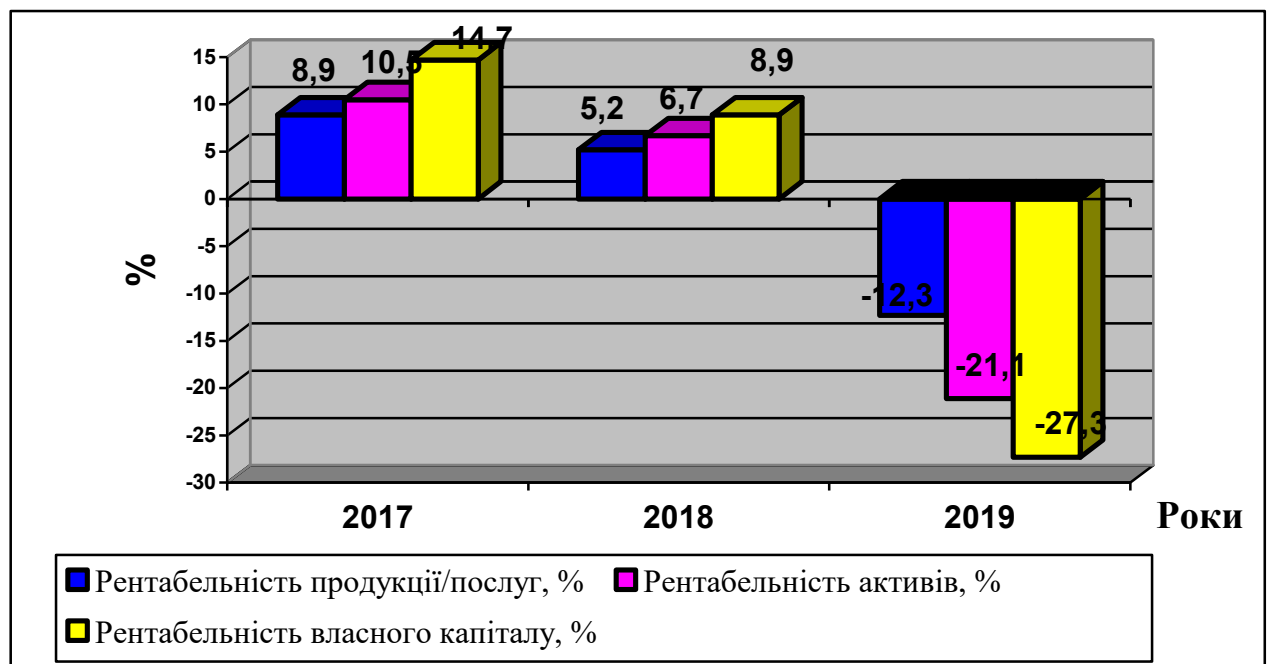


Рис. 2.5. Динаміка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» за 2015-2017 роки

Проведений аналіз показників ефективності діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання дозволяє зробити наступні висновки:

1) рентабельність операційних витрат та продукції ТОВ «ШТП «Маяк» упродовж 2017-2018 років суттєво скоротилася, а у 2019 році діяльність товариства взагалі була збитковою. Так, ефективність операційних витрат у 2017 році складала 9,7%, а вже у 2018 році – 5,6%, що менше на 4,1%; продукції – 3,7% відповідно. У 2019 році рівень збитковості витрат склав (-11,7%), а збитковість продукції – (-12,3%). На динаміку даного показника вплинуло збільшення питомої ваги операційних витрат у загальній вартості реалізованої продукції;

2) середньорічна вартість активів (майна) підприємства у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилася, різниця склала 643 тис. грн., що відбулось внаслідок зменшення як оборотних, так і необоротних активів;

3) середньорічна вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу також зменшилася на 643 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2017 роком через зменшення маси нерозподільного прибутку.

Отже, згідно аналізу показників рентабельності витрат та продукції видно, що діяльність підприємства за аналізований період набула критичного значення спаду дохідних покаників, підприємство стало збитковим.

Динаміка майна та капіталу також негативна, показники збиткові.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні певне майно, що належить йому на правах власності. Майно, що належить підприємству, у всіх його видах називається його активами. Тож, використовуючи дані таблиці 2.8, наступним визначимо динаміку фінансово-майнового стану ТОВ «ШТП «Маяк» за аналізований рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка активів ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

№ з/п	Складові майна	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Майно всього (А) у тому числі :		5019	100	5022	100	3603	100	-1416	0	-1419	0
1	Необоротні активи (НА)	2916	58	2541	50,6	2192	60,8	-724	2,8	-349	10,2
1.1	- у т.ч. основні засоби	6117	-	6233		6328	-	211	-	95	-
1.2	- знос	3201	-	3692	-	4136	-	935	-	444	-
2	Оборотні активи (ОА)	2103	42	2481	49,4	1411	39,2	-692	-2,8	-1070	-
			100		100		100		0		0
2.1	Запаси (З)	963	45,8	1510	60,9	900	63,8	-63	18	-610	2,9
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	626	32,5	578	23,3	235	16,6	-391	-15,9	-343	-6,7
2.3	Гроші і поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	514	21,7	393	15,8	276	19,6	-238	-2,1	-117	3,8
2.4	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.5	Ін. оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Згідно даних таблиці 2.9 видно, що вартість активів підприємства зменшилася внаслідок скорочення маси як оборотних його активів з 2103 тис.грн. у 2017 році до 1411 тис.грн. у 2019 році, що становить спад у розмірі 692 тис.грн., так і необоротних активів з 2916 тис.грн. до 2192 тис.грн., що складає 724 тис.грн. абсолютного спаду відповідно.

Варто зауважити, що структуру активів Товариства займають фактично порівну як оборотні, так і необоротні активи, що пов'язано зі спеціалізацією досліджуваного підприємства, а саме виробництвом та торгівлею продукції (фактично 90% - експорт).

Зменшення обсягів оборотних активів за досліджуваний період відбулося через скорочення величини запасів підприємства (сировина та матеріали, готова продукція) на 63 тис.грн.; дебіторської заборгованості – на 391 тис.грн. поточних фінансових ресурсів – на 238 тис.грн. За аналізованими показниками скорочення активу є достатньо сутєвим за їх параметрами.

Необоротні активи Товариства також зменшилися, і у 2019 році склали 2192 тис.грн., що відбулось внаслідок зменшення вартості основних засобів.

Графічно динаміку показників оборотних та необоротних активів ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 рр. відображено на рис. 2.6.

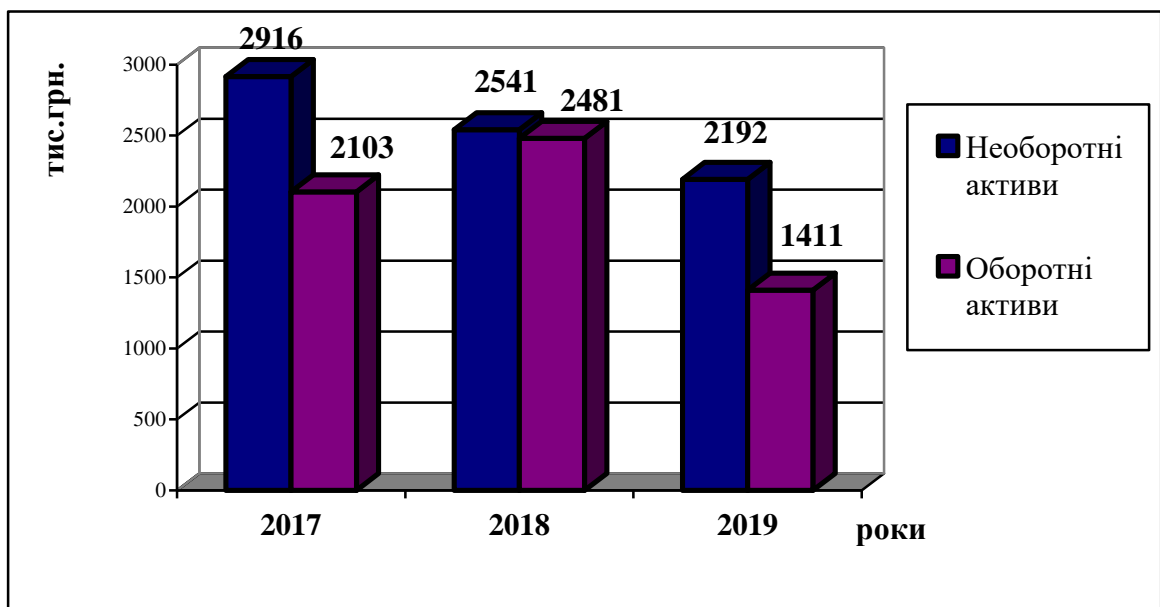


Рис. 2.6. Динаміка показників оборотних та необоротних активів ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

Наступним проведено аналіз динаміки структури фінансових ресурсів ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки (табл. 6.5). Ресурси, залучені на постійній основі, називають власними фінансовими ресурсами (власним капіталом). Ними розпоряджається підприємство протягом усього періоду функціонування. Вони призначені для забезпечення зростання підприємства, збереження його економічної стабільності, а також поглинання можливих збитків у результаті підприємницьких ризиків.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки та структури фінансових ресурсів
ТОВ «ШТП «Маяк» у 2017-2019 роках

№ з/п	Складові фінансових ресурсів	Станом на кінець року						Відхилення			
		2017		2018		2019		від 2017 року		від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Майно (фінансові ресурси) всього (А) у тому числі :		5019	100	5022	100	3603	100	-1416	0	-1419	0
1	Власний капітал (ВК)	3595	71,6	3930	78,3	2724	75,6	-871	4,0	-1206	-2,7
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	1424	28,4	1092	21,7	879	24,4	-545	-4,0	-213	2,7
2.1	Довгострокові зобов'язання (ДовгЗоб)	910	63,9	500	45,8	450	51,1	-460	-12,8	-50	5,3
2.2	Поточні зобов'язання (ПЗ)	514	36,1	592	54,2	429	48,9	-85	12,8	-163	-5,3
2.3	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

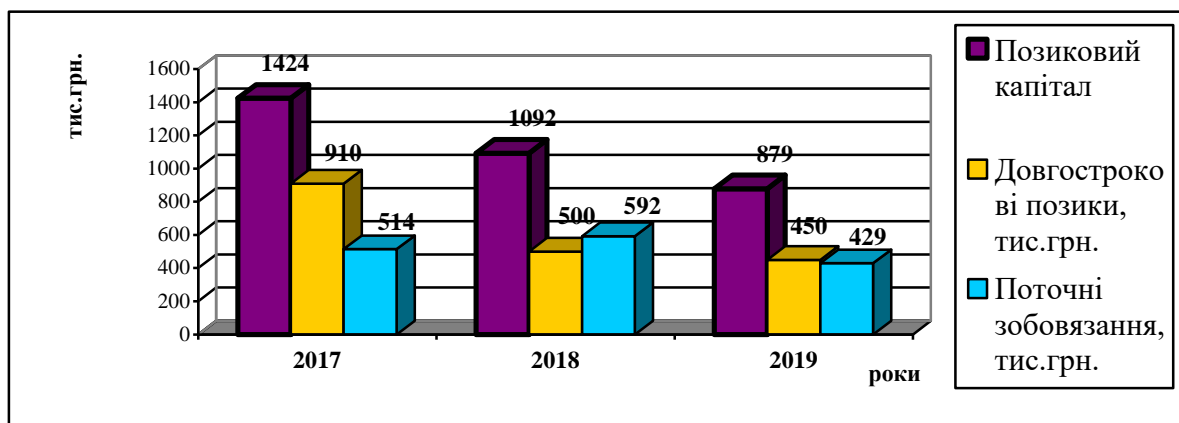
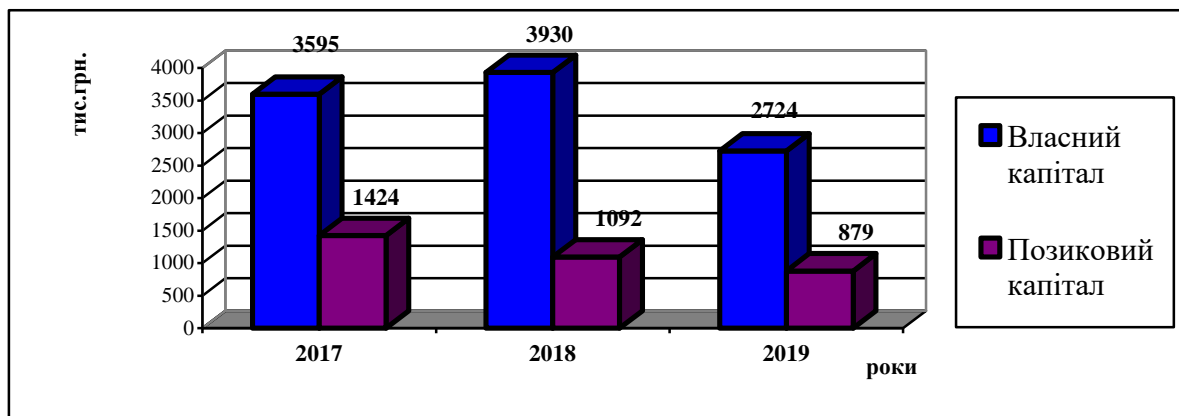


Рис. 2.7. Динаміка капіталу ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

1	2	4	5	6	7	8	9
	- середньо кварталні	$ДЗ = (ДЗ_{\text{поч.}} + ДЗ_{\text{кін}}) / 2$	630	602	406,5	-223,5	-195,5
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{\text{об}} = O / OA$	3,39	3,43	3,81	0,42	0,38
7.	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$T = 360 / K_{\text{об}}$	106	105	94	-12	-11
8.	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{обз}} = OB / Z$	6,80	5,94	6,46	-0,34	0,52
9.	Тривалість одного обороту запасів, днів	$T_z = 360 / K_{\text{обз}}$	53	61	56	3	-5
10.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{об деб}} = O / ДЗ$	11,3	13,04	18,24	6,94	5,2
11.	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$T_{\text{деб}} = 360 / K_{\text{об деб}}$	32	27,6	20	-12	-7,6

Швидкість обороту оборотних коштів підприємства є однією з якісних характеристик його фінансової політики. Чим більша швидкість обороту, тим ефективніше працює підприємство. Тому абсолютне чи відносне зростання оборотних коштів може свідчити не тільки про розширення виробництва або дію факторів інфляції, але й про уповільнення їх обороту, що викликає збільшення маси оборотних активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів впродовж аналізованого періоду дещо збільшився. У 2017 році він становив 3,39 у.п., а у 2019 році – 3,81 у.п., що більше на 0,42 у.п., відповідно, тривалість одного обороту оборотних активів зменшилася на 12 днів, що є позитивним явищем.

Типовою є тенденція коефіцієнту дебіторської заборгованості, який зріс на 2,7 у.п. у 2019 році, відповідно оборотність скоротилася на 12 днів відповідно.

Дещо іншою є тенденція коефіцієнту оборотності запасів, який зменшився на 0,34 ум.п. у 2019 році порівняно з 2017 роком, а тривалість одного обороту запасів збільшилася на 3 дні.

Тому можна стверджувати, що використання майна підприємством має неоднозначний характер активності їх використання.

Наступним проаналізовано динаміку фінансової стійкості підприємства за 2015-2017 роки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка фінансової стійкості ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець кварталу			Відхилення	
			2017	2018	2019	від 2017	від 2018
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	$K_{\text{авт.}} = \frac{BK}{A} \cdot 100$	71,6	78,3	75,6	4,0	-2,7
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{\text{ф.з.}} = 100 - K_{\text{авт.}}$	28,4	21,7	24,4	-4,0	2,7
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{\text{моб. а.}} = \frac{OA}{A} \cdot 100$	41,8	45,6	54,0	12,2	8,4
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{(BK + \text{Довг Зоб})}{A} \cdot 100$	89,7	88,2	88,1	-1,6	-0,1

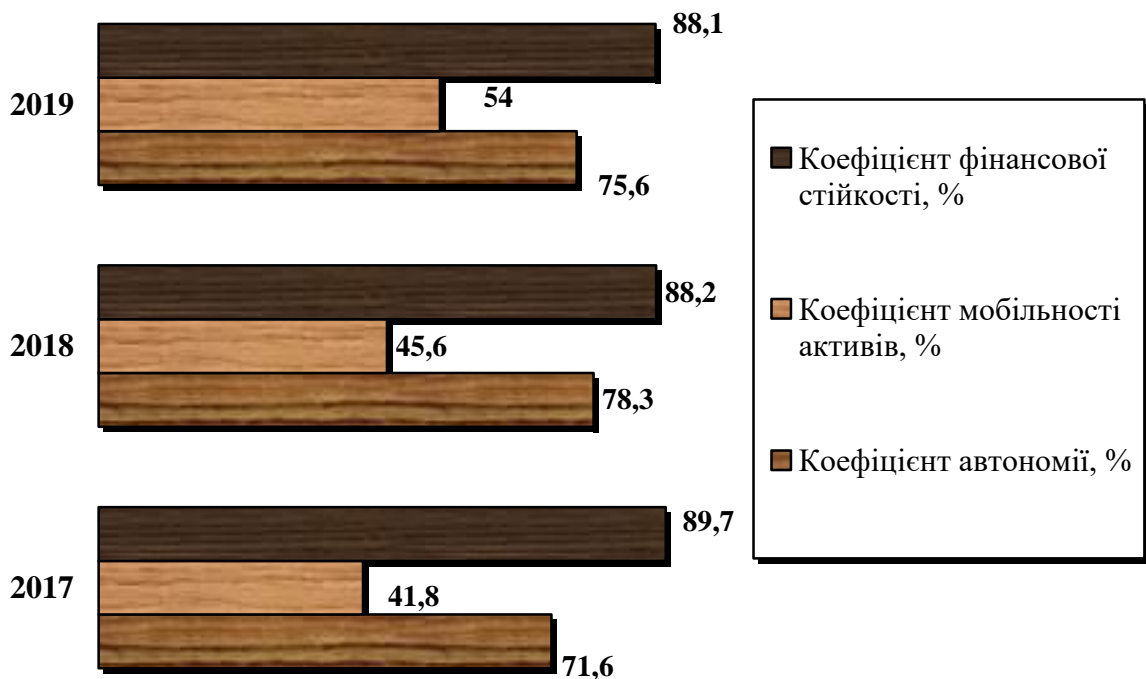


Рис. 2.8. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки

Протягом звітного року коефіцієнт автономії (незалежності) збільшився на 4% у 2019 році порівняно з 2017 роком. Також, забезпеченість

Товариства у 2019 році на рівні 75,6% власними засобами – запорука фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх кредиторів, тобто, можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів та бути майже незалежним від зовнішніх позикових засобів.

Коефіцієнт мобільності активів 54% у 2019 році. Коефіцієнт фінансової стійкості практично незмінний впродовж всього аналізованого періоду – близько 88,7%..

Наступним проаналізовано ліквідність ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз ліквідності ТОВ «ШТП «Маяк» у 2017-2019 роках

№ з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Бажане значення	Станом на кінець року			Відхилення	
				2017	2018	2019	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.заг} = OA / ПЗ$	≥ 2	4,1	3,9	4,5	0,4	0,6
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.пром} = (ГК + ПФІ + ДЗ) / ПЗ$	$\geq 0,7$	2,2	1,64	1,19	-1,01	-0,45
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.л.} = (ГК + ПФІ) / ПЗ$	$\geq 0,2$	1,0	0,66	0,64	-0,36	-0,02

Впродовж аналізованого періоду загальний коефіцієнт ліквідності збільшився на 0,4 ум.п., а його значення більше нормативного. Проміжний коефіцієнт ліквідності зменшився на 1,01 ум.п., однак за увесь аналізований час його результат відповідає рівню нормативного значення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має типовий характер спаду, однак в межах нормативу.

Тож, підбиваючи результати проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки варто зазначити наступне.

У 2019 році ТОВ «ШТП «Маяк» збільшило масштаби виробництва продукції та його збуту порівняно з 2017 роком на 283 тис.грн. Поряд з цим, аналізовані показники звітного 2019 року зменшилися у порівнянні з 2018 роком. Внаслідок росту операційних витрат, результат від операційної діяльності має протилежну тенденцію спаду, що також відобразилося на спаді чистого прибутку Товариства за 2017-2018 роки, а у 2019 році вони переросли у збитки.

Витрати підприємства впродовж 2017-2019 років збільшилися на 1784 тис.грн., що відбулось через збільшення собівартості продукції та послуг на 1654 тис.грн., адміністративних витрат – на 154 тис.грн.. Поряд з цим, інші операційні витрати зменшилися на 36 тис.грн.

Рентабельність операційних витрат та продукції ТОВ «ШТП «Маяк» упродовж 2017-2018 років суттєво скоротилася, а у 2019 році діяльність товариства взагалі була нерентабельною.

Середньорічна вартість активів (майна) підприємства у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилася, різниця склала 643 тис. грн., що відбулось внаслідок зменшення як оборотних, так і необоротних активів.

Структуру активів Товариства займають фактично порівну як оборотні, так і необоротні активи, що пов'язано зі спеціалізацією досліджуваного підприємства, а саме виробництвом та торгівлею продукції (фактично 90% - експорт).

Зменшення обсягів оборотних активів за досліджуваний період відбулося внаслідок скорочення величини запасів підприємства (сировина та матеріали, готова продукція) на 63 тис.грн.; дебіторської заборгованості – на 391 тис.грн. поточних фінансових ресурсів – на 238 тис.грн. За аналізованими показниками скорочення активу є достатньо сутєвим за їх параметрами.

Необоротні активи Товариства також зменшилися, і у 2019 році склали 2192 тис.грн., що відбулось внаслідок зменшення вартості основних засобів.

Середньорічна вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу також зменшилася на 643 тис. грн. у 2019 році порівняно з 2017 роком через зменшення маси нерозподільного прибутку.

Протягом звітнього року фінансова автономія Товариства дещо зросла, а його забезпеченість власними засобами складає на рівні 75,6%. Ліквідність підприємства також в межах нормативного значення.

В цілому, діяльність підприємства у розрізі динамічного аналізу показала, що ефективність функціонування ТОВ «ШТП «Маяк» у 2017-2018 роках впала, а у 2019 році Товариство стало взагалі збитковим. Майно зменшилося, але даний об'єкт дослідження все ще залишається ліквідним та платоспроможним, працюючи переважно на власних засобах.

2.3 Управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК», оцінка його ефективності

ТОВ «ШТП «МАЯК» - підприємство легкої промисловості.

На сьогодні легка промисловість – один із базових стратегічних сегментів національної економіки, який забезпечує 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку. В Україні функціонує понад 2,3 тис. малих і середніх підприємств легкої промисловості, на яких задіяно близько 85 тис. працівників, а річні обсяги виготовленої ними продукції досягають 22 млрд. грн. Виробництво в основному зосереджене на середніх підприємствах (що становлять 14% від загальної кількості підприємств легкої промисловості) – вони реалізують майже 80% продукції, тоді як на 2014 малих підприємств (решта 86%) припадає лише близько 20% продукції [25, с. 42].

Згідно даних [26], легка промисловість України (як і Італії та Німеччини) спеціалізується на виготовленні продукції кінцевого споживання, частка якої у структурі випуску (за сегментами споживання) у 2017 році

становила 60,76%, а у 2015-му навіть досягла 82,90% (рис. 2, за даними). Однак, попри таку спеціалізацію, у 2017 році потреба внутрішнього ринку у товарах легкої промисловості на 87,22% покривалась імпортом.

Майже 80% випуску продукції легкої промисловості ЄС виробляється у шести країнах: Італії, Німеччині, Іспанії, Франції, Великій Британії і Португалії [27].

Проведений аналіз ринку дозволив визначити його основні властивості та характеристики, зведені у результаті SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - SWOT-аналіз легкої промисловості

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Значний досвід Кваліфікований персонал Якісне пошиття Демократичні ціни Висока етнокультура та традиції (вишиванка як імідж) Вигідне географічне розташування Наявна потужна спадщина з часів Радянського Союзу (фабрики) Потенціал для нарощення необхідного сировинного забезпечення</p>	<p>Нерівні умови конкуренції на внутрішньому ринку Несталість податкового законодавства Застарілий механізм контролю безпеки продукції Низька продуктивність праці Дефіцит кваліфікованих кадрів Обмежений вибір сировини Дотепер у більшості не експортуються готові національні продукти, а надаються лише послуги з пошиття одягу чи взуття з давальницької сировини Співпраця з європейськими партнерами базується на виконанні окремих трудомістких операцій, тоді як закупівля, продаж, проектування та логістика виконуються замовником Значне скорочення випуску ПЛП¹ через скорочення доходів населення та стрімке зниженням обсягів державного замовлення на пошиття професійного одягу Відставання України з виробництва ПЛП від Польщі – у 6 разів, від Німеччини – у 21 раз, а від Італії (лідера серед країн ЄС у цьому сегменті переробної промисловості) – у 73 рази Висока залежність національної економіки від імпорту ПЛП через невисокий рівень забезпеченості вітчизняних виробництв власною продукцією проміжного споживання Висока залежність від імпорту виробничих ресурсів (основних засобів, сировини та матеріалів)</p>

	Імпорт вживаних товарів
Можливості	Загрози
<p>Активно розвиваються текстильні, швейні, трикотажні, шкіргалантерейні, хутряні та інші виробництва</p> <p>Бюджетні надходження потенційно можуть суттєво збільшитися за рахунок імпортозаміщення на внутрішньому ринку та якісного покращання структури експорту, передусім шляхом зниження у ньому частки готової продукції, виготовленої з давальницької сировини</p> <p>Відновлення (із подальшим нарощенням) сировинного забезпечення текстильних та інших виробництв</p> <p>Створення конкурентних умов для учасників внутрішнього ринку продукції (розробка й упровадження відповідних нормативних, технічних і кадрових заходів, спрямованих на ліквідацію потоків сірого імпорту одягу і взуття в Україну, а також нелегального внутрішнього випуску)</p> <p>Збільшення (за умови несуперечності з правилами Світової організації торгівлі) ставок мита і податку на додану вартість на імпорт одягу, взуття, а також сировини, тканин, фурнітури та іншої продукції легкої промисловості</p>	<p>Сформована діюча структура світового ринку легкої промисловості (Італія, Німеччина, Іспанія, Франція, Велика Британія і Португалія)</p> <p>Ріст тіньового товарообороту в даному сегменті економіки</p> <p>Пандемія короно вірусної інфекції</p> <p>Ріст рівня безробіття</p> <p>Непідтримка з боку держави (відсутність належної нормативно-правової площини врегулювання цього сектору економіки)</p> <p>Невпровадження реєстраторів розрахункових операцій (у т. ч. програмних) для усіх суб'єктів торгівельної діяльності</p>

¹ ПЛП – продукція легкої промисловості

У підсумку слід констатувати, що розвиток української легкої промисловості стримує наявність трьох ключових проблем [25, с. 47]:

1) висока залежність від імпортних сировини, матеріалів і комплектуючих, зокрема тканин (передусім із бавовни та льону), шкіри, вовни, фурнітури, ниток, а також основних засобів;

2) низька цінова конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку, спричинена сприятливими умовами для офіційного і сірого імпорту вживаного одягу та взуття, нелегального внутрішнього випуску, а також контрабанди тканин і готових виробів;

3) зосередженість значної частини виробництв (надто у Західному регіоні) на виготовленні продукції з давальницької сировини (рис. 2.9).

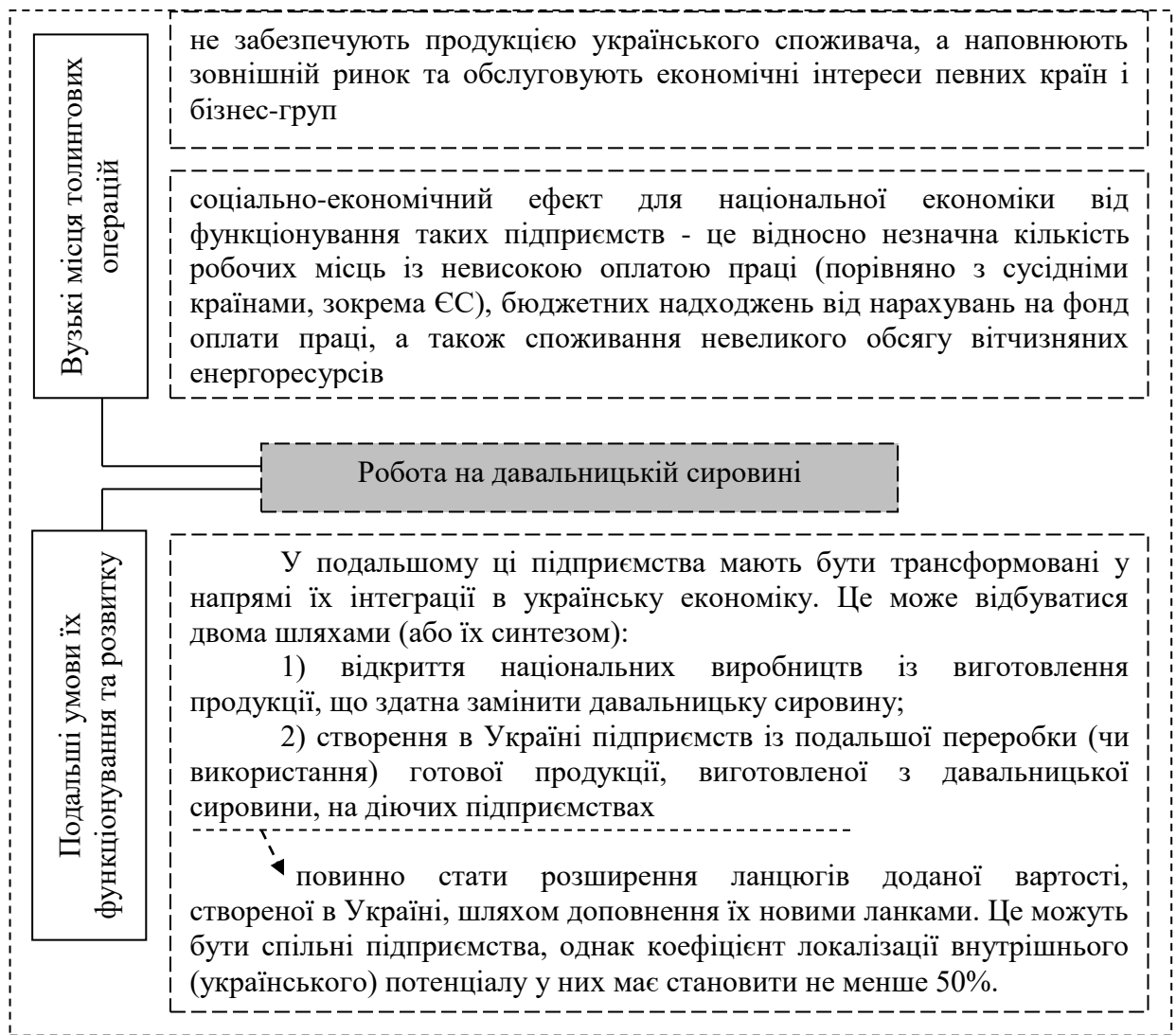


Рис. 2.9 Вузькі місця толінгових операцій вітчизняних суб'єктів легкої промисловості, напрямки їх усунення

У табл. 2.15-2.18 наведено окремі результати оцінювання зовнішнього ділового середовища Товариства.

Таблиця 2.15 – Основні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ШТП «Маяк»

Група факторів	Опис факторів	Ступінь впливу на діяльність			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
1	2	3	4	5	6
Політичні	Цінова та митна політика, система оподаткування, емність ринку, законодавство та діяльність органів влади, ін.		X		Стабільність політичної ситуації Аналіз політичних та законодавчих аспектів ринку галузі, адаптація до них

продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Фінансово-економічні/комерційні	Наявність фінансових ресурсів (власних/залучених); особливості застосування сировини; готовність до інноваційної діяльності (проектування і конструювання нових моделей виробів); маркетингові дослідження (вивчення попиту, відповідність модним тенденціям ринку); якість маркетингового менеджменту за напрямком товарної, цінової та збутової політик	X			Освоєння випуску нової продукції на основі вивчення вимог та запитів споживачів; розвиток ділових відносин та укладення договорів із найбільш надійними та вигідними постачальниками сировини, комплектуючих, устаткування; оцінка позицій конкурентів, утримання їх в полі зору; розвиток інфраструктури, ін.
Виробничо-технологічні	Технічний рівень підприємства; рівень кваліфікації та оплати працівників; технології виробництва продукції; наявність оборотних коштів підприємства; наявність складських та торгових приміщень			X	Підготовка кваліфікованих кадрів, придбання нового обладнання; використання методик розробок нових продуктів, що відповідатимуть запитам ринку
Соціальні	Низький рівень життя населення			X	Підвищення рівня життя населення; належна мотивація
Примітки	Основними факторами, які впливають на діяльність підприємства є складна економічна ситуація в країні, що стримує виробництво та збут продукції на вітчизняний ринок, а також недостатня забезпеченість фінансовими, технічними та кадровими ресурсами				

Таблиця 2.16 – Інформація про найбільш впливових конкурентів з основної продукції

Найменування продукції (виду продукції)*	Найменування конкурента	Країна походження конкурента	Ступінь конкуренції**		
			незначний вплив	середній вплив	значний вплив
1	2	3	4	5	6
Сорочка чоловіча	ВАТ «Каштан» м. Київ	Україна		x	
Сорочка чоловіча	Володимир-Волинська швейна фабрика	Україна		x	
Блузка жіноча	ВАТ «Весна» м. Львів	Україна		x	

*До переліку заносяться дані про продукцію (товари, роботи, послуги), обсяги реалізації якої становлять 10% та більше від загального обсягу реалізації.

**У відповідній графі проставляється помітка «x».

Таблиця 2.17 - Інформація про основну продукцію, що виробляє ТОВ «ШТП «Маяк»

Найменування продукції (виду продукції)*	Торгові марки, під якими здійснюється збут продукції	Код товару (товарної групи) за ТНЗЕД**	Одиниця виміру	Обсяг виробництва в натуральних одиницях	Обсяг виробництва у грошовому виразі (у діючих цінах) (тис.грн.)	Чистий дохід (виручка від реалізації за звітний період) (тис.грн.)
1	2	3	4	5	6	7
Сорочка чоловіча	«Хоманн»	6205	тис.шт.	80.600	2853,74	3180,3
Блузка жіноча	«Маерлайн»	6206	тис.шт.	70.100	2733,3	3046,2
Інші швейні вироби	х		тис.шт.	16.800	859,04	957,4
Інші товари (послуги)	х					232,1
Усього: (рис. 2.10)					6446,08	7416

*До переліку заносяться дані про продукцію (товари, роботи, послуги), обсяги реалізації якої становлять 10% та більше від загального обсягу реалізації (у вартісному виразі).

**ТНЗЕД – «Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності».

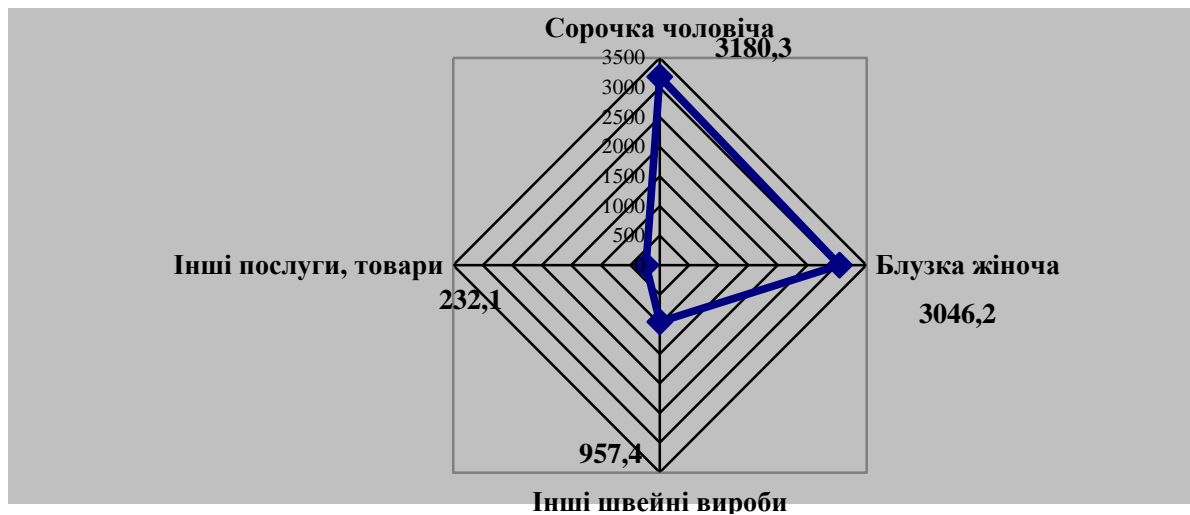


Рис. 2.10. Структура доходів ТОВ «ШТП «МАЯК» за видами діяльності, тис.грн.

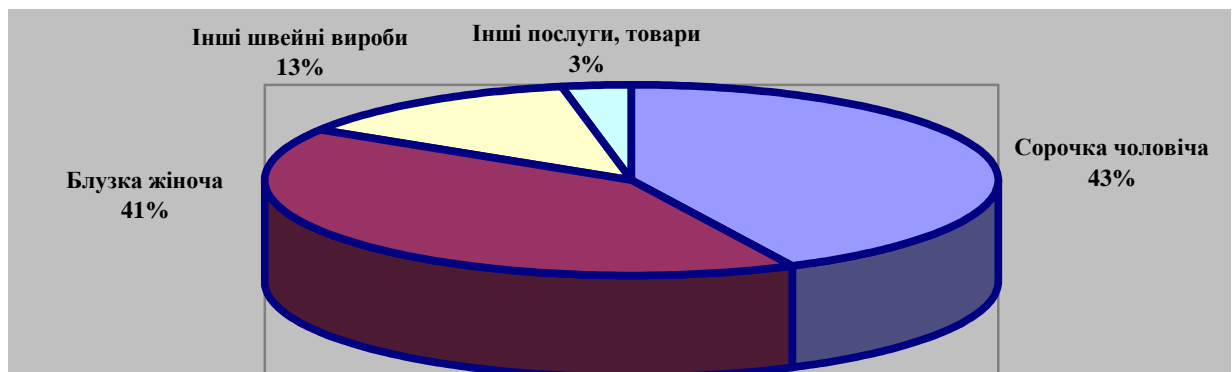


Рис. 2.11. Структура доходів ТОВ «ШТП «МАЯК», %

Згідно даних табл. 2.17, у загальній структурі доходів ТОВ «ШТП «МАЯК» найбільшу вагу доходів складають сорочки чоловічі, яких у 2019 році було реалізовано у кількості більш як 80 тис.од. на загальну вартість 3180,3 тис.грн., що складає – 42,9%; другу позицію займають блузки жіночі – 41,1%, їх було реалізовано у кількості більше 70 тис.од. на суму 3046,2 тис.грн., решту 12,9% - інші швейні вироби (корпоративний одяг та уніформа, легкий жіночий одяг, трикотажні вироби) та 3,1% інші послуги (машинна вишивка – рекламно-сувенірні футболки та бейсболи, уніформа та спецодяг (для медпрацівників, магазинів, фабрик), традиційні українські вишиванки, традиційні обрядові українські рушники, предмети інтер'єру (скатертини, серветки, рушники), настільні прапорці, шеврони, вимпели).

Таблиця 2.18 - Інформація про сировинну базу, основні характеристики споживачів продукції (послуг) ТОВ «ШТП «Маяк» та розподіл споживачів за регіонами України та зовнішніх ринках

Найменування продукції (виду продукції)*	Сировинна база для виробництва (Україна, країни СНД, зарубіжжя)**	Частка в загальному обсязі реалізації (за регіонами) (%)		
		Україна	Країни СНД та Балтії	Країни дальнього зарубіжжя
Сорочка чоловіча	зарубіжжя	0.200	0.000	42.000
Блузка жіноча	зарубіжжя	0.000	0.000	41.400
Інші швейні вироби	зарубіжжя	0.000	0.000	15.400
Усього:		0.200	0.000	99.800

*До переліку заносяться дані про продукцію (товари, роботи, послуги), обсяги реалізації якої становлять 10% та більше від загального обсягу реалізації.

**Заповнюють емітенти, які займаються виробництвом.

Згідно даних діяльності ТОВ «ШТП «МАЯК», основний вид його діяльності - виробництво швейних виробів, а саме: чоловічі сорочки та жіночі блузки. Слід зазначити, що з 2000 року підприємством освоєно технологію виробництва на експорт суконь, спідниць та брюк чоловічий та жіночих. У 2003 році на підприємстві впроваджено у виробництво 80 нових моделей виробів зазначеного асортименту. Важливо, що у 2018 році зросло

виробництво чоловічих сорочок та жіночих блузок з власних матеріалів на експорт. Окрім того, підприємство приймає замовлення від українських фірм на виготовлення високоякісних чоловічих сорочок за новими технологіями, у т.ч. вишивання [28].

У зв'язку зі складною економічною ситуацією в країні та проблемами зі збутом продукції на вітчизняному ринку, підприємство займається в основному виготовленням швейних виробів з давальницької сировини іноземних замовників (толінгові угоди). Оскільки у 2019 році зменшились замовлення іноземних фірм, то виробництво продукції скоротилось на 5,55 %. З метою покращення ситуації, в кінці поточного року підприємство уклало угоду з польсько-французькою фірмою на виготовлення жіночих блузок [28].

Згідно даних табл. 2.18 видно, що сьогодні ТОВ «ШТП «МАЯК» практично повністю працює на замовлення іноземних компаній – давальників сировини та замовників послуг. Для іноземних компаній така співпраця є вкрай вигідною через можливість отримати високу якість роботи за низькою ціною (дешева робоча сила), а також, можливість отримувати готову продукцію не маючи виробничих потужностей.

Для ТОВ «ШТП «МАЯК» в умовах економічної кризи, така співпраця є також важливою, оскільки підприємство забезпечене роботою. Негативним моментом даної співпраці є те, що досліджуване підприємство фактично є лише робочою силою, тоді як можливості його здатні забезпечити йому більш ефективний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Планом виходу Товариства зі стану збитковості є пошук клієнтів на продукцію підприємства на вітчизняному ринку, а також покращення асортименту товарної продукції. Одним з вузьких питань, які існують на підприємстві є нестача висококваліфікованих кадрів швачок. Вирішенням даної проблеми є підготовка їх на власній виробничій базі. Висока конкуренція вимагає вдосконалення технологій виробництва. Для цього заплановано закупити нове високопродуктивне імпортне обладнання [28].

Структуру асортименту основної продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» подано у таблиці 2.19 та на рис. 2.12.

Таблиця 2.19 – Структура асортименту основної продукції – чоловіча сорочка ТОВ «ШТП «МАЯК»

Асортимент		
Ширина	Глибина	Насиченість
1	2	3
Сорочка з довгим рукавом	46	Сорочка чоловіча голуба, світло-рожева в рожеву дрібну клітинку, біла з білим гудзиком, біла з чорним гудзиком, біла з чорно-білим гудзиком, біла з чорними гудзиками, внутрішньою стійкою та манжетами, шампань, біла, з синіми петлями і гудзиками, з бордовими петлями і гудзиками, у клітинку 5 видів (приталена (Slim-Fit) без кишені; приталена з однією кишенею з синім кантом по краю планки темно-синя; рукав довгий з патою; рукав довгий з налокитниками; н... склад тканин), у червоний горошок, темно-синя у голубі дельфіни, темно-синя з сірим відтінком та синіми ромбами, темно-сіра з чорними трикутниками, темно-синя з коричневим відтінком та крапками, світло-бежева, світло-сіра, голуба, фіолетова, рожева, світло-фіолетова, синя, бордова, темно-синя з червоними петлями, чорна з червоними петлями, біла у коричневу та синю клітинку, темно-синя в зелену та білу клітинку з внутрішніми манжетами, стійкою та планкою темно-синьою, синьо-жовта, червоно-чорна, сіро-чорна, чорно-коричнева, в оранжево-синю клітинку, біла у червону клітинку, біла у синю клітинку, рожева, голуба, рожева з чорною краваткою, голуба з чорною краваткою, чоловіча - червона комбінована
Сорочка з коротким рукавом	10	Сорочка чоловіча біла з білим гудзиком, з чорно-білим гудзиком, шампань, Lighthouse ТМ – оранж, з синіми петлями і гудзиками, сіро-чорна, рожева, голуба, фіолетова, бордова

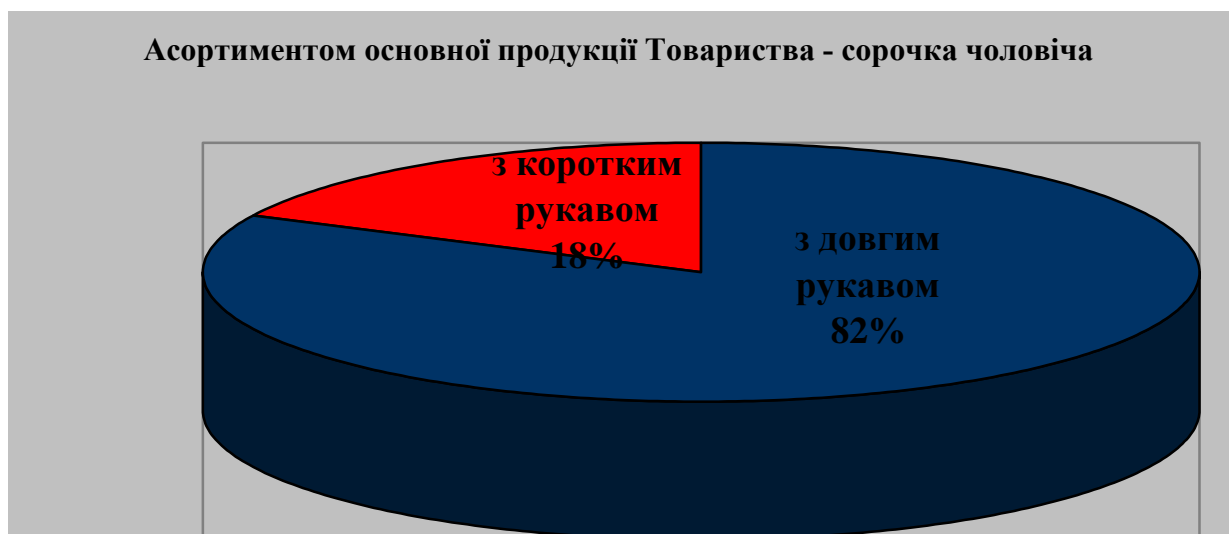


Рис. 2.12. Асортимент основної продукції ТОВ «ШТП «МАЯК»

Згідно даних наочних матеріалів, ширина товарної номенклатури ТОВ «ШТП «МАЯК» складає 2 асортиментні групи: сорочка з довгим та коротким рукавами. Загальна кількість асортиментних позицій складає 46 найменувань, з яких, 46 – 82% складають сорочки з довгим рукавом, решта 18% - коротким. Слід зазначити, що наявність глибокого асортименту продукції дає можливість даному об'єкту забезпечувати попит різних вимог та запитів споживача.

Наступним у табл. 2.20 подано асортиментну структуру продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» в цілому по усій продукції з середніми цінами.

Таблиця 2.19 – Структура асортименту основної продукції – чоловіча сорочка ТОВ «ШТП «МАЯК»

№ з/п	Найменування асортиментного ряду, насиченість	Глибина	Цінова пропозиція асортиментного ряду, грн./од.
1	2	3	4
1	Чоловіча сорочка	56	350-400
2	Дитячі сорочки	25	200-285
3	Жіночі блузи	15	150-500
4	Жіночі кофтини	19	210-370
5	Одяг корпоративний, фірмовий для персоналу компаній (жіночі, чоловічі, короткі, довгі, комбінезони, у кольорі, принтовані)	х (на замовлення)	350-900
6	Халати (жіночі, чоловічі, короткі, довгі, у кольорі, принтовані)	18	550-950
7	Одяг професійний для хірургів (чоловічі, жіночі)	2	1220-1350
8	Одяг фірмовий для медичних сестер (костюми, халати, туніки)	8	600-850
9	Домашні простинні (на гумці махрова, півтора спальна бязь, двоспальна бязь, Євро бязь)	4	116-251
10	Наволочки і напірники на домашні подушки (страйп сатин, сатинова, ранфорс, з полисатин, поліестир у кольорах, розмірах)	22	20-146
11	Постільна білизна у комплектах (полуторка, двоспальний, Євро у кольорах, принт)	х (на замовлення)	530-1095

Як видно, досліджуване ТОВ «ШТП «МАЯК» має достатньо широкий асортимент продукції, який складає щонайменше 169 найменувань продукції які складають його глибину. Ціна продукції має певні коливання через відмінність продукції. загалом, її можна поділити на три категорії:

- 1) сорочки, блузи, кофти – середня ціна складає 308 грн./од.;
- 2) робочий одяг, у т.ч. медичний – 846,25 грн./од.;
- 3) постіль – 359,67 грн./од.

Згідно даної класифікації, найменшою середньою ціною є продукція першого ряду, а саме – жіночі блузки та кофтинки; другою – постіль, а саме – наволочки та напірники. Найдорожчою є продукція другого ряду через її високу якість тканин, оздоблення (кишені, виточки, крій, ін.) та індивідуальний підхід.

Якщо аналізувати основних ринкових конкурентів, то можемо відзначити наступних окремих представників (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Конкуренти ТОВ «ШТП «МАЯК» за продукцією

№ з/п	Найменування продукції	Перелік окремих конкурентів
1	2	
1	Чоловіча сорочка	інтернет-магазин LeBoutique, FabrikStyle, soro4ka, БАТ «Каштан», Володимир-Волинська швейна фабрика
2	Дитячі сорочки	інтернет-магазин LeBoutique, soro4ka, «Tinstyle»
3	Жіночі блузи	інтернет-магазин LeBoutique, kasta, «Lady cat», LOOK&BUY, Модная Леди, КАOshop, «Пишна пані», БАТ «Весна»
4	Жіночі кофтини	
5	Одяг корпоративний, фірмовий для персоналу компаній	агентстві KOLORO, corporatex.kiev, сервісна компанія «Інвайт», CaspianSat, Maritex, «OZON», ін.
6	Халати	інтернет-магазин kamala, «Марія», «LIST», ТМ «Люди в білому», ТМ «Грація», Prozorro Market, md-hero, «Uniformus», «Модний доктор», «Макси-мини», «OZON», «Allbiz», ін.
7	Одяг професійний для хірургів	
8	Одяг фірмовий для медичних сестер	
9	Домашні простинні	інтернет-магазин sweet-home, «Ярослав», «Застелі», edem-textile, mamatato, domashniy, Postelok, Sleeper Set, Zasteli Posteli, TIME TEXTILE, СонКотон, JYSK, Mona Liza MAJOLICA, La Scala, БАТ «ТЕКСТЕРНО», ПанТекстиль, іbud Тернопіль, eney-plus (Тернопільська фабрика), ін.
10	Наволочки і напірники на домашні подушки	
11	Постільна білизна у комплектах	

Аналізуючи дані табл. 2.20 слід додати, що сьогодні конкуренція на ринку легкої промисловості, зокрема з визначених груп товарів – сорочки, спецодяг та постіль є достатньо високою. Найбільш поширеним конкурентом для усіх категорій товарів слід вважати інтернет-магазини, які є доступними, мають глибокий асортимент пропозицій з доступними цінами. Найбільшу кількість конкурентів виявлено саме з пошиття та продажу групи №3 – домашні простинні, наволочки, постелі.

Якщо аналізувати конкурентів основної продукції ТОВ «ШТП «МАЯК», то далі описано певні конкуруючі позиції основних конкурентів:

1) інтернет-магазин LeBoutique має більш ширший асортимент; є додаткова позиція ширини асортименту – спортивні сорочки; є позиції з нижчими цінами, так, акційна пропозиція на окремі сорочки складає навіть 79 грн./од.

2) FabrikStyle – сучасна Львівська компанія, яка виробляє чоловічі сорочки високої якості під особистим брендом, має широкий асортимент сучасних та класичних моделей за потовими цінами.

3) інтернет-магазин soro4ka – має надзвичайно широкий асортимент: приталені (313 позицій); напівприталені (483), класичні (207), великі (71), поло сорочки (47), дитячі (25), вишиті (9), на довгий рукав (802), короткий рукав (202); окрім того, підприємство пропонує суміжні товари – краватки та метелики до сорочок; ціна пропозиція широка.

Важливим етапом даного кваліфікаційного дослідження посідає аналіз якості управлінських процесів Товариства, у т.ч. його збутовою діяльністю. Тому, у табл. 2.21 здійснено системно-функціональний аналіз зазначеного напрямку.

Таблиця 2.21 – Системно-функціональний аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК»

Система основних функцій з управління збутовою діяльністю Товариства	Структура виконавців з числа управлінців											
	Директор	Секретар-референт	Заст. дир. з фін. роботи та бухгалтеру	Заст. дир. з виробництва	Перекладач	Брокер	Менеджер з продажу продукції	Менеджер із ЗЕД	Інженер-програміст	Інспектор з кадрів	Зав. господарством	Зав. складом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Планування:</i>												
ідентифікація цілей збутової діяльності	+						+	+				
підготовка прогнозів щодо реалізації продукції			+				+	+				
розробка стратегій управління збутом												
розробка і координація планів постачання продукції							+	+				
планування оптимальних господарських зв'язків	+						+	+				
ідентифікація каналів збуту продукції							+	+	+			
планування зовнішньоторговельних операцій	+						+	+	+			
планування заходів зі збуту продукції	+						+	+				
складання кошторису збуту та розподілу продукції, доходів від її реалізації			+				+	+	+			
<i>Організація:</i>												
оптимізація організаційної структури збутового менеджменту	+		+									
реалізація стратегій управління збутом												
розподіл ресурсів	+		+									
укладення договорів з посередниками щодо збуту продукції	+	+	+		+		+	+	+			
реалізація заходів зі збуту продукції				+		+	+	+	+		+	+
підготовка / підвищення кваліфікації персоналу, що задіяний у збутовій діяльності	+	+								+		
<i>Стимулювання:</i>												
підвищення потреби споживачів у придбанні продукції компанії							+	+				
зростання обсягів продажів клієнтам та посередникам							+					
<i>Контроль (регулювання та координація):</i>												
оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей зі збуту продукції	+		+									
оцінювання ефективності стратегій управління збутом												
аналіз товарного портфеля підприємства	+						+	+				
аналіз якості збутової мережі	+						+	+				
оцінювання конкурентоспроможності підприємства з напрямку збуту продукції							+	+				
ідентифікація ризиків збутової діяльності та розробка заходів з їх уникнення												
Ступінь участі учасників, %	48	9	26	4	4	4	65	61	22	4	4	4

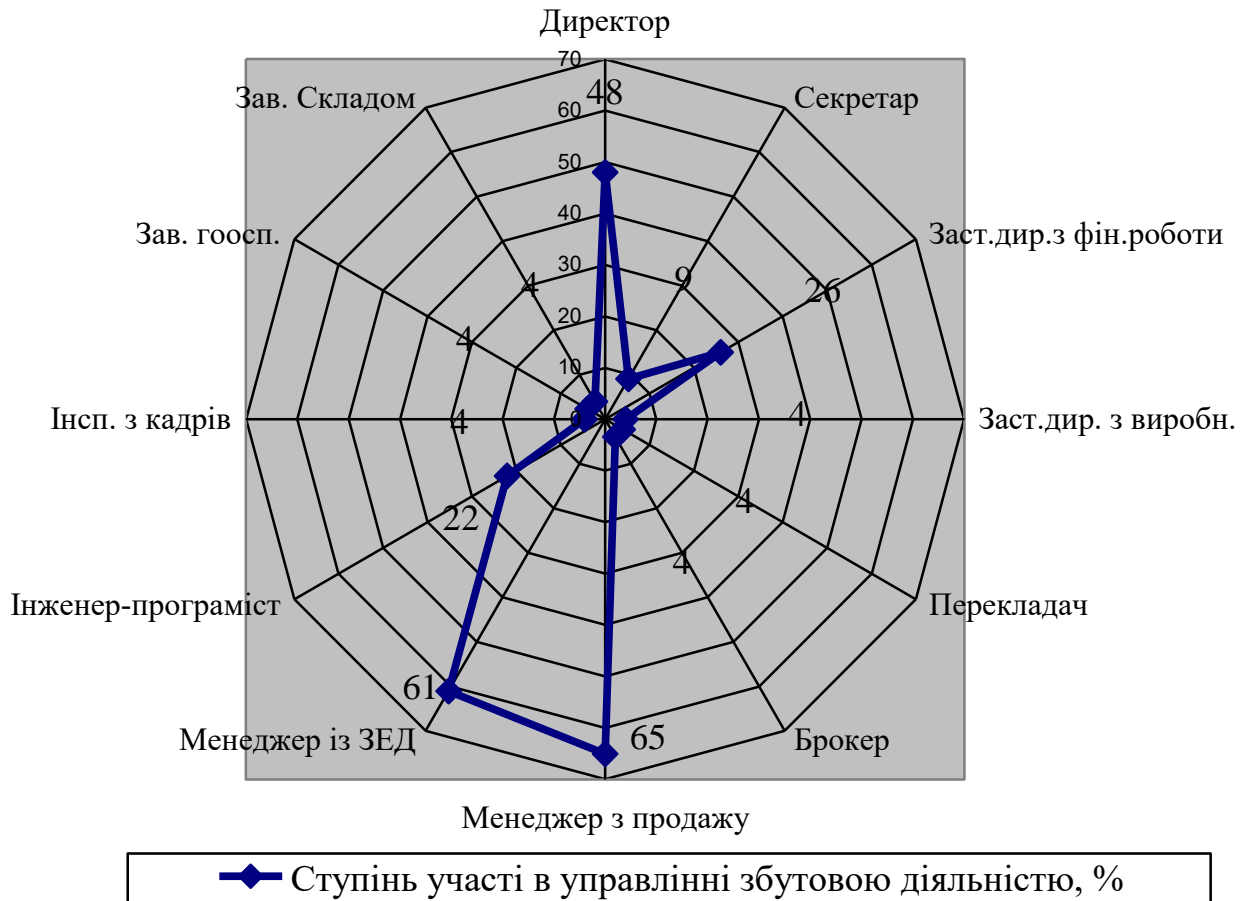


Рис. 2.13. Ступінь участі управлінців ТОВ «ШТП «МАЯК» в процесі управління його збутовою діяльністю

Подані результати оцінки рівня виконання управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК» показали, що найбільшу роль в забезпеченні управління даного напрямку відіграють менеджер з продажу, менеджер із ЗЕД, директор, заступник директора з фінансів та інженер-програміст.

Серед визначеного переліку функцій виконуються більшість з них, за винятком питань, що пов'язані з стратегічним плануванням та виконанням стратегії. На разі, підприємство працює за налагодженою схемою виконання функцій як надавач послуг на основі виконання толінгових операцій. Відповідно, основний відсоток доходу ТОВ «ШТП «МАЯК» - це результати зовнішніх операцій. Вважаємо, що підприємство недопрацює в плані роботи на внутрішньому ринку, тим самим, обмежує себе у можливостях додаткових економічних вигод.

РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ШТП «МАЯК»

3.1 Впровадження стратегії управління збутовою діяльністю Товариства

Аналіз управління збутовою діяльністю ТОВ «ШТП «МАЯК» показав, що сьогодні дане Товариство працює на основі давальницької сировини (толінгові операції) іноземних контрагентів з Австрії, Бельгії, Німеччини, Польщі. Предметом співпраці є пошиття чоловічих сорочок та жіночих блузок. У структурі доходів ці види продукції складають майже 84% всіх доходів підприємства.

Аналіз управлінської підсистеми показав, що в системі управління збутом відсутнє якісне планування даного напрямку. Підприємство працює в звичному режимі виконавця надавача послуг, не зосереджуючись на можливостях ринку, його сегментації та конкуренції. Слабо також здійснюється оцінка зовнішніх ризиків.

Серед управлінців питаннями збуту безпосередньо займаються менеджер з продажу, менеджер із ЗЕД, інженер-програміст, брокер, а також директор, заступник директора з фінансів та інші управлінці у деякій мірі з певного функціонального напрямку.

Виходячи з фінансового становища ТОВ «ШТП «МАЯК» станом на 2019 рік (збитки товариства складають -910 тис.грн.), важливо визначити програму дієвих заходів із вдосконалення управління збутовою діяльністю в економному форматі. Вважаємо, що основний акцент програми повинен бути зосередженим на зміну ринкового формату, тобто, він передбачає чітке розмежування та управління збутовою діяльністю товариства внутрішнього та зовнішнього ринків. Тому, ключового значення при цьому мають відіграти питання організаційних процесів збуту (виокремлення у структурі управління комерційного відділу).

Сьогодні у структурі управління ТОВ «ШТП «МАЯК» є окремі виконавці зі збуту, які безпосередньо підпорядковуються директору Товариства, що тим самим розсіює та певним чином, дублює виконання збутових функцій між її виконавцями, а також концентрує управлінський вузол даного напрямку в кабінеті самого директора, який окрім питань збуту забезпечує управління рештою напрямків керівництва Товариством.

Для того, щоб визначена програма була ефективно реалізованою, актуальною є розробка деяких аспектів стратегічного її планування.

Отже, переходячи до процесів формування та реалізації маркетингової збутової політики Товариства варто перш за все, розглянути базові деякі основи механізму організації роботи відділу збуту ТОВ «ШТП «МАЯК» та його взаємодії з маркетинговими інструментами просування продукції/послуг на внутрішній та зовнішній ринки.

Зважаючи на існуючі підходи щодо типізації організації роботи збутового відділу [29-31]:

- за географічним принципом;
- за товарним асортиментом (портфелі товарів);
- за функціональним принципом;
- за виділеними сегментами клієнтів;
- змішаним типом, варто зазначити, що пріоритетною передумовою

ефективної реалізації маркетингової збутової політики Товариства та провадження діяльності у відповідності до визначених його стратегічних цілей є забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами.

Зважаючи на позиції ТОВ «ШТП «МАЯК» сьогодні, та вже сформовану тактику функціонування, актуальною є організація роботи комерційного відділу з поєднанням географічного принципу та товарного асортименту.

Щодо першого принципу – географічного, то даний спосіб організації роботи підрозділу збуту Товариства має передбачає розподіл меж відповідальності між його виконавцями. Так кожен менеджер певного

напрямку – внутрішнього чи зовнішнього закріпленій за ним, виходячи з географічних та адміністративних кордонів ринку, на якому функціонує підприємство, або планує працювати.

Менеджер зі збуту в межах певного територіального напрямку відповідає:

- за налагодження ефективної роботи каналів збуту;
- взаємовідносин з локальними учасниками каналу збуту;
- забезпечення отримання підприємством прибутку та максимізацію збуту товарів/послуг.

Перевагами даного принципу організації роботи відділу збуту підприємства є:

- забезпечення широкого охоплення ринку;
- здійснення контролю за роботою менеджерів кожного з напрямків;
- зручність співпраці для клієнтів з одним і тим же менеджером, що покращує якість взаємодії підприємства з місцевим ринком, або з контрагентами зовнішнього ринку.

Організація роботи відділу збуту за портфелями товарів передбачає розподіл сфер діяльності та відповідальності менеджерів у відповідності до певних груп товарних позицій у зв'язку з тим, що вже сьогодні робота ТОВ «ШТП «МАЯК» на зовнішньому ринку здійснюється виключно з двома позиціями товару – сорочки чоловічі та блузки жіночі.

Решта ж товарного асортименту Товариства (табл. 2.19) спрямовані на внутрішній ринок, однак їх частка у структурі доходів зовсім мала.

Розмежування товарних груп за внутрішнім та зовнішнім ринками дозволить:

- уникнути конкуренції між менеджерами зі збуту;
- мінімізувати запаси товарів на складі за рахунок просування на ринок визначеного асортименту товару, що представлені в асортиментному ряді підприємства;

- робота менеджерів на одному з ринків та певною групою товарів протягом тривалого проміжку часу дає можливість вносити відповідні пропозиції на розгляд менеджменту щодо коригування цінової політики, покращення якостей товару та інформацію щодо нових потреб та запитів клієнтів;

- покращується рівень ефективності комунікацій через уникнення непорозумінь та зменшення часу на обслуговування одного клієнта.

Далі на рис. 3.1 визначено механізм управління Товариства.



Рис. 3.1. Організація механізму управління збутовою діяльністю Товариства

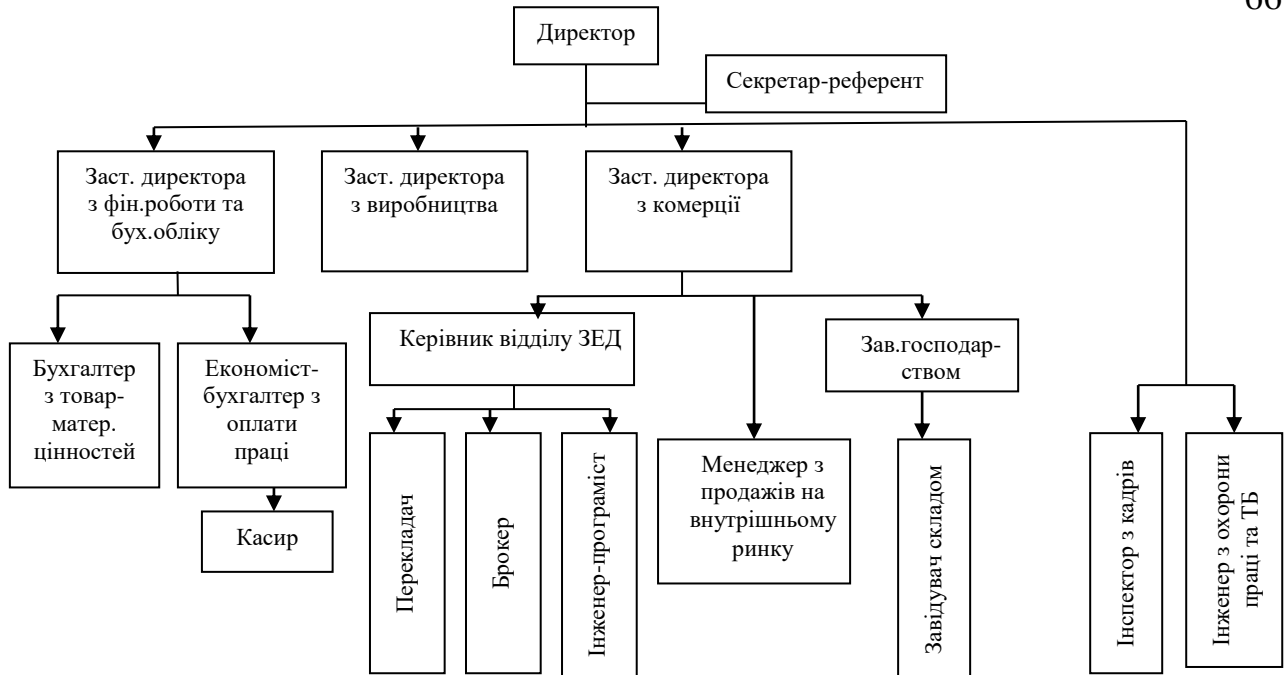


Рис. 3.2. Вдосконалена організаційна структура ТОВ «ШТП «Маяк» (на початковому етапі програми)



Рис. 3.3. Вдосконалена організаційна структура ТОВ «ШТП «Маяк» (на наступних етапах програми за умови росту ФЕП та розширення ринкових позицій)

Згідно даних рис. 3.2 та 3.3, проектування організаційної структури управління ТОВ «ШТП «МАЯК» передбачається у розрізі декількох етапів, залежно від масштабів збутової політики Товариства, її ефективності, сегментації ринку та його конкретних позицій на ньому.

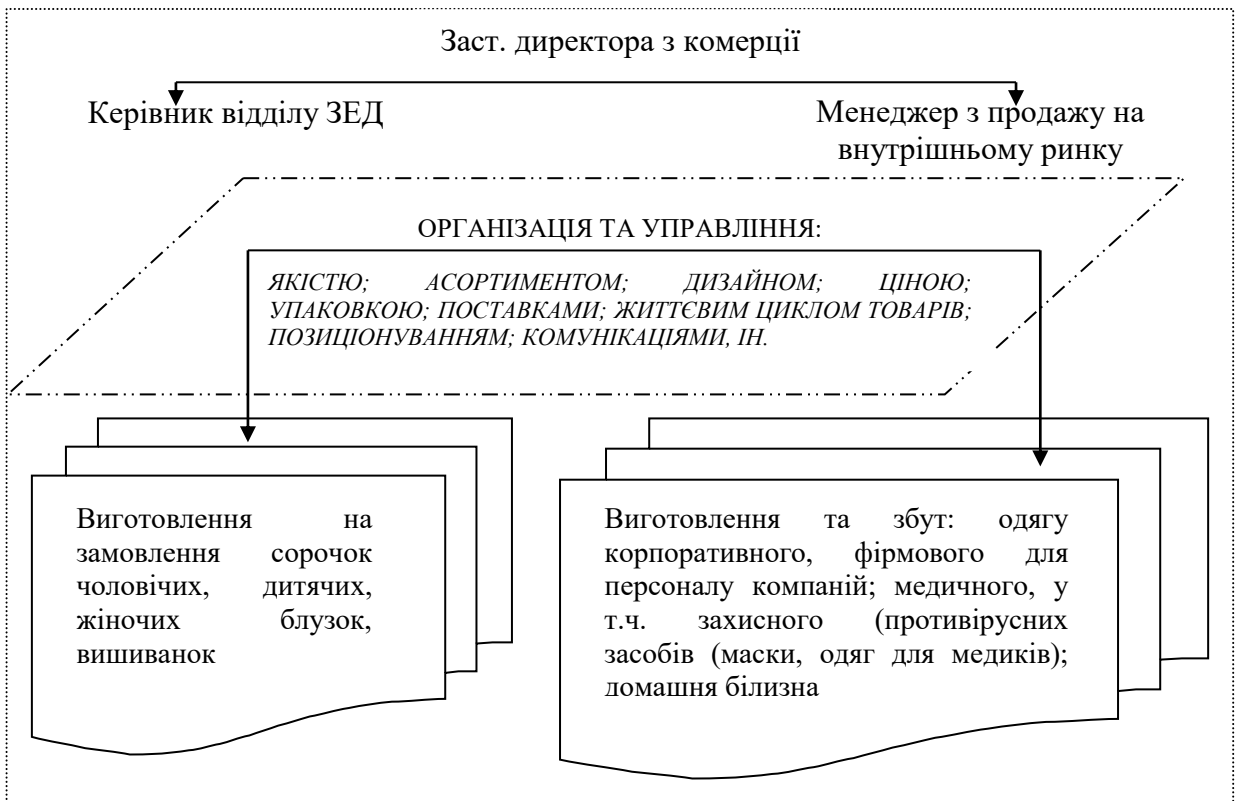


Рис. 3.4. Організаційна структура комерційного відділу за принципом географічного та товарного спрямування

Запропонована організаційна система комерційного управління передбачає інтеграцію роботи наступних підсистем:

- маркетингове стратегічне планування збутової діяльності;
- комунікаційна політика (управління цільовими ринками збуту);
- корпоративне управління;
- товарна політика;
- цінова політика;
- управління збутовим потенціалом;
- управління збутовими ризиками;
- підсистема маркетингового аудиту і контролю збутової діяльності.

Важливо зауважити, що управління розвитком підприємства необхідно здійснювати у межах стратегічного розвитку, практичні результати якого, передбачають не просто планування теоретично, але й реалізацію відповідно до заданих цільових параметрів при оптимальних витратах для отримання

максимальних результатів ФЕП (фінансово-економічні показники)

Товариства у встановлені строки.



Рис. 3.5. План реалізації стратегії збуту ТОВ «ШТП «МАЯК» на основі переваг його середовищ

3.2 Розробка планів реалізації стратегії збуту Товариства

У розрізі вище поданої моделі видно, що першочерговим аспектом проекту змін із вдосконалення управління збутовою діяльністю Товариства є організаційні, а отже, кадрові зміни. Далі у табл. 3.1 та 3.2 подано план кадрового забезпечення відділу комерції ТОВ «ШТП «МАЯК» та характеристика способів забезпечення відділу.

Таблиця 3.1 – План кадрового забезпечення відділу комерції ТОВ «ШТП «МАЯК»

Факт		Проект				
Найменування посади виконавців системи збуту	одиниць	Посадові позиції	Збереження посади	Прийняття на роботу	Переведення по посаді	Всього
Директор	1	Директор	1			1
Секретар-референт	1	Секретар-референт	1			1
Заступник директора з фінансової роботи та бухг. обліку	1	Заступник директора з фінансової роботи та бухг. обліку	1			1
Заступник директора з виробництва	1	Заступник директора з виробництва	1			1
Менеджер з продажу продукції	1	Заст. директора з комерції			1	1
Менеджер із ЗЕД	1	Керівник відділу ЗЕД			1	1
Перекладач	1	Перекладач	1			1
Брокер	1	Брокер	1			1
Інженер-програміст	1	Інженер-програміст	1			1
		Менеджер з продажів на внутрішньому ринку		1		1
Зав. господарством	1	Зав. господарством	1			1
Зав. складом	1	Зав. складом	1			1
Інспектор з кадрів	1	Інспектор з кадрів	1			1
ВСЬОГО	12	ВСЬОГО	10	1	2	13
Відсоток організаційних змін, %			77	8	15	100

Згідно даних табл. 3.1 відсоток організаційних змін складає 23%, з яких, 8% - зовнішнє залучення та 15% - внутрішнє забезпечення (ротація з підвищенням у посаді).

Таблиця 3.2 – Характеристика джерел кадрового забезпечення комерційного відділу ТОВ «ШТП «МАЯК»

Вакансія	Джерело	Характеристика джерела
1	2	3
Заст. директора з комерції	Внутрішнє	Перевагою даного методу є наявність досвіду та стажу роботи у галузі та в організації, професіоналізм, знання, збереження комерційної таємниці, ріст продуктивності та активності через мотивацію росту по ієрархічній драбині та
Керівник відділу ЗЕД		

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
		економічних вигод.
Менеджер з продажів на внутрішньому ринку	Зовнішнє	Перевагою даного методу є ймовірність появи в організації нового компетентного кандидата, не пов'язаного з певними умовами, а також, так званий приплив „свіжих думок”. Потенційні вади - більш триваліший період адаптації, можливе непорозуміння в колективі, зниження ефективності тих, хто сподівався на службове зростання

Як бачимо, що кожен з методів залучення кадрів має свої переваги, рішення про які приймаються безпосередньо директором Товариства. Слід зазначити, що процес набору та відбору для ТОВ «ШТП «МАЯК» не понесе жодних фінансових витрат, оскільки пошуком кандидата займатиметься інспектор з кадрів, який скористається сайтами jobs.ua та work.ua, а також розмістить дану пропозицію на корпоративному сайті ТОВ «ШТП «МАЯК».

Як відомо, мотивація кадрів здійснює високі стимулюючі впливи на продуктивність, патріотизм та задоволеність від здійснюваної роботи, тому далі у табл. 3.3 представлено план додаткової мотивації кадрів, що підпадають під дію організаційних змін (на першому етапі проекту).

Таблиця 3.3 - План матеріального стимулювання службовців з напрямку збутового управління

№ з/п	Посада	Кількість, осіб	Оклад ¹ , грн.	Надбавки, премії (за умови реалізації ефективних ТЕО), грн.	Місячний фонд оплати праці, грн.	Річний фонд оплати праці ² , тис.грн.
1	2	3	4	5	6	7
1	Заст. директора з комерції	1	11783,8 (+50%від ¹)	15%	13551,4	162,616
2	Керівник відділу ЗЕД	1	10998,3 (+40%від ¹)	10%	12098,13	145,177
3	Менеджер з продажів на внутрішньому ринку	1	10212,7 (+30%від ¹)	10%	11233,97	134,808
	Всього	3	32994,8	11548,18	44542,98	534,516

¹ Середній рівень заробітної плати на підприємстві у 2019 році складає 7855,9 грн./міс.

² Загальний фонд оплати праці на підприємстві у 2019 році - 5183 тис.грн.

Згідно плану матеріального забезпечення окремих працівників відділу комерції, додатковий фонд оплат праці складатиме 28831,16 грн. (враховано відсоток збільшеного окладу + додаткові мотивації) на місяць, або 345,973 тис.грн. у рік, що складає приріст річного фонду оплат праці на 64,73%.

Якісне виконання функціональних обов'язків спеціалістів відділу комерції можливе лише у разі забезпечення їх необхідними матеріально-технічними засобами та програмними продуктами. Кількість та вартість необхідного матеріально-технічного забезпечення фахівців відділу (зокрема менеджера) ТОВ «ШТП «МАЯК» подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Матеріально-технічне забезпечення відділу комерції ТОВ «ШТП «МАЯК»

№ з/п	Статті витрат	Одиниця виміру	Кількість, шт.	Вартість, тис.грн.
1	Організація робочого місця менеджера			
1.1	Персональний комп'ютер (ноутбук HP)	є у наявності		
1.2	Принтер, сканер			
1.3	Стіл офісний			
1.4	Стілець офісний			
1.5	Лампа настільна			
Всього				
2	Програмне забезпечення та інформаційні ресурси			
2.1	Проплата програмного забезпечення “MD Office” (for Windows) – MD-Info, MD-Form, MD-Declaration	од.	1	2,5
2.3	Удосконалення сайту у мережі Інтернет - https://mayak.rv.ua/ (табл. 3.5)	х	х	10,0
3	Інші засоби системи збуту (табл. 3.5 + 3.6)	х	х	14,0
Всього				16,5
Всього				16,50

Програмне забезпечення “MD Office” (комплекс програм з митного законодавства України), що включає: MD-Info – інформаційна система нормативно-правової бази, що містить більше 41 тис. документів митних органів, різних міністерств і відомств, ТН ЗЕД-УКТ ЗЕД, ін.; MD-Form – програма з оформлення документів, які супроводжують митне оформлення; MD-Declaration – програма для складання ВМД (таблиця довідки-рахунку

митної вартості, система підготовки інвойсів, пряма робота з внесення інформації з інвойсу в таблиці MS EXCEL).

Згідно даних табл. 3.4 матеріально-технічне забезпечення відділу комерції на наступний рік складатиме 16,5 тис.грн., з яких питома вага витрат – а це майже 85% будуть становити витрати на інші засоби маркетингових комунікацій. Нижче у табл. 3.5 та 3.6 наведено характеристику видів системи збуту з позиції їх призначення.

Таблиця 3.5 – Види рекламних засобів ТОВ «ШТП «МАЯК»

№ з/п	Вид рекламного засобу	Його призначення/характеристика
1	2	3
1	Сайт у мережі Інтернет - https://mayak.rv.ua/	Надання повної та достовірної інформації про ТОВ ШТП «МАЯК» як надійного відкритого надавача послуг, виробника високоякісної, сучасної та модної продукції за прийнятними цінами та у широкому асортименті
1.1	Наявність розділів: головна, виробництво, каталог, нанесення вишивки, вакансії, контакти	
1.2	Зміни: → додати розділи «Новинки» та «Акції»; → додати функції «Замовити», «Зателефонувати», «Залишити відгук»; → змінити дизайн сторінки та оновити інформацію про статистику, продукцію	Розділ «Новинки» та «Акції» мають інформувати споживачів про товарні та цінові зміни та пропозиції. Надати потенційному замовнику можливість швидкого та зручного замовлення, а також залишити свої відгуки та пропозиції, що дозволить керівництву слідкувати за настроями, побажаннями чи недоліками у роботі. Дозволить віалізувати користувачу структурну картинку про Товариство – його сферу діяльності, вид, асортимент, специфіку продукту, ціни на нього, цільову аудиторію, ринок, комунікації. діловий імідж
2	Інші засоби системи збуту - „Дірект мейл”	Поштові листівки, буклети, каталоги, фірмові видання, що їх надсилають за спеціально складеним списком. Основними перевагами є: найвища вибірковість аудиторії, гнучкість, особистісний характер звернення, відсутність у поштовому відправленні реклами конкурентів. Недоліки: відносно висока вартість; труднощі, пов’язані зі складанням точних списків адресатів; певний образ «макулатурності»

Якщо систематизувати функції з управління збутом ТОВ «ШТП «МАЯК» серед виконавців відділу комерції, то матимемо наступний проект.

Таблиця 3.6 - Функціональний розподіл збуту серед виконавців ТОВ «ШТП «МАЯК»

Структура управління	Складові збутової політики та управління нею									
	Маркетинг				Планування і організація		Контроль і регулювання			
	Товарна політика	Цінова політика	Комунікаційна політика	Укладення договорів	Планування виконання договорів	Організація виконання договорів	Контроль за якістю	Системи збуту	Оперативно-тактичне управління	Постачання /збут
Директор	+	+	+	+	+	+	+		+	
Секретар-референт			+	+						
Заступник директора з фінансової роботи та бухгалтерського обліку		+	+	+			+		+	
Заступник директора з виробництва	+				+	+	+		+	
Заст. директора з комерції	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Керівник відділу ЗЕД	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Перекладач			+	+	+	+				
Брокер						+				+
Інженер-програміст			+	+		+	+	+		+
Менеджер з продажів на внутрішньому ринку	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зав. господарством	+		+	+	+	+	+		+	+
Зав. складом	+									+
Інспектор з кадрів							+			

Належне забезпечення основних функцій серед виконавців дозволить чітко координувати виконання збутового процесу та досягати визначених стратегічних цілей (рис. 3.1).

Цільовими аудиторіями споживання продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» на внутрішньому та зовнішньому ринках є:

→ **зовнішній ринок:**

- ↙ іноземні контрагенти – надавачі давальницької сировини, замовники послуг;
- ↙ дрібно та оптові покупці продукції;

→ **внутрішній ринок:**

- ↙ корпорації, організації, заклади, у т.ч. медичні, аптеки, фірми, підприємства та ін. суб'єкти ринку;

- ↙ державні установи з метою закупок спецодягу для потреб держсектора;
- ↙ дрібно та оптові покупці.

Далі у табл. 3.7 наведено розподіл спеціальних функцій зі збутової діяльності ТОВ «ШТП «МАЯК».

Таблиця 3.7 – Розподіл функціонального забезпечення спеціальних функцій зі збутової діяльності ТОВ «ШТП «МАЯК»

Структура функцій	Виконавці										
	Директор	Секретар-референт	Заст. дир. з фин. роботи	Заст. дир. з виробництва	Заст. дир. з комерції	Керівник відділу ЗЕД	Перекладач	Брокер	Інженер-програміст	Менеджер з продажів на внутр. ринку	Зав. господ.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дослідження ринків внутр. та зовнішнього:											
- споживчі потреби					+	+				+	
- наявність конкурентів					+	+			+	+	
- наявність постачальників, їх розташування, цінові пропозиції, надійність					+	+					
- загальна ринкова ситуація (політичні, економічні, культурні, екологічні та соціальні чинники)	+		+		+	+		+	+	+	
- наявність збутових мереж, традиції поставок (дистрибутори та посередники)	+				+	+			+	+	
- інвестиційний клімат та політичні програм розвитку галузі, ін.	+				+	+				+	
Пошук партнерів:											
- вивчення та прогноз «ринкових змін»	+		+	+	+				+		
- оцінка діючих партнерів та вивчення нових можливостей	+		+		+	+	+		+	+	
- участь у конференціях виставках, симпозіумах, благодійних акціях, ін.	+		+		+	+	+			+	
- відправка офери, комерційних пропозицій	+				+	+	+		+	+	
Ведення баз даних:											
- наявність бази оптових покупців					+				+	+	
- наявність бази роздрібних покупців					+				+	+	
- наявність програмних продуктів									+		
Логістичний супровід процесу					+	+				+	
Укладення угод:											
- попереднє погодження		+			+						
- розробка та узгодження з відділами		+	+	+	+	+			+	+	
- підписання	+		+		+						
Виконання договірних зобов'язань:											
- виконання торгової операції				+	+		+	+			+
- планування виробничих потужностей для виконання послуг толінгової угоди			+								
- митне оформлення								+			
- претензійна робота					+	+	+		+	+	
- взаєморозрахунки			+								
- оцінка ефективності угоди	+		+		+	+			+	+	

Одним із напрямів розширення асортименту продукції ТОВ «ШТП «МАЯК», зважаючи на ситуацію з пандемією коронавірусної інфекції як в Україні, так і всьому світі актуальним є пошиття та збут спецодягу у такому форматі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Структура асортименту нової продукції – «захисної» лінії ТОВ «ШТП «МАЯК»

№ з/п	Найменування асортиментного ряду, насиченість	Глибина	Цінова пропозиція асортиментного ряду, грн./од.
1	2	3	4
1	Захисний костюм одноразовий	М, L, XL – 4XL у білому, зеленому та голубому кольорах	294 з ПДВ
2	Захисний костюм багаторазовий		420 - 594 з ПДВ
3	Одноразові бахіли	2	78
4	Нарукавники	3	51
5	Фартух	18	25
6	Захисна маска медична	2	8,6
7	Захисна побутова маска бавовняна	x	9,9

Аналіз ринку показав, що у даний момент значна кількість швейних підприємств сьогодні переходять на даний сегмент ринку. Серед окремих наприклад:

- «Текстиль-контакт» за 10 днів почав виробляти захисні комбінезони та маски замість одягу;
- П'ять львівських швейних підприємств: ТЗОВ «Маріо», яке спеціалізується на пошитті спецодягу, та підприємства, що виготовляють уніформу та одяг: «Самбай», «Жива» та «Юлінде». Окрім того, підприємство «Стронг» нашиває альтернативні маски;
- Чернігівська фабрика «ТК-Стиль»;
- Рівненський льнокомбінат запусив пошив захисних бавовняних трикотажних масок, виробнича потужність 40 тис. масок/на день;
- Швейна фабрика «LESYA only better» в Новоград-Волинському запустила серійне виробництво медичних засобів індивідуального

захисту для українських лікарів, а також інші численні суб'єкти галузі та волонтери, дизайнери, одиночні кравці та швачки.

Важливо додати, що забезпечення медиків Рівненщини засобами індивідуального захисту здійснюють: держава в особі влади на місцях – Рівненська ОДА (поставки з Китаю), благодійні фонди «Прайм» та «Корпорація монстрів», а також торгова мережа «Епіцентр».

Слід зазначити, що для успішного виконання даного проекту існує проблема з поставками медичного текстилю. Нині більшість об'єктів легкої промисловості закупають його у Китаї та Південно-Східній Азії, при чому їх логістика дає збої, відповідно, багатьом підприємствам не вистачає сировини.

Для ТОВ «ШТП «МАЯК» планується використання сировини за поставками діючих агентів.

3.3 Обґрунтування проекту заходів удосконалення управління збутовою діяльністю ТОВ ШТП «МАЯК»

Впровадження проекту може бути здійсненим на основі проведення розрахунків його економічної доцільності. Тому, далі наведено систему таблиць, які певним чином дозволяють визначити ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.9 – Прогноз реалізації нової продукції

Найменування продукції	2021 рік				2021 рік	2022 рік
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1	2	3	4	5	6	7
Маски одноразові медичні:						
Кількість, тис.од.	-	100,8 ¹	100,8	100,8	302,4	403,2
Ціна, грн.	-	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
Обсяг реалізованих масок, тис.грн.	-	866,88	866,88	866,88	2600,6	3467,5
Маски багаторазові бавовняні:						
Кількість, тис.од.	-	100,8	100,8	100,8	302,4	405,0
Ціна, грн.	-	9,9	9,9	9,9	9,9	10,0
Обсяг реалізованих масок, тис.грн.	-	997,92	997,92	997,92	2993,8	4050,0
Захисні костюми одноразові:						

продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Кількість, тис.од.	-	11,00	11,00	11,00	33,00	44,00
Ціна, грн.	-	294	294	294	294	300
Обсяг реалізованих одноразових костюмів, тис.грн.	-	3234	3234	3234	9702	13200
Захисні костюми багаторазові:	-					
Кількість, тис.од.	-	6,00	6,00	6,00	18,0	24,0
Ціна, грн.	-	507 ²	507	507	507	507
Обсяг реалізованих багаторазових костюмів, тис.грн.	-	3042	3042	3042	9126	12168
Одноразові бахали	-					
Кількість, тис.од.	-	30,24	30,24	30,24	90,72	121
Ціна, грн.	-	78	78	78	78	78
Обсяг реалізованих бахал, тис.грн.	-	2358,7	2358,7	2358,7	272,16	9434,9
Нарукавники	-					
Кількість, тис.од.	-	40,32	40,32	40,32	120,96	161,3
Ціна, грн.	-	51	51	51	51	51
Обсяг реалізованих нарукавників, тис.грн.	-	2056,3	2056,3	2056,3	6168,9	8225,3
Фартух	-					
Кількість, тис.од.	-	15,00	15,00	15,00	45,00	60,00
Ціна, грн.	-	25	25	25	25	25
Обсяг реалізованих фартухів, тис.грн.	-	375,00	375,00	375,00	1125,0	1500,0
Всього, тис. грн.	-	1293,1	1293,1	1293,1	38792,4	52045,7

¹ враховано досвід інших фабрик – 100 од./на день 1 швачкою; 50+50 - розділено на 2 види : маски медичні та побутові

² 507 грн./од. – середня ціна (420-594) на захисні багаторазові костюми

З початку 2021 року ТОВ «ШТП «МАЯК» запустить додаткову виробничу лінію нового асортиментного ряду «захисна» продукція. Прогнозовані показники ураховують виробничі потужності Товариства, а також досвід типових фабрик, котрі у більшості зуміли перейти на новий формат продукту у 10 денні строки та виготовляють для прикладу по 40-60 тис. масок у день.

Згідно прогнозованих даних (табл. 3.9) передбачається, що у 2-4 кварталах ТОВ «ШТП «МАЯК» зуміє виготовити та реалізувати нової продукції на суму 631,53 тис.грн., а вже у 2022 році дещо збільшуючи виробничі потужності при незмінній ціні на суму 814,50 тис.грн. Проноз показників здійснено на 2021-2022 роки враховуючи, що до 2023 року пандемія коронавірусної інфекції буде все ж подолана. Важливо додати, що навіть за позитивного результату боротьби з даною недугою, ТОВ «ШТП «МАЯК» має

можливість та пояснюючі чинники, щоб продовжувати виготовляти дану продукцію однак, у масштабах, які буде диктувати ринок та середовище. Вважаємо, що ця продукція і надалі буде актуальною, тому що суспільство докорінно змінило своє відношення до гігієни та можливостей її дотримання.

Далі проведено прогнозний розрахунок витрат, що пов'язані з виготовленням нової продукції «захисна» лінія (табл. 3.10-3.11).

Таблиця 3.10 – Продуктивність швачок

№ з/п	Найменування показника	Розрахунок продуктивності				
		Денна (5,5 год.)	Місячна (28 роб.днів)	I кварталу	III кварталів	Річна
1	2	3	4	5	6	7
1	Продуктивність однієї швачки з виготовлення масок, од.	100	2800	8400	25200	33600
2	Продуктивність однієї швачки з виготовлення іншої продукції «захисної» лінії, од.	50	1400	4200	12600	16800
3	Прогноз виготовлення продукції, тис.од	3,62	101,39	304,16	912,48	1216,64
3	Потрібна кількість швачок, осіб	24	24	24	24	24
4	Оплата праці, грн. не менше ніж:	104,3	5000	15000	45000	60000
5	Оплата праці однієї швачки з урахуванням середньої мотивації, грн.	350	9800	29400	88200	117600
6	Додатковий фонд швачок за мінімальною заробітною платою, тис.грн.	2,503	120,00	360,00	1080,00	1440,00
7	Додатковий фонд за середньою мотивацією, тис.грн.	8,40	235,20	705,60	2116,80	2822,40

Таблиця 3.11 - Інвестиційні витрати

№ з/п	Найменування статті витрат	Прогнозована сума витрат, тис.грн. у:	
		2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
1	Вартість сировини ¹ (≈ 1,5 м/од.) + ниток, резинок, фіксаторів, гудзиків (50% вартості матеріалів), тис.грн. Розрахунок: $4745,0 = 1216,64 \text{ (тис.од.)} \cdot 1,5\text{м/од.} : 500\text{м у рулоні} \cdot 1300 \text{ грн./м};$	4745,0+ 2372,5= 7117,50	4752,15+ 2376,1= 7128,25

продовження таблиці 3.11

2	Кількість виготовленої продукції, тис.од.	1216,64	1218,5
3	Додатковий фонд оплати праці швачок ² , тис.грн. (табл. 3.10)	2116,80	2822,40
4	Електроенергія ³ , тис.грн.	25,704	34,272
5	Розмір податку, що утримується, %	20	20
6	Інші приховані витрати (адміністративні, пакувальні, сертифікація, реклама ін.) + 30% від вартості продукції	11637,72	15613,71
	Всього витрат, тис.грн.	20897,72	25598,63

¹ Для виготовлення продукції враховано затрати сировини (спанбонд - неткане полотно з полімеру; бавовна) : для масок – на 1 од. необхідно 0,17 м тканини; костюму – довжина +0,2. Ціна на спанбонд – 1300грн./рулон (500м)

² Згідно Трудового законодавства України щодо встановлених нормативних обсягів з виконання робіт для швачок визначено обсяг у розмірі 154 годин (загальна тривалість 14 робочих змін або 28 календарних днів) на місяць, а також чинне законодавство щодо встановлення мінімальної заробітної плати погодинної у розмірі 29,20 грн., або місячної – 5000 грн. від 01.09.2020 - 31.12.2020 (підстава - ст. 8 Закону України від 23.11.2018 р. № 294-IX);

³у розрахунку: n (технічного робочого обладнання – швейні, обметуючі машинки, праски) · n кВт (які споживає обладнання) · n год. робочого часу · ціна для промислових підприємств

Таблиця 3.11 - Інвестиційні витрати

№ з/п	Найменування статті витрат	Розрахунки на:	
		2021 р.	2022 р.
1	Реалізовано продукції, тис.грн.	38792,4	52045,7
2	Всього витрат, тис.грн.	20897,72	25598,63
3	Прибутковий податок, тис.грн.	1887,97	1964,20
3	Чистий дохід, тис.грн.	16006,71	24482,87

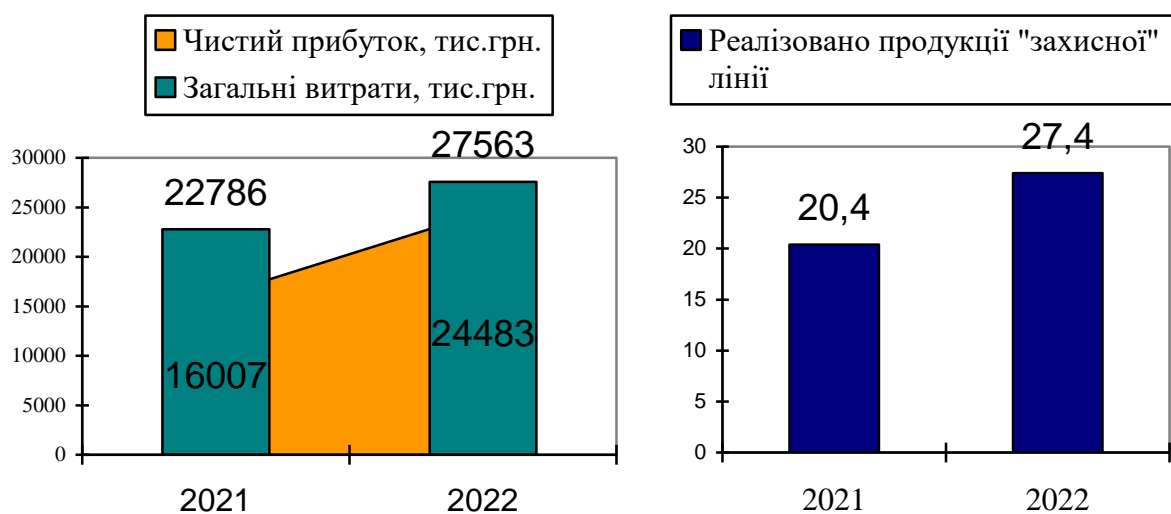


Рис. 3.6. Прогнозні показники результатів проекту випуску «захисної» лінії ТОВ «ШТП «МАЯК»

Згідно проведених розрахунків кінцевий результат отримано з додатнім значенням, таким чином, проект слід вважати ефективним та може бути рекомендованим до його впровадження.

Крім того, отримані чисті доходи ТОВ «ШТП «МАЯК» від реалізації нової продукції лінії «захисна» у розмірі 16006,71 тис.грн. у 2021 р. є достатніми, щоб покрити планові витрати проекту з удосконалення управління збутовою діяльністю Товариства (пар. 3.2), які передбачають організаційно-управлінські зміни, модернізацію робочого місця менеджера та інформатизацію комерційного відділу.

Також рекомендовано, з метою уникнення проблем ТОВ «ШТП «МАЯК» пов'язаних з реалізацією продукції, керівництву слід керуватися [32] Інформаційною довідкою щодо Державних стандартів України, які регулюють вимоги до засобів індивідуального захисту Міністерства охорони здоров'я України.

Враховуючи можливості організації виготовлення медичних масок, захисних костюмів, бахіл, ін. на місцях, вимоги до цієї продукції викладені у наказі Міністерства охорони здоров'я України від 31.10.2009 № 790 «Про затвердження Примірної технологічної інструкції з виготовлення масок медичних марлевих та узгодження Типових технічних умов «Маски медичні марлеві».

ВИСНОВКИ

Написання кваліфікаційної роботи магістра на тему: «Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «ШТП МАЯК») дозволило зробити наступні висновки.

1. Вагомість досліджуваної теми обумовлена наявністю великої кількості підходів до визначень «збут» та «збутова діяльність».

Управління збутовою діяльністю є складним, багатограним процесом, що вимагає системного підходу з позиції його учасників та послідовності виконання. Ключовими питаннями системи управління є: планування стратегії розвитку збутової діяльності, формування комерційного підрозділу та його укомплектування досвідченими та фаховими спеціалістами, чіткий розподіл функцій та завдань, контроль за їх виконанням, належна мотивація кадрів, дослідження кон'юнктури ринку, економічний аналіз ефективності збутової діяльності тощо. даний підхід знайшов своє відображення у авторській моделі щодо системного підходу до управління збутовою діяльністю підприємства.

2. Залежно від рівня на якому здійснюється управління збутовою діяльністю, виконуються різні комбінації функцій управління. В свою чергу функції управління збутовою діяльністю можна розділити на основні та додаткові.

3. Важливість управління збутовою діяльністю підприємства не можливо переоцінити, адже у сфері збуту визначається кінцевий результат, успіх зусиль підприємства, спрямованих на одержання прибутку. Пристосовуючи збутову мережу до потреб споживача, виробник активно впливає на споживача і тим самим одержує перемогу в конкурентній боротьбі, також в період збуту здійснюється вивчення смаків і пріоритетів споживачів [18, с. 43].

4. Класифікація факторів, які впливають на збут та управління ним – це розподіл їх за групами залежно від загальних ознак.

За середовищем впливу на збутову діяльність виокремлюють: внутрішні та зовнішнього фактори впливу.

5. Збутова діяльність вітчизняних підприємств не залежно від виду їх спеціалізації повинна формуватися із врахуванням потреб ринку, а також включати велику кількість завдань, спрямованих на забезпечення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства, як ключового елемента його успіху на ринку.

Єдиної загальноприйнятої системи з аналізу та оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства не існує, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту. Усі показники ефективності збутової діяльності поділяються на:

- кількісні, що відображають розміри господарської діяльності підприємства - обсяг реалізованого товару, кількість та ефективність роботи збутового персоналу, обсяг нереалізованої продукції, залишки на складі та ін.;
- якісні, що характеризують зміни і властивості зв'язку між виробником і споживачем, рентабельності збуту, продуктивності роботи збутового персоналу.

6. Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Швейно-торгове підприємство «Маяк» (м. Радивилів), що спеціалізується на виготовленні наступних товарів:

- ❖ сорочки чоловічі / легкий жіночий одяг / блузки жіночі/спецодяг/постільна білизна.

Продукція виготовляється з синтетичних волокон та бавовни.

Використовує наступну торгову марку:

- ❖ Lighthouse™.

Сьогодні ТОВ «ШТП «Маяк» є стороною договору толінгових угод як надавач послуг з пошиття готової продукції на основі давальницької сировини іноземних контрагентів з:

- ❖ Австрії, Бельгії, Німеччини, Польщі.

Крім того, Товариство імпортує сировину з Польщі.

Сьогодні підприємство оснащено сучасними швейними машинами BROTHER, обладнанням волого-теплової обробки VEIT, дублювальним пресом GYGLI, термопресом, вишивальною машиною ТАЛМА, що дозволяє виготовляти швейні вироби з високою продуктивністю та відповідно до сучасних тенденцій.

7. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ШТП «Маяк» за 2017-2019 роки показав, що у 2019 році ТОВ «ШТП «Маяк» збільшило масштаби виробництва продукції та його збуту порівняно з 2017 роком на 283 тис.грн. Через ріст операційних витрат (на 1784 тис.грн. за рахунок збільшення собівартості продукції – на 1654 тис.грн. та адміністративних витрат – на 154 тис.грн.) у 2019 році Товариство понесло збитки, а його виробнича діяльність була нерентабельною. Динаміка аналізованих показників має негативну тенденцію до спаду.

8. ТОВ «ШТП «МАЯК» - підприємство легкої промисловості.

На сьогодні легка промисловість – один із базових стратегічних сегментів національної економіки, який забезпечує 5% бюджетних надходжень і 2,6% українського товарного експорту, а отже, має значний потенціал для подальшого розвитку.

Визначено, що розвиток української легкої промисловості стримує наявність трьох ключових проблем:

1) висока залежність від імпортних сировини, матеріалів і комплектуючих, зокрема тканин (передусім із бавовни та льону), шкіри, вовни, фурнітури, ниток, а також основних засобів;

2) низька цінова конкурентоспроможність продукції вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку, спричинена сприятливими умовами для офіційного і сірого імпорту вживаного одягу та взуття, нелегального внутрішнього випуску, а також контрабанди тканин і готових виробів;

3) зосередженість значної частини виробництв (надто у Західному регіоні) на виготовленні продукції з давальницької сировини.

Сьогодні ТОВ «ШТП «МАЯК» практично повністю працює на замовлення іноземних компаній – давальників сировини та замовників послуг. Для іноземних компаній така співпраця є вкрай вигідною через можливість отримати високу якість роботи за низькою ціною (дешева робоча сила), а також, можливість отримувати готову продукцію не маючи виробничих потужностей. Для ТОВ «ШТП «МАЯК» в умовах економічної кризи, така співпраця є також важливою, оскільки підприємство забезпечене роботою. Негативним моментом даної співпраці є те, що досліджуване підприємство фактично є лише робочою силою, тоді як можливості його здатні забезпечити йому більш ефективний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

9. Досліджено, що у загальній структурі доходів ТОВ «ШТП «МАЯК» найбільшу вагу доходів складають сорочки чоловічі, яких у 2019 році було реалізовано у кількості більш як 80 тис.од. на загальну вартість 3180,3 тис.грн., що складає – 42,9%; другу позицію займають блузки жіночі – 41,1%, їх було реалізовано у кількості більше 70 тис.од. на суму 3046,2 тис.грн., решту 12,9% - інші швейні вироби (корпоративний одяг та уніформа, легкий жіночий одяг, трикотажні вироби) та 3,1% інші послуги (машинна вишивка – рекламно-сувенірні футболки та бейсболи, уніформа та спецодяг (для медпрацівників, магазинів, фабрик), традиційні українські вишиванки, традиційні обрядові українські рушники, предмети інтер'єру (скатертини, серветки, рушники), настільні прапорці, шеврони, вимпели).

10. ТОВ «ШТП «МАЯК» має достатньо широкий асортимент продукції, який складає щонайменше 169 найменувань продукції які складають його глибину. Ціна продукції має певні коливання через відмінність продукції. загалом, її можна поділити на три категорії:

- 4) сорочки, блузи, кофти – середня ціна складає 308 грн./од.;
- 5) робочий одяг, у т.ч. медичний – 846,25 грн./од.;
- 6) постіль – 359,67 грн./од.

Згідно даної класифікації, найменшою середньою ціною є продукція першого ряду, а саме – жіночі блузки та кофтинки; другою – постіль, а саме – наволочки та напірники. Найдорожчою є продукція другого ряду через її високу якість тканин, оздоблення (кишені, виточки, крій, ін.) та індивідуальний підхід.

11. Сьогодні конкуренція на ринку легкої промисловості, зокрема з визначених груп товарів – сорочки, спецодяг та постіль є достатньо високою. Найбільш поширеним конкурентом для усіх категорій товарів слід вважати інтернет-магазини, які є доступними, мають глибокий асортимент пропозицій з доступними цінами. Найбільшу кількість конкурентів виявлено саме з пошиття та продажу групи №3 – домашні простинні, наволочки, постелі.

12. Аналіз управлінської підсистеми показав, що в системі управління збутом відсутнє якісне планування даного напрямку. Підприємство працює в звичному режимі виконавця надавача послуг, не зосереджуючись на можливостях ринку, його сегментації та конкуренції. Слабо також здійснюється оцінка зовнішніх ризиків.

Серед управлінців питаннями збуту безпосередньо займаються менеджер з продажу, менеджер із ЗЕД, інженер-програміст, брокер, а також директор, заступник директора з фінансів та інші управлінці у деякій мірі з певного функціонального напрямку.

13. Збитковість ТОВ «ШТП «МАЯК» у 2019 році обумовила розробку проекту з вдосконалення управління його збутовою діяльністю в економному форматі. Основний акцентом програми стало зосередження на зміні ринкового формату та організаційних процесів на підприємстві (виокремлення у структурі управління комерційного відділу з поєднанням принципів географічного спрямування та товарного асортименту).

Визначено цільові аудиторії споживання продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» на внутрішньому та зовнішньому ринках є:

→ **зовнішній ринок:**

- ↳ іноземні контрагенти – надавачі давальницької сировини, замовники послуг;
- ↳ дрібно та оптові покупці продукції;

→ **внутрішній ринок:**

- ↳ корпорації, організації, заклади, у т.ч. медичні, аптеки, фірми, підприємства та ін. суб'єкти ринку;
- ↳ державні установи з метою закупок спецодягу для потреб держсектора;
- ↳ дрібно та оптові покупці.

14. У проектному розділі запропоновано модель плану реалізації стратегії збуту ТОВ «ШТП «МАЯК» на основі переваг його середовищ. Для цього було проведено ряд планувань, пов'язаних з кадровим забезпеченням відділу комерції, матеріального стимулювання службовців з напрямку збутового управління, оснащеністю їх робочих місць, інформатизацією підприємства.

15. Головний акцент проекту пов'язаний з розробкою практичних заходів щодо використання окремих видів рекламних засобів, дієвих саме для ТОВ «ШТП «МАЯК».

Іншим напрямком покращення системи збуту Товариства є пропозиція щодо розширення асортименту продукції ТОВ «ШТП «МАЯК» додатковою продуктовою лінією «захисна», зважаючи на ситуацію з пандемією коронавірусної інфекції як в Україні, так і всьому світі. Доцільність проекту доведена розрахунками його економічної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : [підруч] / Л. В. Балабанова. Донецьк, 2002. 562 с.
2. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. 3. С. 102-107.
3. Косенков С.І. Маркетингові дослідження : навч. посібн. К. : Вид. дім "Скарби", 2004. 464 с.
4. Дубівка Д.В. Поняття «збут» в системі управління підприємством. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/26.pdf.
5. Лук'янець Т.І.. Маркетингова політика комунікацій: навч.-метод. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
6. Белоусова О.С., Клименко О.Л., Лещина К.В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 78-81.
7. Богданович А., Розумейс. Збут у широкому та вузькому розумінні [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf>.
8. Варченко О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності функціонування збутових логістичних систем аграрних підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2014. № 2. С. 21-26.
9. Кривешко О.В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2005. Вип. № 14. С. 536-559.
10. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.myka.com.ua/?op=1&z=4783>.

11. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/41.pdf>.
12. Іваночко Н. В. Основні проблеми та напрями удосконалення збутової діяльності м'ясопереробних підприємств. Сучасні аспекти розвитку фінансових процесів та інноваційних технологій: матеріали міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих вчених, 25 – 26 серпня 2017 р. Київ. С. 39–42.
13. Іваночко Н. В. Ефективність управління збутовою діяльністю підприємства. Економіка, фінанси та управління: оцінка та перспективи розвитку: міжнародна науково-практична конференція, 08 вересня 2017 р. Полтава. С. 31–34.
14. Дубівка Д. В. Поняття “збут” в системі управління підприємством. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 93–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_26.
15. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств Економічний часопис-XXI. 2013. № 11 12 (2). С 64–67.
16. Шпилик С. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. Галицький економічний вісник. 2012. № 4 (37). С. 88–95.
17. Олєфіренко О.М. Маркетингова збутова політика інноваційно активних промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Суми, 2019. URL: [https://sumdu.edu.ua/images/content/science/dicer-Olefrenko\(1\).pdf](https://sumdu.edu.ua/images/content/science/dicer-Olefrenko(1).pdf)
18. Іваночко Н.В. Управління збутовою діяльністю м'ясопереробних підприємств : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Івано-Франківськ, 2018. URL: http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/5024_dis.pdf.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ, ст. Е. М. Пеньковой. - М., 1990.

20. Дуднева Ю. Е. Менеджмент професійної діяльності: навчально-методичний посібник. Харків, 2011. 82 с.
21. Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. Вісник ПНУ. Серія Економіка. 2015. №2 С. 146–150.
22. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
23. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою : навчальний посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
24. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств Економічний часопис-XXI. 2013. № 11 12 (2). С 64–67.
25. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. ISSN 2519-1853 СТАТИСТИКА УКРАЇНИ, 2020, № 1. URL: <http://www.282-Article%20Text-508-1-10-20200515.pdf>
26. Таблиця “витрати-випуск” за 2017 рік (в цінах споживачів) // Державна служба статистики України. URL: http://csrv2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/vvp/vitr_vip/vitr_u/arh_vitr_u.html
27. National accounts aggregates by industry // Official website of Eurostat. URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_a64 (=enNational accounts aggregates by industry // Official website of Eurostat. URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_a64 (=enNational accounts aggregates by industry // Official website of Eurostat. URL: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=nama_10_a64 (=en

28. Інформація про ТОВ «ШТП «МАЯК».
URL:https://smida.gov.ua/db/emitent/old/arch/showform/2003/vat_194/02971647/6
29. Дойль Питер Менеджмент: стратегия и тактика. / пер. с англ. Москва: ВД «Вильямс», 2006. 256 с.
30. Казаков С. П. Сбытовая политика фирмы. Маркетинг: учебник по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент». Уровень подготовки «Бакалавр» под ред. Галицкого Е. Б., Галицкой Е. Г. Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – URL: http://www.hse.ru/data/2015/02/27/1091539363/%D0%93%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%B07_%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%A1%D0%9F.pdf
31. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг : европейская перспектива / пер.: Б.И. Лифляндчиков, В.Л. Дунаевский, С.А. Бурьян. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. 589 с.
32. Інформаційна довідка щодо Державних стандартів України, які регулюють вимоги до засобів індивідуального захисту Міністерство охорони здоров'я України. – URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%86%D0%97%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8.pdf>